

MÉMOIRE PROFESSIONNEL

**Master 234 - Management des Organisations Culturelles
Formation continue**



**La transition écologique et la mise en exposition dans un
centre d'art et dans un musée d'art contemporain.**

Quelles négociations entre les métiers ?

Victoria ARESHEVA

**Sous la direction de : Aude PORCEDDA, Laurence PERRILLAT et Lucie MARINIER
Mai 2022**

REMERCIEMENTS

Avant d'aborder cette étude, je souhaite adresser mes remerciements les plus chaleureux à tous ceux qui, par leur aide ou par leur soutien, ont contribué à la réalisation de ce mémoire professionnel et à la réussite de cette enrichissante année universitaire 2021-2022. Ainsi, je veux ici faire preuve de gratitude envers l'ensemble des personnes qui ont permis l'aboutissement de cette œuvre de longue haleine, au cours de ces quelques mois de recherche, d'écriture et de correction.

En tout premier lieu, je tiens à remercier nos co-directrices du mémoire, Aude PORCEDDA, Laurence PERRILLAT et Lucie MARINIER, pour m'avoir fait l'immense honneur de diriger mes travaux de recherche. Je voudrais leur exprimer toute ma reconnaissance, notamment pour leur patience, la pertinence de leurs conseils ainsi que pour la grande confiance qu'elles m'ont accordée quant aux approches de mon sujet. Mes remerciements s'étendent bien entendu à l'ensemble de l'équipe enseignante et des intervenants du Master 2 Management des organisations culturelles, et tout particulièrement à Xavier DUPUIS, qui m'a soutenu et guidé aux prémices de cette étude. Je souhaite également exprimer ma gratitude à Céline-Marie MICHAILESCO et Christine BARTHOUT pour leur collaboration et leur aide durant cette année scolaire.

Par ailleurs, je tiens à remercier les participants de mon enquête de terrain, qui ont contribué à ce projet de recherche : Olivier ZEITOUN, Eva DAVIAUD, Simon BAKER, Jérôme POULAIN, Sophie HOVANESSIAN et Justine GAL. Je ne peux également m'empêcher d'exprimer toute ma gratitude à tous les participants de mon enquête faisant partie des équipes du Palais de Tokyo et du Musée d'art moderne, qui doivent rester anonymes.

Enfin, je ne peux clore ce préambule sans remercier ma famille, mes amis et mes camarades du Master qui m'ont soutenue et encouragée tout au long de la réalisation de ce mémoire.

RÉSUMÉ

Dans le contexte de la crise écologique qui touche tous les secteurs d'activité, les institutions culturelles semblent ne se saisir sérieusement de ces problématiques que depuis peu. Nous observons ce retard tout particulièrement dans le domaine des arts visuels. La pandémie du Covid-19, mettant le secteur culturel en arrêt dans le monde entier, a considérablement accéléré la prise de conscience par les institutions françaises de l'urgence écologique et du besoin de changement structurel. En observant au cours des deux dernières années l'émergence de nombreuses initiatives écologiques dans la sphère culturelle, nous nous sommes interrogés sur la contribution des structures dédiées à l'art contemporain dans la transition écologique.

Cette étude de cas de deux institutions majeures de la scène contemporaine française et internationale - le centre d'art contemporain le Palais de Tokyo et le Musée d'Art moderne de la Ville de Paris, nous a permis de mettre en parallèle deux formats d'institutions et leurs approches de la transition écologique. Plus spécifiquement, cette étude porte sur *la manière dont une démarche de transition écologique interroge la mise en exposition dans un centre d'art et dans un musée d'art contemporain*. Elle analyse également *les négociations dans cette perspective qui se mettent en place entre les métiers de musée*. Trois objectifs spécifiques ont guidé notre recherche : 1) analyser les initiatives et les engagements en lien avec la transition écologique dans la culture organisationnelle et la programmation du centre d'art et du musée d'art ; 2) étudier les relations et les négociations à l'œuvre entre les acteurs travaillant autour de l'exposition des deux institutions étudiées ; enfin, 3) identifier les principaux freins et facilitateurs à la transition écologique dans ces deux musées.

MOTS-CLÉS : musée, centre d'art, art contemporain, transition écologique, exposition, théorie des justifications

LISTE DES ACRONYMES

MAM	Musée d'art moderne de la ville de Paris
BLM	Black Lives Matter
BNF	Bibliothèque nationale de France
BTP	Bâtiment et de travaux publics
CCNUCC	Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques
CGLU	Cités et Gouvernements Locaux Unis
CIMAM	International Committee for Museums and Collections of Modern Art
CMED	Commission mondiale sur l'environnement et le développement
COP	Conference of Parties / Conférence des Parties
CSE	Comité social et économique, une instance de représentation du personnel
DD	Développement durable
EELV	Europe Écologie les Verts
EPA	Établissement public à caractère administratif
ETP	Équivalent temps plein
GES	Gaz à effets de serre
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
ICOM	International council of museum
IPBES	Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services / Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques
LFI	La France Insoumise
LREM	Le république en marche
MDPP	Comité permanent pour la définition du Musée, Perspectives et Potentiels
NEMO	Network of European Museum Organisations
ODD	Objectifs du développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
PS	Parti Socialiste
RSE ou ESG	Responsabilité sociale des entreprises
SASU	Société par actions simplifiées unipersonnelle
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

TABLE DES MATIÈRES

1. La définition du musée et son rapport à l'état de la société	11
2. L'urgence écologique et la réponse de la société	14
2.2. L'écologie et le contexte politique français	15
2.3. Perception de l'urgence écologique par la société civile	16
2.4. Représentation de l'écologie dans les médias	16
2.5. Prise en compte par les acteurs économiques	17
2.6. Émulation des milieux artistiques et intellectuels	17
3. Bref contexte du secteur muséal français	19
4. Problème spécifique : institutions à Paris - un centre d'art et un musée	21
4.1. Problématique de recherche	21
4.2. Objectifs et questions de recherche	23
1. Modèle muséal et son évolution	26
1.1. Première période de collectionnisme	26
1.2. « L'Âge d'or » des musées et le modèle du musée temple	27
1.3. Nouvelle muséologie et le musée forum	29
1.4. « Le tournant commercial » et la démocratisation culturelle	30
1.5. Émergence de nouveaux modèles de musée	32
2. Secteur muséal et écologie	34
2.1. La prise en compte de l'environnement par le secteur culturel	34
2.1.1. Principaux jalons de la coopération internationale en matière de l'environnement	34
2.1.2. Inscription de la culture dans les politiques environnementales internationales	37
2.1.3. Quelle articulation entre la culture et le développement durable ?	38
2.1.4. Les instances de coopération internationale en matière de culture et DD	40
2.1.4.1. Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU)	40
2.1.4.2. UNESCO - Culture au coeur des ODD	41
2.1.4.3. Climate Heritage Network/ Réseau Patrimoine Climatique	42
2.1.4.4. G20 / Déclaration de Rome sur la culture	43
2.2. La muséologie en prise avec l'écologie	44
2.2.1. Revue de littérature sur les relations entre le secteur muséal et l'écologie	44
2.2.1.1. Écomusées et musées de sciences	45
2.2.1.2. Les musées dans le cadre du développement durable	46
2.2.1.3. Les musées comme agents du changement social. Exposer l'écologie.	48
2.2.1.4. Exposer l'Anthropocene et l'urgence climatique	49
2.2.2. La communauté muséale internationale et l'écologie	50
2.2.2.1. International Council of Museums (ICOM)	50
2.2.2.2. Le Groupe Bizot	51
2.2.2.3. Network of European Museum Organisations (NEMO)	51
2.2.2.4. International Committee for Museums and Collections of Modern Art (CIMAM)	52
2.2.2.5. Nouveaux types d'acteurs muséaux œuvrant dans le domaine de l'écologie	52
3. Cadre théorique et méthodologique d'analyse	53

3.1. La théorie de la justification de Luc Boltanski et Laurent Thévenot	54
3.2. Vers une « cité écologique »	59
3.3. L'argumentation en lien avec le métier	61
3.4. L'argumentation en lien avec le contexte institutionnel	63
1. La description des institutions	67
1.1. Le Palais de Tokyo	67
1.2. Le Musée d'art moderne de la Ville de Paris	68
2. La démarche de la recherche	69
1. Émergence de la conscience écologique	73
1.1. Origines des initiatives	73
1.2. Statut juridique / relations avec les pouvoirs publics	80
1.3. Premiers pas vers l'engagement écologique	87
1.3.1. Mesures prioritaires	90
1.3.2. Organisation et gouvernance des actions écologiques	92
2. Programmation artistique comme vecteur des enjeux écologiques	96
2.1. Positionnement politique de l'institution et programmation	97
2.2. Programmation et attitudes envers les thématiques écologiques	103
2.3. Artiste comme vigie de la société. Engagement au travers des œuvres des artistes	107
3. Production des expositions comme levier majeur d'action écologique	112
3.1. La phase d'avant-projet - le moment clé	112
3.2. Musée / centre d'art - divergence des modes de production	117
3.3. Transports et scénographie	122
4. Freins et perspectives	127
4.1. Obstacles à l'adoption des mesures écologiques	127
4.2. Enjeux contradictoires	131
4.2.1. Écologie / liberté artistique et créative	132
4.2.2. Écologie / démocratisation culturelle	134
4.2.3. Écologie / économie	135
4.2.4. Écologie / rayonnement international	136
4.3. Vers un nouveau modèle muséal	137

INTRODUCTION

Les stratégies du développement durable sont adoptées, du moins dans le discours officiel, par de nombreux secteurs de l'économie. Les problématiques écologiques sont parties intégrantes des politiques publiques de tous les niveaux. Elles font l'objet d'engagements civiques et constituent l'un des sujets brûlants des débats publics. De leur côté, les philosophes et les artistes plasticiens se penchent aussi sur les questions de l'écologie depuis plusieurs décennies. Malgré ces mouvements parallèles, les institutions culturelles, qui sont souvent considérées parmi les plus progressistes, semblent ne se saisir sérieusement de ces problématiques que depuis peu. Nous observons ce retard tout particulièrement dans le domaine des arts visuels.

La pandémie du Covid-19, mettant le secteur culturel en arrêt dans le monde entier, a considérablement accéléré la prise de conscience par les institutions françaises de l'urgence écologique et du besoin de changement structurel. La crise sanitaire a stimulé l'apparition de nombreuses initiatives écologiques dans la sphère culturelle. Dans ce contexte, nous nous sommes interrogés sur la contribution des structures dédiées à l'art contemporain dans la transition écologique. Le secteur d'art contemporain est assez hétérogène et regroupe une grande diversité d'acteurs dont les formats, les missions, les valeurs varient sensiblement. Nous supposons que ces divergences déterminent leurs manières d'approcher les enjeux écologiques. Il nous semble, à ce titre, pertinent de réaliser une étude comparative. Notre choix s'est opéré sur deux institutions majeures de la scène contemporaine française et internationale - le centre d'art contemporain le Palais de Tokyo et le Musée d'Art moderne de la Ville de Paris. Plus spécifiquement nous avons décidé de nous intéresser à l'organisation des expositions, l'une des activités principales des institutions muséales.

Ainsi, cette étude porte sur *la manière dont une démarche de transition écologique interroge la mise en exposition dans un centre d'art et dans un musée d'art contemporain*. Nous souhaitons également étudier *les négociations dans cette perspective qui se mettent en place entre les métiers de musée*. Trois objectifs spécifiques guident notre recherche : 1) analyser les initiatives et les engagements en lien avec la transition écologique dans la culture organisationnelle et la programmation du centre d'art et du musée d'art ; 2) étudier les relations et les négociations à l'œuvre entre les acteurs travaillant autour de

l'exposition des deux institutions étudiées ; enfin, 3) identifier les principaux freins et facilitateurs à la transition écologique dans ces deux musées.

La démarche méthodologique que nous avons adoptée pour remplir nos objectifs et répondre à la problématique posée est construite autour de trois étapes complémentaires. Tout d'abord, nous avons mis en parallèle le niveau de préoccupation de la société par les sujets écologiques et celui manifesté par le secteur muséal, afin de spécifier notre angle de recherche et identifier les problématiques relatives à l'écologie qui interpellent les professionnels de musées. Nous avons principalement procédé par une revue de la presse généraliste et par visionnage de conférences et débats autour des questions de l'écologie organisés récemment au sein du secteur muséal. Deuxièmement, nous avons réalisé une revue de littérature académique afin de définir le cadre théorique dans lequel allait s'inscrire notre étude. La troisième étape de notre approche est une enquête de terrain menée auprès de huit professionnels des deux institutions. Il s'agit d'une recherche qualitative réalisée au travers d'entretiens individuels anonymes.

Formellement, notre recherche se structure en quatre chapitres, dont trois suivent nos étapes méthodologiques, et le quatrième est dédié à la description de notre approche méthodologique. L'objectif du premier chapitre est de mettre notre recherche dans le contexte sociétal - nous présentons brièvement la résonance de l'urgence écologique dans les médias, la sphère politique française, dans les milieux intellectuels et artistiques ou encore la perception de la crise écologique par la société civile. Nous mettons ces informations en rapport avec les préoccupations et les enjeux qui animent aujourd'hui les musées français, au travers notamment de l'analyse des définitions du musées, proposées par l'International Council of Museum (ICOM) et le ministère de la Culture. Enfin, suite à cette mise en parallèle nous présentons les objectifs et les sous-questions de notre recherche.

Le deuxième chapitre passe en revue la littérature académique en asseyant notre étude dans trois ancrages théoriques. Au cœur de la notion de transition écologique repose le processus de changement. Ainsi nous nous sommes d'abord intéressés au processus de l'évolution du modèle muséal, afin de situer dans quelle phase de l'évolution le musée se trouve aujourd'hui. Deuxièmement, nous avons étudié la question des relations entre l'écologie et la muséologie sous le prisme des programmes et des instances de la coopération internationale, mais également au travers de la revue des écrits académiques

portant sur les divers aspects de la relation musée-écologie et notamment sur les questions de l'exposition. Enfin, pour analyser le processus d'adoption des démarches de la transition écologique par les institutions nous avons proposé une grille théorique issue de la sociologie des organisations. Notre choix s'est porté vers la théorie des conventions ou les économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot, particulièrement pertinente? pour étudier les organisations en processus de mutation.

Le troisième chapitre étaye notre approche méthodologique. Enfin, dans le quatrième chapitre nous présentons les résultats de notre enquête de terrain conjointement à leur analyse. Nous avons structuré le chapitre en quatre parties thématiques, dans lesquelles nous analysons le sujet à la fois sous le prisme de chaque institution et au travers des positions des métiers. La première partie porte sur le contexte général de l'émergence des préoccupations écologiques dans le secteur muséal et dans chaque institution, en interrogeant les circonstances de l'émergence des enjeux écologiques, et sa corrélation avec le statut juridique de l'institution, ses modes d'organisation et ses relations avec les tutelles. Dans la deuxième partie nous nous intéressons aux engagements de l'institution au travers de la programmation des expositions, et notamment en étudiant les postures des professionnels vis-à-vis des expositions sur les thématiques écologiques. La troisième partie décortique les démarches de la transition écologique appliquées au processus de la production des expositions, en mettant en avant les phases de la conception et de la réalisation au travers des problématiques des transports et de la scénographie. La quatrième partie, plus analytique, propose un résumé des obstacles que les professionnels rencontrent dans leurs démarches écologiques, mais met également en lumière les contradictions qui se créent entre les grands enjeux muséaux d'aujourd'hui avec les impératifs écologiques. Enfin, la dernière sous-partie est consacrée aux prospections et aux réflexions des professionnels autour d'une transformation profonde du secteur muséal.

CHAPITRE I.

LA MISE EN CONTEXTE : MUSÉE EN MUTATION

1. La définition du musée et son rapport à l'état de la société

Comment les musées d'art contemporains se projettent dans le futur proche incertain de notre planète ? Dans quel état entrent-ils dans ce fameux « monde d'après » qui a déjà commencé ? Quels sont le rôle et les ambitions du musée dans ce nouveau monde ? En constante mutation depuis plusieurs décennies, les institutions muséales ont vu changer leurs missions, leurs priorités, leurs pratiques professionnelles et leurs modes d'organisation en s'adaptant inévitablement, quoique lentement, aux grandes transformations des sociétés (Ballé, 2009 ; Ballé, Poulot, 2020 ; Porcedda, 2006 ; Janes, Sandel, 2019). Mais cette évolution du musée arrive-t-elle à suivre le rythme que prend l'évolution de nos sociétés aujourd'hui ? Penchons-nous sur le moment présent en étudiant quelques exemples révélateurs de réflexions récentes autour du rôle des musées dans la société.

En 2019 lors de la 5e Conférence Générale de l'ICOM à Kyoto, le comité a proposé de repenser l'actuelle définition du musée adaptée en 2007¹, qui n'a connu que des modifications mineures depuis 1974. L'initiative venue du Comité permanent pour la définition du Musée, Perspectives et Potentiels (MDPP)² et présentée par sa présidente Jette Sandhal, avait pour ambition de redéfinir le musée, ainsi que ses missions et ses valeurs en les mettant en adéquation avec les défis et les visions du présent³. La nouvelle définition, en mettant en avant les enjeux sociaux, en soulignant les responsabilités de l'institution envers les sociétés et l'environnement, a immédiatement provoqué une

¹ Le musée est 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 délectation

² Le Comité permanent pour la définition du Musée, Perspectives et Potentiels sera à partir d'ici nommé MDPP.

³ Les musées sont des lieux de démocratisation inclusifs et polyphoniques, dédiés au dialogue critique sur les passés et les futurs. Reconnaisant et abordant les conflits et les défis du présent, ils sont les dépositaires d'artefacts et de spécimens pour la société. Ils sauvegardent des mémoires diverses pour les générations futures et garantissent l'égalité des droits et l'égalité d'accès au patrimoine pour tous les peuples.

Les musées n'ont pas de but lucratif. Ils sont participatifs et transparents, et travaillent en collaboration active avec et pour diverses communautés afin de collecter, préserver, étudier, interpréter, exposer, et améliorer les compréhensions du monde, dans le but de contribuer à la dignité humaine et à la justice sociale, à l'égalité mondiale et au bien-être planétaire

avalanche de réactions de la part des membres de l'ICOM et de la communauté muséale internationale. Jugée trop radicale et contraignante par les uns et saluée par les autres, la proposition de la nouvelle définition a causé des débats passionnés. Afin d'arriver à un consensus, l'ICOM a initié un processus de consultation démocratique et ouverte à tous les membres du comité. Au moment de l'écriture de ces lignes, au début du mois d'octobre 2021, la consultation est toujours en cours.

Cette réticence d'une grande partie de la communauté muséale internationale peut paraître surprenante, car la volonté de renouveler la définition vieille d'un demi-siècle afin de l'adapter aux transformations particulièrement rapides de notre époque semble s'imposer. Synthétisons les principaux enjeux et problèmes soulevés qui ont formé les fondements de la nouvelle définition⁴ : selon MDPP celle-ci doit énoncer clairement les valeurs et les missions de l'institution, doit exprimer ses engagements et ses responsabilités envers les problèmes majeurs de sociétés, notamment la crise écologique, et les profondes inégalités sociales, ainsi que veiller à l'inclusion et au respect des différentes visions et des traditions qui régissent les musées dans le monde. Cette initiative, que l'on pourrait qualifier de louable, témoigne d'une compréhension du contexte global en transformation, d'une volonté de plus grande ouverture du secteur et de l'affirmation de sa capacité d'agir. Le fait que cette réflexion sur la place de l'éthique, de plus en plus présente dans d'autres secteurs d'activités, ne se fasse pas entendre par une bonne moitié des professionnels de musées, semble du moins questionnant.

De nombreux pays, ne disposant pas de leur propre législation en matière de musées, s'appuient sur la définition de l'ICOM. D'autres, comme la France, possèdent leurs définitions nationales. Inspirée par celle de l'ICOM, la définition française a été formulée il y a vingt ans lors de l'adoption de la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France⁵. Depuis cette date, plusieurs rapports ont paru cherchant à préciser cette loi et à définir les

⁴MDPP (2018) *Rapport pour le conseil de l'administration de l'ICOM*, https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/01/MDPP-report-and-recommendations-adopted-by-the-ICOM-EB-December-2018_FR.pdf

⁵ Loi 2002-4 du 4 janvier 2002, Article 1 - Est considérée comme musée, toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public

transformations des politiques muséales⁶. Parmi les réflexions récentes autour des enjeux des musées, celle lancée par le Ministère de la Culture et de la Communication en 2016 - La Mission Musées du XXI^e siècle - nous semble la plus éclairante. Le but principal annoncé est celui « d'apporter des réponses novatrices et engagées » (Eidelman, 2017) aux interrogations du secteur sur son avenir et de définir des axes d'évolution du modèle muséal dans les décennies à venir. Pilotée par vingt personnalités du monde des musées, la mission a impliqué sept-cents professionnels et élus, pour participer à une délibération collective, et initié une consultation citoyenne afin d'élargir la discussion aux publics des institutions.

Dans le rapport intitulé *Inventer des musées pour demain* qui a suivi la concertation, la mission a posé quatre axes de développement pour le musée : il devrait devenir « éthique et citoyen », « protéiforme », « inclusif et collaboratif » et « écosystème professionnel créatif ». Le rapport met l'accent sur la mixité des publics et leurs pratiques culturelles. L'un des impératifs de l'institution muséale serait d'incarner les valeurs d'hospitalité, de bienveillance, de participation et de mixité sociale. Par l'axe « protéiforme », le rapport entend un meilleur ancrage territorial, mais aussi une recherche de nouveaux formats plus hybrides de monstration, de visites et de communication. Les orientations de ce deuxième axe font également transparaître la volonté de diversification et de conquête des « publics éloignés ». Le troisième axe réitère le rôle central des publics dans cette réflexion muséologique. Enfin, le dernier aspect de ce rapport porte sur l'organisation et la gestion des musées : intégration de la transition numérique aux métiers du musée, formation et professionnalisation des équipes, mutualisation des moyens et la gouvernance des établissements.

Certes, toutes ces thématiques restent toujours d'actualité, mais ne semblent pas vraiment réinventer le musée de demain. Par ailleurs, comment la société de demain est-elle vue par la communauté muséale française ? S'inscrivant notamment dans le cadre juridique de la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, la Mission Musée du XXI^e siècle revendique les fondements de ladite loi, et notamment le contexte sociétal qui impose les changements dans le secteur : « *l'urgence*

⁶ *Le Livre blanc des Musées de France : état des lieux et propositions*, publié par l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France ; *Les Musées nationaux après une décennie de transformations*, rédigé par la Cour des comptes ; *Culture et Médias 2030*, rapport de prospective réalisé sous la direction du Secrétariat général du ministère de la Culture et de la Communication. Les trois ont paru en 2011.

à repenser la culture et ses institutions, non pas simplement dans un siècle qui serait celui du numérique et de l'économique, mais où devrait d'abord être réaffirmé un système de valeurs renouant avec la tradition des Lumières, l'esprit de la Résistance contre la barbarie et les principes fondateurs du ministère de la Culture ». Adoptée l'année qui a suivi les terribles attentats à Paris de 2015, la loi est très marquée par une forte réaction à ces événements qui ont, évidemment, ébranlé le pays et ses institutions culturelles. La Mission s'inscrit également dans le mouvement international de reconnaissance de la diversité culturelle et des formes de la création artistique.⁷

2. L'urgence écologique et la réponse de la société

Si toutes ces problématiques sont justes, cette vision du monde futur est frappante par le fait de complètement éluder la question environnementale, l'un des défis majeurs des décennies à venir. Selon le rapport publié par le Forum Économique Mondial en 2021, depuis une dizaine d'années la crise climatique et environnementale est classée parmi les risques globaux les plus probables et les plus impactants à court et long terme; ces risques voient leur place grimper dans ce classement avec une rapidité impressionnante.⁸ Les risques liés aux événements climatiques extrêmes et à l'échec de l'action climatique s'installent en haut de cette liste depuis trois dernières années. Par ailleurs, il semble difficile d'ignorer le sujet au regard des actualités scientifiques et géopolitiques, la présence du sujet dans les médias et dans les débats publics, des actions des mouvements civiques défenseurs de l'environnement, mais aussi des catastrophes naturelles de plus en plus fréquentes et imprévisibles dans toutes les régions du monde.

2.1. Les annonces de la communauté scientifique

Depuis plusieurs décennies la communauté internationale scientifique publie des annonces alarmantes qui révèlent des nouvelles données au sujet du climat et de la crise environnementale de manière générale. Le dernier rapport du groupe de travail I du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) - sorti l'année

⁷ La France a approuvé le Déclaration universelle sur la diversité culturelle de 2001 et a ratifié la Convention de l'Unesco sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de 2005

⁸ Marsh McLennan :The Global Risks Report 2021, 16th Edition.
https://www.marshmcclennan.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2021/january/global-risks-report/GRR_2021--Executive-Summary-with-Survey-Findings--FINAL.pdf (consulté 5 octobre 2021)

dernière - est plus inquiétant que jamais du fait de l'extrême urgence de la situation climatique qu'il décrit. Le rapport établit la cause anthropique du réchauffement climatique global et rapide comme un fait scientifique. Il pointe un nombre important de changements climatiques sans précédent affectant toutes les régions habitées de la Terre. Ces changements sont déjà en cours ou à venir, et certains sont jugés irréversibles. Le réchauffement global par rapport à l'ère préindustrielle à 2°C s'annonce inévitable, à moins que des mesures pour une réduction drastique des émissions de gaz à effet de serre, globale et immédiate ne soient entreprises. Parmi d'autres annonces récentes, celles du dépassement de la 5e et la 6e limites planétaires illustrent un état de dégradation profonde des écosystèmes à l'échelle mondiale.

2.2. L'écologie et le contexte politique français

En France, les deux dernières années des politiques publiques en matière d'environnement sont marquées par des actualités largement médiatisées et débattues : la constitution prometteuse de la Convention citoyenne pour le climat en 2019 et l'échec de l'application des propositions formulées par cette assemblée de citoyens dans la loi Climat et Résilience du 22 août 2021. Ayant eu pour objectif de définir des mesures pour parvenir à réduire les émissions de gaz à effets de serre (GES) d'au moins de 40% pour 2030 par rapport à 1990, les 150 participants tirés au sort, ont produit 149 propositions législatives ambitieuses, dont seulement 15 ont été retranscrites dans la loi.⁹ Un autre fait marquant sont les élections municipales de 2020 caractérisées par une montée du parti écologiste dans les scrutins, surnommée « Vague Verte ». Le début de l'année 2021 a été marqué par une victoire de quatre organisations non gouvernementales (ONG) au procès judiciaire surnommé « L'Affaire du siècle » qui ont poursuivi l'État pour l'inaction en matière de la lutte contre le réchauffement climatique. Plus récemment, lors de la campagne présidentielle de 2022, mise à part les candidats d'Europe Écologie les Verts (EELV) et de la France Insoumise (LFI), les thématiques écologiques étaient quasi-inexistantes dans les programmes des candidats, ce qui a provoqué une indignation chez une grande partie de la population et notamment des plus jeunes électeurs.

⁹ D'Allens, G., Boeuf, N., Dang, L.(2021), *Enquête — Convention citoyenne pour le climat* <https://reporterre.net/Convention-pour-le-climat-seules-10-des-propositions-ont-ete-reprises-par-le-gouvernement>

2.3. Perception de l'urgence écologique par la société civile

Au même titre que les débats sur les questions environnementales dans les sphères politiques, l'intérêt public pour l'écologie est aujourd'hui palpable et démontré par de nombreuses études sociologiques. Dans le rapport récent, réunissant une vingtaine d'enquêtes à travers le monde, le centre de recherche américain *Pew Research Center* démontre que pour les populations mondiales le climat et l'environnement sont des préoccupations de haut niveau¹⁰. Ainsi, 70% des répondants affirment être touchés par le changement climatique, 57% le considèrent comme un très sérieux problème, 58% estiment les actions gouvernementales en matière du climat comme insuffisantes. Cette année est marquée par une étude scientifique frappante menée dans dix pays du Nord et du Sud. Publiée par *The Lancet Planetary Health*, l'étude « *Young People's Voices on Climate Anxiety, Government Betrayal and Moral Injury: A Global Phenomenon* » (Hickman et al, 2021) a été menée par un groupe de chercheurs de l'Université de Bath. Relayée par de nombreux médias, l'enquête révèle un fort impact du changement climatique sur la santé mentale chez les jeunes de 16 à 25 ans¹¹. 75% des enquêtés voient leur futur comme effrayant. Par ailleurs, l'étude démontre la corrélation entre l'eco-anxiété et l'inadéquation de la réponse gouvernementale, et le sentiment de trahison qui en découle. Il n'y a donc rien d'étonnant que les plus grands mouvements internationaux militants pour la défense de l'environnement, comme *Fridays for Future* ou *Extinction Rebellion* soient menées par les jeunes générations.

2.4. Représentation de l'écologie dans les médias

Même si le sujet de la crise écologique reste, de toute évidence, sous-représenté dans les médias généralistes, nous observons une tendance internationale vers une couverture des questions environnementales plus vaste (Schafer, 2015). Cependant, la diffusion de l'information sur l'environnement s'avère plus importante par les réseaux sociaux que par les médias officiels (Andi, 2021). La mobilisation de l'intérêt public, notamment des jeunes

¹⁰ Fank, C., Tyson, A., Kennedy, B., Johnston, C. (2020). *Concern over climate and the environment predominates among these publics* <https://www.pewresearch.org/science/2020/09/29/concern-over-climate-and-the-environment-predominates-among-these-publics/>

¹¹ Hickman, C., (2021). *Young People's Voices on Climate Anxiety, Government Betrayal and Moral Injury: A Global Phenomenon* https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3918955

génération, pour l'environnement à travers le contenu en ligne, couplée aux grandes catastrophes naturelles récentes relayées par tous les canaux d'information a considérablement élargi la couverture des sujets climatiques dans les médias généralistes. Certaines organisations d'information affichent désormais un effort particulier dans le traitement des thématiques relatives à l'environnement et tiennent à inclure ces sujets dans leur ligne éditoriale. À titre d'exemple, dans le paysage médiatique français, se distingue le journal Le Monde qui a créé la rubrique *Planète*, dédiée entièrement aux questions environnementales. Pour citer des exemples dans la presse anglo-saxonne, The Guardian possède les rubriques *Environnement* et *Climate Crisis*. The New York Times a créé *Climate Hub*, une plateforme d'échanges où les leaders et les penseurs influents sont invités à discuter et débattre autour des stratégies de l'action climatique avec une large communauté de lecteurs.

2.5. Prise en compte par les acteurs économiques

Depuis le début du siècle, de nombreux secteurs économiques affichent leurs engagements en termes de responsabilité sociale des entreprises (RSE ou ESG). Parmi les pionniers de ces démarches, figurent des industries au plus fort impact environnemental comme l'énergie, l'automobile, l'agroalimentaire, le bâtiment et travaux publics (BTP) ou encore le commerce et la distribution. La sincérité de la démarche et les résultats de l'application de ces stratégies restent plus que questionnants, car il s'agit souvent de la stratégie de communication qui cherche à embellir l'image de l'entreprise, ou du greenwashing. Toutefois, cette rhétorique croissante des entreprises autour des enjeux RSE montre l'acceptation de la crise environnementale et de la nécessité d'agir dans de nombreuses branches de l'industrie. Si cette réaction des acteurs économiques est plutôt un résultat de la prise de conscience par la société, les milieux intellectuels et artistiques en étaient les précurseurs.

2.6. Émulation des milieux artistiques et intellectuels

Nous observons également une appétence intellectuelle grandissante pour les sujets écologiques et l'adoption d'un prisme environnemental dans les domaines scientifiques

variés. Les sciences de l'environnement hybrident notamment avec les sciences humaines et sociales, en faisant surgir de nouvelles disciplines, comme la philosophie environnementale ou l'écocritique (Blanc, 2019). Les artistes plasticiens s'emparent des thématiques écologiques depuis les années 1960 et au fil des décennies cet intérêt ne cesse de croître (Kagan, 2011 ; Ramade, 2013 ; Ardenne, 2018). Certaines pratiques artistiques se montrent très engagées vis-à-vis des problèmes environnementaux, de nombreux projets à la frontière des arts et des sciences sont menés. Les collaborations entre les artistes et les scientifiques autour des projets écologiques deviennent de plus en plus fréquentes (Gabrys, Yusoff 2012).

2.7. Question préliminaire

Cette brève esquisse de la perception de la crise écologique dans les sphères politiques et les grands secteurs de l'économie, par la société civile et les médias, ainsi que du vif intérêt pour les thématiques environnementales de la part des chercheurs et des artistes, illustre bien l'importance des enjeux écologiques dans les sociétés d'aujourd'hui. Comment peut-on interpréter ce décalage de posture de la communauté muséale internationale, et encore plus celle de la France, du contexte global et des enjeux du monde de demain ? Pourquoi la cause environnementale ne devient-elle pas l'un des vecteurs majeurs des politiques muséales ? Les musées, dont l'avantage est de bénéficier d'une grande confiance des populations, semblent pourtant très bien placés pour alerter sur les dangers de la crise climatique, imaginer et promouvoir des modes soutenables d'organisation et de vies de nos sociétés, servir de plateforme de diffusion des recherches scientifiques et de projets artistiques traitant des enjeux sociaux et environnementaux majeurs et, enfin, servir de modèle de fonctionnement durable.

Pour rendre justice au secteur culturel, même si les préoccupations écologistes de cette branche de l'activité sont loin d'être en adéquation avec l'urgence de la situation, nous observons depuis plusieurs années une prise de conscience grandissante des défis environnementaux. L'absence historique, ou du moins la position très faible du secteur des arts et de la culture dans le discours environnemental général, ainsi que dans les accords officiels, ont stimulé l'apparition de nombreuses initiatives qui tentent à comprendre et définir le rôle de la culture dans les politiques environnementales et le

processus de la transition écologique. Diverses pratiques artistiques et plusieurs écrits ont surgi durant les deux dernières décennies afin de préparer le terrain pour la transformation des politiques. D'abord initiées au début à des niveaux locaux, ces pratiques artistiques s'installent progressivement à l'échelle internationale. Si les engagements artistiques envers l'écologie ont une longue tradition, la mise en place de diverses politiques, de planifications et d'interrogations qui cherchent à examiner, à articuler et à intégrer la culture dans la vision globale de la soutenabilité est relativement nouvelle (Duxbury, 2019).

Avant d'aborder plus en détail l'état de préoccupation de la communauté muséale internationale en général et française en particulier par des questions écologiques, il nous semble important de présenter l'historique de l'intégration des problématiques environnementales dans le secteur culturel de manière plus globale et de dresser un état des lieux des politiques culturelles internationales en matière d'environnement.

3. Bref contexte du secteur muséal français

La majorité des initiatives proviennent des pays anglo-saxons, ce qui n'est pas surprenant compte tenu du fait que les musées de l'Amérique du Nord (EU et Canada) et de la Grande-Bretagne se sont saisis des problématiques environnementales bien avant le reste des autres pays. Quelle est la place de la France dans ces échanges professionnels internationaux ? Jusqu'il y a peu, nous pouvons qualifier sa contribution comme plutôt modeste, ce qui s'explique sûrement par le faible intérêt général des acteurs culturels pour les enjeux écologiques. Certes, quelques institutions françaises exemplaires avaient déjà entamé le travail en matière de transition écologique depuis déjà plusieurs années. Parmi les pionniers sont le musée Quai Branly et les musées de science comme le Muséum national d'Histoire naturelle et Universcience qui ont commencé à mettre en place des stratégies de développement durable depuis presque une décennie. D'autres grands musées nationaux, comme le Louvre, ont également annoncé que les enjeux du développement durable doivent faire partie de leur stratégie générale. Même si aujourd'hui la participation des musées français est loin d'être au niveau de leurs homologues anglo-saxons, nous observons depuis deux dernières années une certaine émulation dans la communauté muséale française autour des questions de la durabilité. Une pléthore de

conférences, de colloques et d'ateliers¹² ont été organisés pour débattre des défis écologiques et climatiques auxquels font et feront face les institutions culturelles, mais également de la contribution et des solutions que le secteur des musées et des arts visuels peuvent apporter en faveur de la société plus durable. Les institutions françaises sont devenues également plus visibles au niveau international.

Ces débats ont dévoilé un vif intérêt, une prise de conscience de l'urgence à agir face à la crise écologique et une nécessité de repenser plus généralement les modèles de fonctionnement des institutions pour être en adéquation avec l'état des écosystèmes et des sociétés. Si nous observons que ces questions sont un objet relativement nouveau de discussions interprofessionnelles, ces échanges ont notamment révélé la présence de réflexions poussées autour de l'éco-conception des expositions de la part des professionnels des musées au niveau interne, et tout particulièrement des services de production. De nombreux workshops portaient sur la thématique de la scénographie, de son recyclage, de la réutilisation et la mutualisation, mais aussi de la qualité des matériaux.

Les institutions se montrent également soucieuses de leur empreinte environnementale, même si des bilans carbone des musées sont encore une donnée rare. L'acteur actif dans le domaine de la décarbonation dans les différents secteurs économiques, le *Think tank The Shift Project* est devenu l'une des références en la matière - dans la culture également. Dans leur rapport « Décarbonons la culture » ils décortiquent l'empreinte

¹² Quelques exemples de conférences :

Cycle de conférences "Solidarités, musées : de quoi parle-t-on ? », 2021, organisé par l'ICOM
<https://www.icom-musees.fr/ressources/leconomie-solidaire-entre-au-musee>

La Rencontre Muséo IDF « Nature et planète : en parler, l'exposer, s'en inspirer », organisée par l'association Métis Lab , 2021
<https://metis-lab.com/2021/07/21/compte-rendu-de-la-rencontre-museo-ile-de-france-nature-et-planete-en-parler-lexposer-sen-inspirer/>

La conférence « Exposition durable : nouveaux formats et processus à adopter », organisée par Museum Connections Paris , 19-20 janvier 2022
<https://www.museumconnections.com/conferences-2/>

Cycle de conférences « Culture et économie circulaire », organisée par la Ville de Paris
<https://parisactionclimat.paris.fr/fr/lancement-du-cycle-de-conference-culture-et-economie-circulaire>

Workshop « Construire la durabilité de nos musées », organisé par le Palais des Beaux-Arts de Lille, 27-28 janvier 2022
<https://pba.lille.fr/Agenda/WORKSHOP-CONSTRUIRE-LA-DURABILITE-DE-NOS-MUSEES2>

carbone par type d'activités commençant par la consommation énergétique des bâtiments jusqu'à l'empreinte liée à la mobilité des visiteurs, qui s'avère être l'un des postes d'émissions des GES les plus lourds. D'autres acteurs œuvrant notamment dans le domaine de la scénographie de la production des expositions éco-responsables comme l'association La Réserve des arts ou encore le bureau de conseil Karbon Prod proposent aux les institutions muséales des solutions de l'économie circulaire.

Lors de ces conférences, nous avons identifié plusieurs thématiques qui occupent les acteurs muséaux tout particulièrement. Tout d'abord il s'agit de l'impact environnemental du musée (à la fois des émissions des GES et le cycle de vie des matériaux) et de sa réduction. Tous les aspects du fonctionnement des institutions sont passés en revue : la consommation énergétique du bâtiment, les conditions de la conservation des œuvres, les transports et la production des expositions, la mobilité du personnel et des publics, ou encore la question de l'articulation entre la transition écologique et la transition numérique. Un autre sujet qui résonne particulièrement est celui de l'art comme vecteur de sensibilisation à des problématiques écologiques. Pourtant, dans ces nombreux colloques et discussions, ces deux sujets sont rarement traités ensemble, et se trouvent pour la plupart du temps séparés, relevant des activités ou disciplines éloignées : d'un côté la gestion et la technique et de l'autre les sciences humaines et les arts.

4. Problème spécifique : institutions à Paris - un centre d'art et un musée

Après avoir parcouru ces conférences et débats multipliés en France depuis deux dernières années, nous avons voulu comprendre plus en profondeur les attitudes adoptées et les actions entreprises par les professionnels au sein d'une institution muséale française face à la nécessité de contribuer à la lutte contre la crise écologique.

4.1. Problématique de recherche

En définissant notre angle de recherche, nous avons décidé d'opter pour une approche systémique propre à l'écologie et à l'étude des organisations, et de prendre en considération à la fois le fond - c'est-à-dire le propos politique, artistique et scientifique

tenu par l'institution - mais également la forme, à savoir les modes de fonctionnement opérationnels dans la perspective de la transition écologique. Le sujet étant trop vaste, il nous fallait cibler davantage notre étude. Nous avons décidé de porter notre regard sur la conception et la production des expositions. Étant l'une des activités principales des institutions muséales, l'organisation des expositions regroupe à la fois les aspects du contenu et du contenant, mobilisant plusieurs métiers et domaines d'expertise. Nous souhaitons comprendre les négociations qui régissent les relations entre les métiers dont les intérêts peuvent diverger et quels rapports de force se forment autour de l'organisation d'une exposition « écologique ». Par ailleurs, nous nous sommes aperçus dans les nombreux débats, qu'en terme de réduction de l'impact environnemental, le travail autour de la production de l'exposition est le plus avancé, car probablement plus flexible par rapport à d'autres aspects, comme la mobilité des publics ou les conditions de conservation, ce qui nous donne suffisamment de matière pour réaliser une étude.

Considérant l'engagement écologiste d'un grand nombre d'artistes d'aujourd'hui, il nous semble qu'étudier les démarches de la transition écologique du secteur d'art contemporain est particulièrement pertinent. Afin d'avoir une vision plus nuancée d'un secteur qui est assez hétéroclite nous avons décidé de porter notre attention aux deux institutions parisiennes de formats distincts - le Musée d'Art moderne de la Ville de Paris et le centre d'art contemporain le Palais de Tokyo. Étudier ces deux institutions nous semble approprié pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elles possèdent un nombre de convergences permettant une étude comparative. Toutes les deux travaillent avec les artistes vivants et occupent une place de première importance sur la scène contemporaine internationale. Par ailleurs, ce qui est significatif c'est le fait que les institutions partagent le même bâtiment. Elles occupent des ailes symétriques du Palais de Tokyo construit en 1937 à l'occasion de l'Exposition internationale des arts et des techniques. De l'autre côté, il s'agit de formats d'institutions différents, le musée et le centre d'art présentant de nombreuses divergences en ce qui concerne les missions et la programmation artistique. Un autre point de distinction concerne leurs statuts juridiques et leur affiliation aux structures de pouvoirs publics. Les institutions divergent également par leurs modes de fonctionnement et d'organisation. Ces éléments nous donnent un fondement nécessaire pour faire une étude comparative. Au travers cette mise en parallèle des deux institutions, nous chercherons également à identifier d'éventuelles similitudes dans les approches des

professionnels du même métier dans les deux structures, pour comprendre si elles sont transposables dans un autre contexte institutionnel.

Dans notre étude nous allons donc nous interroger *sur la mise en exposition dans un centre d'art et dans un musée d'art contemporain par une démarche de transition écologique*. Nous souhaitons également étudier dans cette perspective *les négociations qui se mettent en place entre les métiers de musée*.

4.2. Objectifs et questions de recherche

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons défini trois objectifs à partir nous avons formulé plusieurs sous-questions.

1. Analyser les initiatives et les engagements en lien avec la transition écologique dans la culture organisationnelle et la programmation du centre d'art et du musée d'art.
 - *Comment les initiatives ont-elles émergé dans les deux structures ?*
 - *Quelles sont les spécificités de la transition écologique dans ces deux types d'institutions ?*
 - *Quels sont les axes prioritaires des engagements des institutions ?*

2. Étudier les relations et les négociations à l'œuvre entre les acteurs travaillant autour de l'exposition des deux institutions étudiées.
 - *Quelles relations régissent l'organisation d'une exposition ?*
 - *Quelles sont les positions des professionnels vis-à-vis de l'adoption des démarches écologiques ?*

3. Identifier les principaux freins et facilitateurs à la transition écologique dans ces deux musées.
 - *Quels sont les principaux obstacles à l'adoption des actions écologiques ?*
 - *À quoi aspirent les professionnels et quelle est leur vision de l'avenir de leur institution ?*

CHAPITRE II. CADRE THÉORIQUE : MUSÉOLOGIE, ÉCOLOGIE, SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

Afin de développer notre problématique de recherche - à savoir l'interrogation de la démarche de transition écologique dans la mise en exposition dans les deux institutions dédiées à l'art contemporain - nous avons besoin de poser un certain nombre de bases théoriques.

Au cœur de la notion de transition écologique repose le concept du changement ou de l'évolution de la société vers des modes de fonctionnement compatibles avec le maintien en équilibre de tous les éléments de l'écosystème - organiques, mais aussi abiotiques. Cela comprend en premier lieu le changement de vision et l'adoption de nouvelles valeurs. Ainsi, pour adopter les principes propres à la transition écologique, les musées sont amenés à modifier leurs pratiques et plus profondément leurs missions. Le musée, qui peut parfois à tort être perçu comme un bastion du traditionalisme, est une institution dont les rôles, les missions et les formats d'organisation se trouvent, au contraire, en constante mutation. Pour situer la phase de l'évolution actuelle du modèle de l'institution muséale, il nous semble important de faire une revue de l'évolution de l'institution dans son ancrage socio-économique et d'identifier les critiques qui accompagnent ces mutations.

De l'autre côté, nous devons asseoir notre recherche dans l'étude des relations entre les musées et les questions écologiques. Nous souhaitons ancrer notre étude de cas dans le contexte de la prise en considération de l'écologie par le secteur culturel et plus précisément par la communauté muséale internationale sous le prisme des programmes et des instances de coopération internationale, mais également au travers de la revue des écrits académiques portant sur les divers aspects de la relation musée-écologie, et notamment sur les questions de l'exposition.

Enfin, d'une part pour analyser le processus de l'adoption de la démarche de la transition écologique lors de l'organisation des expositions au sein de nos deux institutions et, d'autre part, pour comprendre quelles interactions se mettent en place entre les métiers, nous avons besoin d'un cadre théorique d'analyse. Notre choix s'est opéré vers la théorie des conventions ou les économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot, qui s'inscrit

dans le cadre de la sociologie. Cette théorie, particulièrement pertinente dans le cadre de l'étude de changement organisationnel, nous permet d'étudier les accords négociés entre les acteurs lors de la mise en place des expositions et d'identifier les prémices de l'apparition de nouvelles conventions intégrant des enjeux écologiques. Ce cadre théorique est particulièrement pertinent pour étudier les évolutions, et l'apparition de nouvelles conventions, qui permettra d'identifier les prémices de l'évolution du modèle de l'organisation des expositions et plus généralement du modèle muséal.

1. Modèle muséal et son évolution

L'évolution du modèle muséal a été étudiée par de nombreux théoriciens et professionnels (Ballé, 2002 ; Mairesse, Desvallées, 2007 ; Hudson, 1994 ; Poulot, 2009 ; Porcedda, 2006; Bennett, 1995 ; Cameron, 1971; Baujard, 2018 ; Poulard, 2015). Par le modèle du musée nous entendons à la fois ses fonctions et ses valeurs qui définissent son activité, mais également ses modes d'organisation et de fonctionnement. Le changement de modèle des institutions muséales s'inscrit dans le contexte socio-économique, culturel et normatif national et international. Nous allons avant tout nous intéresser au contexte français, en élargissant parfois notre cadre au niveau international (surtout occidental) pour avoir plus de recul.

1.1. Première période de collectionnisme

Le questionnement autour des missions des musées ne date pas d'aujourd'hui mais il se développe depuis la création de l'institution muséale (Poulot, 1983). Les premières collections monarchiques servaient leurs propriétaires pour exhiber leur statut social tout en renforçant leur pouvoir (Ballé, 2002). Pourtant, l'exhibition de la richesse n'était pas le seul objectif de la constitution d'une collection. Le goût pour les arts et la curiosité pour les sciences ont été un autre moteur important des premiers siècles du collectionnisme (XVIe-XVIIe) (Poulot, 2009). D'abord destinées aux regards des proches et des initiés, les collections privées ont commencé à s'ouvrir aux artistes et aux spécialistes, puis à des publics plus larges en remplissant pour la première une mission éducative (Poulot, 1983). Catherine Ballé qui cite Michael Van Praët (Van Praët,1991) attribue cette ouverture à la pression de la part des pouvoirs publics qui cherchaient à réduire l'écart de niveau

d'érudition scientifique pour des raisons économiques, sociales et idéologiques (Ballé, 2002).

1.2. « L'Âge d'or » des musées et le modèle du musée *temple*

La Révolution française est devenue un catalyseur de cette tendance à l'ouverture des musées, en instaurant un nouveau type d'institution - un musée national, pour lequel l'accès figurait parmi les désormais droits du citoyen. Au cours de XIXe siècle - appelé « l'Âge d'or » des musées - l'institution devient un symbole de la nation et de ses valeurs, porteuse de mémoire collective d'une communauté. L'une de ces nouvelles fonctions est celle de sauvegarder la patrimoine national (Ballé, 2002). Le prestige et l'autorité du musée dépend désormais du niveau de sa maîtrise du savoir positif (Poulot, 2009). Il joue le rôle du gardien de l'objectivité scientifique et du savoir universel. Le musée élargit son activité vers le champ éditorial et produit des recueils encyclopédiques et des journaux. Sa politique d'enrichissement de la collection, et l'orientation de la recherche sont guidées par une volonté d'instruire la population et de renforcer leur identité nationale (Poulot, 2009). La dimension internationale des plus grands musées, traduite au travers les acquisitions, les événements et les publics, renforce davantage la mission du musée de représentation et d'incarnation des valeurs de l'État dans le contexte de concurrence des nationalismes européens. Le musée gagne en autorité au sein de la cité et se dote d'une forme architecturale spécifique - un édifice néo-classique avec une façade en péristyle rappelant les temples de la Grèce antique. Le temple des arts et des sciences, ce modèle de musée s'installe dans les sociétés occidentales jusqu'au début du XXe siècle.

Pourtant, comme le note Catherine Ballé, vers la fin du XIXe malgré cette relative démocratisation du secteur muséal, les visites des musées sont de plus en plus associées avec le passe-temps d'une société bourgeoise, aisée et éduquée (Ballé, 2002). La fonction sociale de l'institution est remise en question. Par ailleurs, le manque de soutien financier de la part des pouvoirs publics mène le secteur vers son déclin au début du XXe siècle (Ballé, 2002). Au tournant du nouveau siècle, le musée *temple* (Cameron, 1971), une forteresse de la tradition et du positivisme, se heurte à de nombreux phénomènes culturels insolites - l'émergence des avant-gardes artistiques, l'apparition de la psychanalyse et la découverte de l'inconscient, mais aussi la théorie de la relativité et plus généralement la montée du subjectivisme (Poulot, 2009). Ce contraste rend le modèle

muséal obsolète, ce qui s'aggrave par le fait qu'il sera récupéré dans les années 1930-1940 par les régimes totalitaires qui le mettront au profit de la propagande (Poulot, 2009).

Cette vision désuète du musée en inadéquation avec l'état et les valeurs de la société perdure au cours des premières décennies de l'après-guerre (Ballé, 2002). Le musée est critiqué pour son conservatisme et sa rigidité par les milieux intellectuels porteurs de valeurs modernes. Il est également jugé élitiste et servant d'instrument de distinction et de reproduction du statut social par les sociologues de l'art qui se sont intéressés à la fréquentation des musées comme Pierre Bourdieu et Alain Darbel (Bourdieu, Darbel, 1966). Il est par ailleurs accusé d'être un outil de contrôle social à cause des nombreuses règles de conduite imposées aux visiteurs (Bennett, 1988). Ces critiques ont également reçu le soutien de la part des artistes conceptuels qui s'est formalisé au sein du mouvement contestataire qui sera appelé par la suite la *Critique institutionnelle*. La première vague de ce mouvement artistique s'est levée dans les années 1960. La communauté artistique dénonçait alors l'opacité de la gestion des musées et leurs liens avec les pouvoirs politiques et financiers (Poulot, Bennett, McClellan, 2012).

Ces nombreuses critiques à l'encontre de l'institution muséale ainsi que le développement de l'économie libérale dans les pays occidentaux vont contribuer à une profonde transformation du modèle et des fonctions du musée. Avant de nous intéresser à cette nouvelle phase de l'évolution du secteur, nous souhaitons résumer l'état du musée vers les années 1970 au travers les deux définitions canoniques des fonctions muséales. En 1970, avant de devenir président de l'Association américaine des musées, Joseph Veach Noble publie son célèbre *Museum Manifesto* dans lequel il définit le musée au travers ces cinq principales responsabilités : collectionner, conserver, étudier, interpréter et exposer. Plus tard, ce modèle sera repensé par le muséologue néerlandais Peter van Mensch qui le réduira à trois piliers fondateurs : préserver, étudier, communiquer (Weil, 1990). Si ces fonctions de base restent valables, nous verrons qu'elles seront élargies et que leur importance, qui a été identifiée comme égale par leurs auteurs, et leur rapport de force vont être modifiés.

1.3. Nouvelle muséologie et le musée *forum*

Au cours des années 1970-1980 la culture devient dans les pays occidentaux un moteur important du développement économique et social (Ballé, 2002). Le développement culturel commence à être perçu comme un élément indispensable du projet social. L'accès à la culture, la pratique et la participation dans la vie culturelle sont reconnus comme un droit humain fondamental. La démocratisation de la culture devient un axe majeur de nombreuses politiques culturelles et entraîne l'évolution du secteur muséal. Désormais considérés comme un levier important de l'éducation et de la démocratisation culturelle, les musées reçoivent un plus grand soutien financier de la part des pouvoirs publics des échelons différents qui changera leur image et modernisera le modèle muséal (Ballé, 2002). Les investissements privés dans le secteur muséal ont également augmenté, ainsi que le nombre de musées privés. D'un autre côté, l'essor du tourisme a rendu les musées, au même titre que les monuments historiques et les sites patrimoniaux, des attractions majeures, qui sont par conséquent devenus des vecteurs importants du développement économique local.

Tous ces phénomènes transforment le secteur muséal et stimulent l'apparition de nouvelles institutions, notamment de musées locaux et des musées d'art contemporain (Ballé, Poulot, 2020). Les institutions pluridisciplinaires, réunissant des formes de créations variées et des structures dédiées à l'expérimentation, comme les centres d'art, ou encore les écomusées voient le jour. L'expansion du secteur muséal s'accompagne de la modernisation et de la croissance des institutions existantes. Les musées s'étendent et se dotent de nouveaux espaces dédiés notamment aux expositions temporaires, qui sont vues comme un facteur majeur de l'attractivité du musée, ainsi que des espaces divers destinés à l'accueil du public.

Les nombreuses critiques du musée *temple*, le ressort de la fonction sociale et éducative du musée et le processus général de modernisation du secteur ont fait remplacer cet ancien modèle par l'idée du musée *forum* (ou complétant le temple par le forum) - un espace public ouvert à la société servant de plate-forme pour les débats (Cameron, 1971). Cette nouvelle phase de l'évolution profonde de l'institution muséale est également

appelée la *nouvelle muséologie* (Mairesse, Desvallees, 2007). Pourtant, à ce stade-là le projet de la démocratisation peut être considéré comme ayant échoué, car si la fréquentation des musées a fortement augmenté, notamment grâce au développement spectaculaire du tourisme, la diversification des publics n'est pas significative (Ballé, 2002 ; Poulard, 2017). Il faudrait attendre l'instauration de politiques muséales orientées vers l'attraction des non-publics, pour que les musées voient leur fréquentation changer qualitativement (Poulard, 2017). En France, cela se traduit par une loi sur les musées de France du 4 janvier 2002 qui cherche à redéfinir le rôle des musées dans la société, et notamment son rôle « en tant qu'acteur au service du développement et de la démocratisation culturels ». Cette nouvelle norme stipule que la mission des musées n'est pas uniquement celle de conservation, mais également celle d'éducation et de diffusion, et impose une politique tarifaire favorable à la démocratisation (Poulot, 2009).

1.4. « Le tournant commercial » et la démocratisation culturelle

La diversification des missions et des activités des musées et l'extension du domaine muséal conduit naturellement vers une professionnalisation du secteur et une apparition de nouveaux métiers de la conservation, de l'exposition, de la médiation culturelle, mais également des équipes de billetterie, de sécurité ou encore de gestion, ce qui rapproche le musée du monde des grandes entreprises (Poulot, 2009). Parallèlement à cette tendance à l'ouverture aux publics divers et l'émergence de nouvelles professions muséales, le secteur se transforme sur le plan organisationnel et gestionnaire suite au changement du contexte économique. Une forte libéralisation d'Administration publique à l'aube du XXI^e siècle emmène les musées européens, et notamment français, à un « tournant commercial » (Bayard, Benghazi, 1993). Dans le contexte de la baisse des financements publics, mais également de l'augmentation des dépenses liées à la production des grandes expositions et à l'agrandissement des équipes, les musées sont contraints de développer une activité commerciale pour maintenir leur équilibre financier. La loi sur le mécénat du 1^{er} août 2003 encourage davantage les musées à rechercher les financements privés (Poulard, 2017). Tout en cherchant à augmenter leurs revenus, les musées adoptent de plus en plus le fonctionnement par projet, propre au capitalisme néolibéral, qui rythme l'activité de l'institution d'une exposition-événement à l'autre (Ballé, Poulot, 2020).

Par ailleurs, en appliquant la logique managériale d'efficacité et d'optimisation des dépenses, les pouvoirs publics imposent au travers des contrats d'objectifs et de performance un nombre d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, et notamment de fréquentation, pour justifier l'attribution des subventions à un opérateur culturel. Cette relation contractuelle incite fortement les institutions à adopter des modes et outils de gestion issus du secteur privé. Dans l'objectif de rendre l'activité commerciale et gestionnaire des institutions plus fluide, on observe une tendance des pouvoirs publics à conférer plus d'autonomie aux institutions en leur concédant le statut d'établissement public (Baujard, 2018). Les musées se trouvent dans un carcan managérial qui les met en contradiction avec leurs missions initiales. Corinne Baujard soulève la question des valeurs du musée actuel bouleversées par ces formes de gestion issues du monde de l'entreprise. Comment concilier les valeurs d'intérêt général avec un souci de rentabilité ? (Baujard, 2018)

La solution semble être trouvée autour de l'association de la démocratisation culturelle avec les enjeux financiers. En déplaçant le centre des préoccupations de l'objet et de sa conservation vers le visiteur et son expérience, les musées ont vu leurs missions s'élargir. Le rôle du musée est devenu social et pédagogique, au même titre que celui de la préservation et de la recherche, voire il a dépassé ces derniers. En effet, l'un des critères d'évaluation d'une institution muséale est désormais le succès auprès du public. Le besoin d'attirer plus de publics variés et de répondre à leurs attentes correspond à un double objectif : d'une part, légitimer l'existence de l'institution et son rôle social auprès de la communauté et des pouvoirs publics, qui mènent des politiques de démocratisation d'accès à la culture et d'inclusion, d'autre part, développer des ressources propres dans le contexte de la réduction des financements publics. Afin de répondre à cette nouvelle mission culturelle et sociale, les musées ont été amenés à élaborer de nouvelles stratégies. Empruntant au monde de l'entreprise les méthodes du marketing destinées à augmenter les ventes, les musées les ont adaptées au secteur non-lucratif afin d'augmenter leur fréquentation qualitativement, mais surtout quantitativement dans le contexte de grande concurrence et de créer des relations plus durables avec des profils de publics diversifiés. Une autre tendance est traduite par une volonté des pouvoirs publics d'inscrire davantage les musées dans l'écosystème de la communauté locale. Ils

s'inscrivent ainsi dans la mouvance de l'économie sociale et solidaire afin de stimuler les retombées positives économiques et sociales sur le territoire.

1.5. Émergence de nouveaux modèles de musée

Ce modèle de musée qui se développe depuis trente dernières décennies soulève des critiques variées. Depuis le début de cette tendance vers la fin des années 80, les musées sont régulièrement accusés de dérive marchande et gestionnaire par les théoriciens, les professionnels et les artistes (Krauss, 1990 ; Poulard, 2017). De l'autre côté, la tentative des pouvoirs publics de transformer le musée en agent de l'intégration sociale provoque des critiques pointant sur la tendance d'occulter les missions patrimoniales et scientifiques des musées (Poulot, 2009). Par ailleurs, nous pouvons nous demander si le rôle social du musée se limite à la plus grande fréquentation et à la diversité des publics ? Plusieurs auteurs affirment que l'une des missions principales des musées, voire leur responsabilité morale, est celle du plaidoyer pour des causes sociales et politiques comme les droits de l'homme, l'égalité sociale, le décolonialisme ou encore l'écologie. Ils soutiennent que le musée peut devenir un agent de changement social (Janes, Conaty, 2005 ; Message, 2014 ; Sandell, 2017). En effet, avec la prééminence de la fonction de diffusion, notamment au travers les expositions et la communication, les musées sont devenus de véritables médias, capables de porter des messages politiques forts (Kaplan, 1995 ; Bennett, 2002). On dénonce également le fait que, derrière les discours officiels sur la diversité et l'inclusion, la réalité de l'organisation muséale reste très inégalitaire (Bishop, 2013). Cette inégalité touche en premier lieu les professionnels des musées, dont la situation se précarise progressivement. Quant aux questions environnementales, elles semblent majoritairement étudiées au travers de l'approche du développement durable, réunissant les aspects sociaux, environnementaux et économiques. Les auteurs interrogent l'apparition de nouveaux modèles de musée durable, en étudiant l'adoption des principes de durabilité dans leur fonctionnement et organisation (Porcedda, 2009 ; Brophy, Wylei, 2008 ; Pop, Borza, 2015 ; Pencarelli, Cerquetti, Splendiani, 2016). Tout en dévoilant la mondialisation marchande et les restrictions budgétaires régnant dans le secteur, mais également la position de neutralité politique qu'adoptent les musées, les

auteurs constatent qu'en dépit du contexte, de nombreuses institutions ont adopté elles-mêmes des attitudes critiques et ont pris une décision de faire un pas de côté vis-à-vis de la tendance générale (Sheikh, 2006). À la recherche de nouvelles valeurs et d'un sens plus profond de leur activité, ces musées, comme Van Abbemuseum à Eindhoven ou encore MSUM de Ljubljana, se sont véritablement dotés d'une mission politique, en assumant une responsabilité vis-à-vis de la société.

Dans cette revue des évolutions du secteur muséal, nous avons observé une claire tendance des musées pour le changement et l'élargissement des missions comme conséquence de l'évolution de la société, de ses valeurs et de ses attentes, mais aussi comme réaction à ses critiques. Depuis la création des premières collections au XVI^e siècle, et l'émergence de la notion du musée au XVII^e, le curseur s'est progressivement déplacé des fonctions patrimoniales et scientifiques vers les missions éducatives et sociales. Les publics - leur quantité, leur diversité et leur niveau de satisfaction - sont devenus la préoccupation centrale des musées. Par ailleurs, en grandissant et en se professionnalisant, les institutions ont adopté le mode de fonctionnement managérial inspiré du secteur des entreprises privées. Elles sont soumises aujourd'hui aux impératifs de développement des ressources propres et de la gestion budgétaire stricte nécessaires pour pallier à la baisse des financements publics. Cette logique marchande impose une conception de la programmation des expositions en fonction de leur rentabilité, ce qui peut nuire à la vocation patrimoniale initiale du musée et soulève de nombreuses critiques de la société qui s'emprègne de nouvelles valeurs et réclame une nouvelle éthique. Dans ce contexte muséal "capitaliste", nous observons cependant une émergence de modèles institutionnels alternatifs et critiques, qui tentent d'être en adéquation avec les problématiques sociétales actuelles et d'apporter un impact social positif. Ces nouveaux modèles sont le fruit des réflexions portant sur la responsabilité sociale du secteur muséal. En essayant de concilier avec une certaine? viabilité économique, certains musées adoptent des principes de l'économie sociale, solidaire et circulaire s'inspirant du secteur communautaire. Ils cherchent un ancrage plus fort dans le territoire et une intégration des populations à l'activité muséale. Les questions autour de la responsabilité environnementale et de la durabilité sont encore plus récentes et ponctuelles, et se posent par les institutions qui sont également préoccupées par les problématiques sociales. Dans la partie suivante nous aborderons les rapports entretenus par le secteur muséal avec les questions relatives à l'écologie.

2. Secteur muséal et écologie

Après avoir passé en revue l'évolution du modèle muséal, nous avons constaté aujourd'hui une prédominance des préoccupations autour des publics et une importance cruciale des enjeux économiques définissant les modes d'organisation des institutions muséales. Les musées appartenant aux modèles émergents portent attention à des questions sociétales et politiques diverses, parmi lesquelles nous trouvons également les problématiques écologiques. Les auteurs qui étudient ces nouvelles tendances sont principalement occidentaux, les sources françaises étant extrêmement rares. Cette relative rareté des écrits nous conduit vers une approche plus internationale. Nous allons nous intéresser à la prise en considération des problématiques écologiques par le secteur culturel de manière générale au travers notamment des programmes de coopération et des politiques environnementales internationales en matière de la culture et par la revue des instances de coopération. Nous nous focaliserons par la suite sur la coopération du secteur muséal dans le domaine de l'environnement. Enfin nous ferons une revue de littérature existante sur la relation entre les musées et les questions écologiques.

2.1. La prise en compte de l'environnement par le secteur culturel

Pour comprendre les relations qui animent les institutions muséales avec les problématiques environnementales et écologiques, il convient d'abord de comprendre l'évolution des préoccupations écologiques dans le secteur culturel de manière générale, lequel s'inscrit lui-même dans le contexte plus global des politiques environnementales. Nous avons décidé d'esquisser un panorama des programmes internationaux, car le contexte national français est encore peu développé sur ces sujets-là.

2.1.1. Principaux jalons de la coopération internationale en matière de l'environnement

À partir des années 1960, les questions environnementales commencent à être soulevées dans la sphère géopolitique. Alors qu'auparavant les problématiques environnementales étaient traitées de manière locale, à partir des années 1960, de nombreux événements,

comme notamment des essais nucléaires et des écrits écologistes à l'instar de *Printemps Silencieux* de Rachel Carson (Carson, 1962) ont sensibilisé l'opinion publique et rendu évident que le traitement des sujets environnementaux devait passer à l'échelle globale (Morin, Orsini, 2015). Les questions environnementales se sont peu à peu inscrites à l'agenda mondial, et un processus multilatéral de gouvernance s'est mis en place pour les traiter. Les grandes conférences internationales se sont tenues chaque décennie, marquées par la publication de rapports, l'adoption d'accords et de déclarations. Sans s'attarder sur la chronologie développée de la coopération internationale, résumons les deux grandes périodes de la coopération internationale et quelques-uns de leurs principaux jalons.

Les années 1970-1980 sont une période de prise de conscience de la crise écologique et de son institutionnalisation. La compréhension de la nécessité d'agir à l'échelle mondiale conduit vers l'établissement d'une diplomatie environnementale. Cette institutionnalisation est devenue possible grâce, notamment, à la sortie des rapports importants qui ont eu une grande influence par la suite sur les politiques environnementales : le rapport *Limites à la croissance* publié en 1972 par le Club de Rome qui démontre les dangers de la croissance économique effrénée et le rapport *Notre avenir à tous* de 1987 produit par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), au sein duquel on voit pour la première fois apparaître la notion du développement durable, un concept politique susceptible d'allier l'écologique et l'économique et devenir le moteur d'un progrès social (Aykut, Dahan, 2015). Le concept est officialisé en 1992 lors du Sommet de la Terre à Rio. Cette notion ambiguë, mais consensuelle, fréquemment discutée et critiquée, notamment à cause de la confusion constante entre le développement et la croissance économique (Escobar, 1995 ; Morin, Orsini, 2015), devient une nouvelle matrice des politiques environnementales internationales. Si la notion du développement économique nous semble contestable au regard des enjeux sociaux et environnementaux, l'intérêt de cette notion réside pour nous dans l'interconnexion et l'interdépendance du social et de l'environnemental. Aujourd'hui, la formule « développement durable » commence à être supplantée par la notion de transition écologique. Issue initialement de la sphère scientifique désignant la transition des substances passant en état à l'autre, le terme s'est progressivement introduit dans les champs socio-économiques et organisationnels. Déjà présent dans les rapports Meadows (*Limites à la croissance*) et Brundtland (*Notre avenir à tous*), le concept de transition était étroitement lié à la notion du développement durable,

demeurant toutefois relativement? vague (Oudot, de l'Estoile, 2020). En 2005 la notion de transition est introduite dans le domaine du développement durable et de la gouvernance par les chercheurs néerlandais Rotmans, Kemp et Loorbach (Kemp, Loorbach, Rotmans, 2005). Réutilisé dans le contexte du mouvement des villes en transition par l'enseignant et le permaculteur britannique Rob Hopkins, le concept de transition énergétique est aujourd'hui largement utilisé et appliqué au domaine de l'écologie.

Si jusque-là on parlait d'environnement en général, la fin des années 1980 marque le début de la coopération internationale autour du dérèglement climatique, le problème qui éclipsera par ailleurs les autres questions écologiques comme l'effondrement de la biodiversité, ou encore la désertification. L'alerte des scientifiques sur le changement climatique d'origine anthropique mène vers la création en 1988 du GIEC, une instance d'expertise, dont les rapports vont définir en grande mesure les négociations climatiques par la suite. En 1992 lors du Sommet de la Terre a été créée la Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) qui devient le point de départ de la mise en place du régime climatique onusien. La Convention cadre organise annuellement les Conférences des Parties lors desquels sont signés des accords internationaux en matière du climat. Parmi les accords principaux nous pouvons distinguer le Protocole de Kyoto de 1997 qui établit les premiers objectifs quantitatifs, le Sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg de 2002, le Sommet Rio+20 de 2012 à l'issue duquel ont officiellement été reconnu des liens entre la diversité culturelle et naturelle, ou encore l'Accord de Paris de 2015 qui vise à limiter les changements climatiques et leurs effets, notamment à travers un objectif de la neutralité carbone en 2050. Deux plans d'actions ont été élaborés successivement - Agenda 21 destiné à la fois aux échelles globales et nationales, mais aussi aux gouvernements régionaux et locaux et ensuite Agenda 2030 regroupant les 17 objectifs du développement durable (ODD) destinés également à toutes les échelles de gouvernance. Les 17 ODD constitués de 169 Cibles relatives à ces objectifs sont construits autour des « 5 Ps » : Populations, Planète, Prospérité, Paix et Partenariats.

Qu'en est-il des résultats de ces négociations ? Qualifiée souvent d'échec (C.Aykut, Dahan, 2015 ; Charbonnier 2020) ou encore de *politique de simulation* (Blühdorn, 2007), la diplomatie environnementale peine à aboutir à quelques effets perceptibles en matière

de lutte contre la crise écologique. En effet, au regard de la courbe ascendante¹³ des émissions des GES, du déclin de la biodiversité qui ne fait que s'accélérer¹⁴, ou encore de l'annonce récente du dépassement des six limites planétaires sur neuf, et il ne s'agit là que de quelques manifestations criantes du désastre en cours, le processus multilatéral de gouvernance ne semble apporter aucune réponse substantielle aux enjeux environnementaux. Sans s'arrêter sur les causes de l'échec de la diplomatie environnementale, il a été judicieux ici de faire mention de ses aboutissants, au regard de l'étude des politiques culturelles internationales qui s'intègrent en grande mesure dans le régime onusien. Ce cadre international sert d'orientation à la politique culturelle internationale en matière de l'environnement qui s'aligne sur les accords et les programmes d'actions intergouvernementales.

2.1.2. Inscription de la culture dans les politiques environnementales internationales

L'intégration de la culture et des arts dans les négociations sur l'environnement est assez tardive. Jusqu'à la fin des années 1990, prévalait le modèle du développement durable fondé sur trois piliers : environnemental, économique et social. Pourtant, cette période est marquée par l'intérêt porté au lien entre le développement et la culture. En 1988, l'UNESCO lance la Décennie mondiale du développement culturel, cherchant justement à « souligner l'importance de la place de la culture dans les politiques nationales et internationales de développement » (UNESCO, 2010b, p. 10) (Verdugo-Ulloa, 2018). En 1996, Perez de Cuellar, dans son rapport *Notre diversité créatrice* pour La commission mondiale de la culture et le développement de l'UNESCO, souligne pour la première fois le rôle de la culture dans le développement et insiste sur l'importance de la préservation de la diversité des cultures et des populations. Défendant l'idée que la culture est un vecteur majeur de transformation des réflexions et des comportements, et « un facteur essentiel, sinon l'essence même, d'un développement durable », ce document constitue un premier pas à l'échelle internationale pour intégrer la culture dans les enjeux de

¹³Base de données sur les émissions pour la recherche atmosphérique mondiale (EDGAR) (2018). Émissions totales de GES (kt d'équivalent CO₂) <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/EN.ATM.GHGT.KT.CE>

¹⁴ Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES), (2021). Rapport de cadrage pour évaluer les causes profondes de l'érosion de la biodiversité et les déterminants des changements transformateurs (évaluation thématique) en vue de réaliser la Vision 2050 pour la biodiversité https://ipbes.net/system/files/2021-04/ipbes_8_4_transformative_change_fr.pdf

durabilité (Perez de Cuellar, 1996). La conférence intergouvernementale sur les politiques culturelles tenue en 1998 à Stockholm affirme l'importance de la diversité culturelle pour le développement. En 2002, lors du Sommet de Johannesburg, la culture est définie comme un élément essentiel de la durabilité (Verdugo-Ulloa, 2018). Malgré ces déclarations, la culture reste peu présente dans les cadres politiques (Auclair, Fairclough, 2015).

Le changement d'attitude survient au début du tout nouveau millénaire. Vers 2004-2006, on observe quelques premières initiatives locales et nationales pour élaborer des cadres politiques pour intégrer la culture dans le développement local. L'attention sur le sujet a continué à grandir, et, vers 2008, on observe une nouvelle vague d'efforts pour donner sa place à la culture dans le cadre des politiques environnementales au niveau national et international, ainsi qu'un intérêt grandissant de la part des acteurs culturels pour les questions de l'environnement. Les préoccupations concernant l'état de la planète apparaissent conjointement avec la reconnaissance des savoirs traditionnels inhérents à la diversité culturelle comme une ressource essentielle pour la compréhension de notre environnement, et de nos rapports avec la nature et entre les cultures.

Cet intérêt pour l'interconnexion entre la culture et les problématiques environnementales a été également stimulé lors des conférences et des négociations internationales, lors de l'élaboration des ODD (2015), et les différentes Conférences des Parties (COP). Durant ces débats et conférences, de nombreux partisans, parmi lesquels l'UNESCO, ont insisté sur l'inclusion de la culture dans le discours environnemental, en mettant en avant de nombreux arguments en faveur du rôle bénéfique de la culture pour les politiques du développement durable (DD) et notamment le fait que la créativité, la connaissance, la diversité et la beauté sont autant de fondements indispensables au dialogue en faveur de la paix et du progrès.

2.1.3. Quelle articulation entre la culture et le développement durable ?

Aujourd'hui les arts et la culture intègrent progressivement, même si très lentement, le discours environnemental *mainstream*. Avant de parcourir les principaux jalons de l'inscription de la culture dans les politiques environnementales et les acteurs clés, essayons de comprendre quels sont les rapports qui s'instaurent entre la culture et la durabilité. La polysémie, la complexité et la multidisciplinarité de ces deux notions mènent

naturellement à de nombreuses interprétations de leur interrelation (Hawkes, 2001 ; Throsby, 2007 ; Soini, Birkeland, 2013 ; Duxbury, 2017). Le réseau européen de chercheurs *Investigating Cultural Sustainability* a mené des études en appliquant des approches transdisciplinaires de 2011 à 2015 pour identifier les relations liant ces deux notions. Trois grandes visions de l'articulation entre la culture et la durabilité ont été identifiées (Dessein, Soini, Fairclough, Horlings, 2015). Selon les auteurs, tels sont les principaux rôles que la culture peut jouer dans le développement durable : (1) la culture dans le développement durable, (2) la culture pour le développement durable et (3) la culture comme développement durable. Il est important de noter que la notion de la culture n'a pas la même interprétation dans chacun des trois rôles.

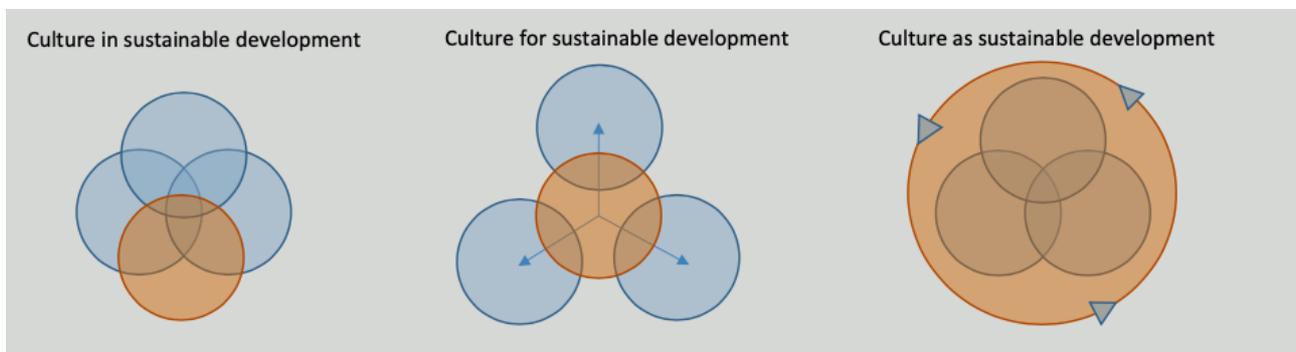


Tableau 1. Trois rôles de la culture dans le développement durable (Dessein, Soini, Fairclough, Horlings, 2015)

Dans le premier rôle, que les auteurs qualifient de promotionnel, la culture constitue à elle seule un quatrième pilier du DD. C'est une dimension du DD autonome mais liée à chacun des trois autres piliers : économique, social et environnemental. La culture est entendue ici dans son sens étroit, comme secteur culturel et artistique. Le deuxième schéma attribue à la culture un rôle central, unifiant et articulant les liens entre les trois piliers initiaux, et servant de médiateur entre elles?. Le concept de la culture est plus large, et inclut les valeurs et les modes de vie. Enfin, le troisième rôle est celui de fondement nécessaire pour atteindre la durabilité. La culture est vue comme origine de toutes les décisions et actions humaines. Ici la culture et le DD sont entrelacés et la distinction entre les piliers s'estompe. Ici le terme culture fait référence à la vision du monde, au système de valeurs, choix moraux et éthiques qui animent les actions des individus et des collectifs.

Dans notre étude la compréhension de la culture est naturellement celle du secteur culturel et artistique. À ce titre, l'analyse des rapports entre la culture et la durabilité proposée par Nancy Duxbury nous semble intéressante (Duxbury, 2017). En s'interrogeant sur la contribution de la culture et des arts à la transformation des sociétés vers des formes de vie plus durables, elle a analysé les principales dimensions des relations entre la culture et la durabilité et a dégagé quatre stratégies clés :

- 1) stimuler l'engagement des publics en faveur de la durabilité ;
- 2) aller au-delà de la sensibilisation (au travers l'expérimentation, participation) ;
- 3) appliquer les principes du développement durable au fonctionnement opérationnel ;
- 4) engagement des acteurs culturels dans le processus de l'élaboration des politiques.

Cette dernière stratégie d'action pointe le rôle crucial des acteurs publics à tous les échelons dans la définition des actions en matière de la culture et de la durabilité et de leur application. Nous allons dans la sous-partie suivante identifier les acteurs internationaux principaux et les programmes élaborés qui servent de matrice pour les politiques nationales et locales.

2.1.4. Les instances de coopération internationale en matière de culture et DD

Comme nous l'avons vu plus haut, les relations entre la culture et l'environnement sont pensées dans le cadre conceptuel englobant du développement durable. En adoptant différentes approches et visions de l'intersection de la culture et de la durabilité, les acteurs publics locaux, nationaux et internationaux ont développé au cours des deux dernières décennies un certain nombre de programmes et de politiques en la matière. Nous présenterons ci-dessous un panorama des réseaux et des organisations majeures de la coopération internationale et les principaux programmes et plans d'actions développés.

2.1.4.1. Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU)

CGLU est l'un des organismes précurseurs dans le domaine. Créée en 2004, cette organisation internationale représente des villes et des gouvernements locaux et défend leurs intérêts au niveau international. Dès sa fondation, CGLU a instauré la Commission

de la culture, une plateforme globale de coopération entre les ? villes, des organisations, des associations et des réseaux qui élaborent des politiques et des programmes autour du rôle de la culture dans le développement durable. Parmi les programmes majeurs lancés par la Commission, sont l'*Agenda 21 de la culture* s'inspirant d'*Agenda 21* créé pour le domaine de l'environnement en 2004. C'est le premier document à visée internationale, mais avec un champ d'application local. Il engage les municipalités signataires en faveur du développement culturel à travers 5 grands thèmes : « Culture et droits de l'Homme », « Culture et gouvernance », « Culture, durabilité et territoire », « Culture et inclusion sociale », « Culture et économie ». CGLU promeut la culture en tant que quatrième pilier du développement durable. En 2015 la Commission adopte un document *Culture 21: Actions*, qui complète l'*Agenda 2021 de la Culture* et propose des engagements et des axes d'actions concrètes. L'objectif de ce document est de servir de guide qui peut être appliqué partout dans le monde. Le guide soutient que « sur le fond, les aspects culturels influencent notre compréhension de l'environnement et notre relation à nous-mêmes (...) À travers leurs pratiques culturelles, leurs valeurs et leurs visions du monde, les habitants d'un territoire modifient leurs écosystème »¹⁵; ainsi il appelle à ce que les facteurs culturels soient intégrés dans les stratégies de durabilité environnementale, que les acteurs culturels y soient fortement associés.

2.1.4.2. UNESCO - Culture au coeur des ODD

L'UNESCO est un autre acteur-clé qui oeuvre activement dans le domaine de la culture et du développement durable au travers l'organisation des congrès, la publication régulière de déclarations et de rapports sur le sujet. En 2013, l'UNESCO organise à Hangzhou - « La culture : clé du développement durable » - son premier congrès international entièrement dédié au rôle de la culture dans la durabilité, à l'issue duquel a été publiée la Déclaration de Hangzhou « Mettre la culture au coeur des politiques du développement durable. Revenons en 2015, année durant laquelle les Nations Unies adoptent *Le programme de développement durable pour 2030*. Cet *Agenda 2030* est un ensemble de dix-sept objectifs de développement durable qui a pour but de mettre fin à la pauvreté, de protéger la planète et d'assurer la prospérité pour tous. Ce programme reconnaît pour la première fois le rôle essentiel de la culture et de la créativité dans le développement

¹⁵ Commission de culture - CGLU (2008), *Agenda 21 de la culture*, p.24

durable et fait implicitement référence à la culture dans plusieurs de ses Objectifs et Cibles. Cette reconnaissance de la culture dans le cadre des réflexions autour de la durabilité est due en partie à l'UNESCO qui a fait des efforts considérables de plaidoyer pour intégrer la culture aux politiques environnementales, voire d'en faire un objectif à part entière – ce qui ne sera pas retenu au final. L'organisation poursuit son engagement en lançant le programme *Culture | 2030*. Il s'agit d'un cadre d'indicateurs thématiques qui visent à mesurer et évaluer la contribution de la culture à la réalisation des Objectifs et des Cibles de l'*Agenda 2030*, tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle locale. La méthode est conçue pour soutenir des pays et des villes dans la collecte de données et de statistiques culturelles. Les informations ainsi réunies éclaireront les politiques et les décisions à toutes les échelles de gouvernance. Objectifs généraux du cadre d'*Indicateurs Culture | 2030* sont les suivants :

- Mettre en évidence la contribution de la culture au développement durable
- Proposer une approche thématique et transversale du rôle de la culture dans les ODD
- Renforcer le plaidoyer pour la culture
- Fournir des données tangibles pour éclairer les politiques publiques et les actions menées
- Construire une base de connaissances pour agir
- Suivre les progrès de la contribution de la culture au Programme 2030

Les 22 *Indicateurs Culture | 2030* reposent sur un cadre conceptuel comportant quatre dimensions thématiques transversales : (i) Environnement et résilience, (ii) Prospérité et ressources, (iii) Connaissances et compétences et (iv) Inclusion et participation. Chaque dimension regroupe plusieurs Objectifs et Cibles afin de saisir les multiples facettes et la nature transversale de la contribution de la culture au développement durable, et ainsi refléter la raison d'être des indicateurs thématiques au sein du *Programme 2030*.

2.1.4.3. *Climate Heritage Network/ Réseau Patrimoine Climatique*

En 2018, lors du Sommet mondial pour l'action climatique organisé par l'État de la Californie, se pose la question du patrimoine de plus en plus menacé par le changement

climatique, notamment par l'élévation du niveau de la mer, la hausse des températures et les phénomènes météorologiques extrêmes. Les lieux historiques emblématiques - des sites archéologiques et préhistoriques aux villes côtières - sont extrêmement vulnérables face au changement climatique, tout comme les collections culturelles, telles que les archives, les œuvres d'art, les ouvrages d'art et les artefacts. Le patrimoine immatériel doit également être protégé face au changement climatique menaçant avec des migrations massives de communautés entières. Pour mobiliser les différents acteurs au niveau local et global autour de la protection du patrimoine face au changement climatique, un nouveau réseau mondial *Climate Heritage Network* est lancé. Ce réseau de volontaires, réunissant des organismes culturels et patrimoniaux, des organisations locales et indigènes, des villes, des ministères, des ONG, des universités, a pour objectif de coordonner tous ces acteurs pour lutter contre le changement climatique et d'atteindre les objectifs de l'accord de Paris sur le climat. En 2021, la Commission de la culture des CGLU et le Climate Heritage Network réalisent une étude intitulée « The Role of Culture in Climate Resilient Development » qui démontre le rôle important que la culture et le patrimoine peuvent jouer dans le développement durable et les agendas climatiques.

2.1.4.4. G20 / Déclaration de Rome sur la culture

L'un des événements internationaux récents qui concerne le sujet de la culture et de l'environnement est la réunion des ministres de la culture du G20 à Rome les 29 et 30 juillet 2021. L'un des objectifs de la réunion était de garantir que la culture et le patrimoine soient pris en compte dans la lutte contre le changement climatique, car le secteur se trouve menacé par ses impacts tout en étant une partie de la solution. À l'issue de la réunion ministérielle une *Déclaration du G20 sur la culture* a été adoptée soulignant la diversité des contributions de la culture au développement durable, à l'éducation du public face aux défis du changement climatique, et à la protection du patrimoine contre les catastrophes naturelles qui en découlent

Tous ces réseaux de coopération mentionnés arrivent aux conclusions similaires : la culture et le patrimoine sont de plus en plus menacés par la crise environnementale, mais sont également une partie de la solution; il est donc indispensable de les prendre en compte et de les inclure dans les politiques environnementales. Il est nécessaire de souligner le caractère souple non-contraignant de ces cadres institutionnels, déclarations et autres guides pour le secteur culturel. L'objectif des textes du *soft law* produits par la

gouvernance mondiale est celui de diffuser des normes à appliquer et d'orienter les politiques nationales et locales.

2.2. La muséologie en prise avec l'écologie

L'introduction des jalons principaux de l'inscription du secteur culturel dans les politiques environnementales internationales, la revue des organismes principaux œuvrant en la matière et l'articulation entre les notions de la culture ont été nécessaires pour comprendre le contexte dans lequel s'inscrit le secteur muséal. Nous allons maintenant nous intéresser plus spécifiquement aux relations qu'entretiennent les musées avec les questions écologiques. Premièrement nous aborderons ce sujet au travers la revue de littérature académique qui a traité ce sujet, pour ensuite se concentrer sur les programmes et les politiques qui animent la communauté muséale internationale.

2.2.1. Revue de littérature sur les relations entre le secteur muséal et l'écologie

La littérature académique traitant du secteur muséal en prise avec les questions de la durabilité ou de la transition écologique devient de plus en plus abondante, et tout particulièrement depuis les dix dernières années. Comme nous avons pu voir dans la sous-partie consacrée à l'évolution du secteur muséal, la prise en compte des enjeux environnementaux ne constitue pas encore une véritable tendance de l'évolution des musées et s'inscrit plutôt dans des modèles émergents de musées qui cherchent à porter un message politique ou à adopter de modes de fonctionnement responsables socialement. Nous allons examiner ici les principaux aspects qu'entretiennent les musées avec les questions de l'écologie, et les approches à travers lesquelles ces relations sont étudiées dans le milieu académique et professionnel.

De la même manière que dans le secteur culturel en général, les relations entre les musées et les questions écologiques sont principalement étudiées sous l'angle de développement durable, à savoir sous le prisme des aspects social et économique. C'est une approche globale qui touche à la fois les modes de fonctionnement opérationnel, la programmation, mais également les questions fondamentales de missions et de valeurs des institutions. Un intérêt particulier est porté aux problématiques climatiques, aux questions de l'atténuation et de la réduction de l'impact négatif sur le climat des

institutions muséales, de la vulnérabilité du secteur face au réchauffement climatique et aux stratégies d'adaptation, même si ces dernières problématiques touchent davantage les monuments historiques et les sites du patrimoine naturel et culturel. D'autres auteurs interrogent la place des musées dans nos sociétés et leur capacité de stimuler la prise de conscience écologique dans la communauté et d'impulser les changements vers les modes de vie durables. Ainsi, une partie importante des écrits académiques est consacrée au traitement des problématiques écologiques au travers la programmation des expositions. Les thématiques les plus fréquemment étudiées dans les ouvrages et les articles sont l'urgence climatique et le concept de l'Anthropocène.

2.2.1.1. Écomusées et musées de sciences

Alors que toutes ces thématiques actuelles sont traitées postérieurement à l'intégration officielle de la durabilité dans le secteur muséal en 1998, les réflexions muséologiques autour de l'environnement et à l'écologie remontent aux années 1970. Aude Porcedda distingue trois orientations du développement durable concernant la muséologie : patrimoniale, écosystémique et intégrée, qu'elle situe en phase avec trois grandes rencontres sur le développement durable : 1972, 1992 et 2002 (Porcedda, 2006).

La première phase correspondant à la muséologie patrimoniale débute dans les années 1970. Elle est associée à l'émergence de la notion de « l'écodéveloppement » apparu à l'issue du premier Sommet de la Terre à Stockholm en 1972. Ce concept, introduit par l'économiste Ignacy Sachs, cherche à allier croissance économique, respect de l'environnement et inclusion sociale, en préfigurant la notion du développement durable. Cette période est aussi marquée par l'apparition dans le monde des musées de la notion similaire de « l'écomusée », proposé en 1970 par Hugues de Varine (Porcedda, 2006). La fonction de ce nouveau type d'institution était d'étudier, de préserver et de redonner de la valeur au patrimoine naturel et culturel (matériel et immatériel) d'un territoire, tout en renforçant le sentiment d'appartenance au territoire chez sa population. Forgé autour de valeurs du territoire, du patrimoine et la population, ce nouveau type de musées, reflétant une approche systémique, est pensé comme pluridisciplinaire, délocalisé et intégrant la participation des communautés locales (Poulot, 2009).

La muséologie écosystémique se développe au cours des années 1980-1990. Dans le contexte de la prise de conscience de l'état des dégradations de la planète, le concept de l'environnement a commencé à être de plus en plus présent dans les sphères scientifiques et politiques et dans la vie des citoyens (Porcedda, 2006). La Conférence de Rio en 1992 et la publication de la Déclaration sur la conservation de la biodiversité qui en est résulté servent selon l'auteur de références pour cette période muséologique. À l'exemple de deux nouveaux musées de sciences apparus à cette époque au Canada qui avaient pour objectif de préserver et valoriser la biodiversité et les écosystèmes locaux, Aude Porcedda illustre un nouveau tournant dans la réflexion muséologique. La grandissante préoccupation environnementale pousse les musées de science porteurs de connaissances sur les systèmes naturels à se positionner en tant que références dans les questions environnementale. Par ailleurs, cette période coïncide avec un essor de la fonction sociale des musées, et avec des réflexions autour de la participation des publics. *Ainsi, ces musées associaient trois éléments auparavant séparés : un destin collectif, un projet communautaire et la survie des écosystèmes* (Porcedda, 2006 : 81).

Enfin, l'approche intégrée apparaît au tournant du XXI^e siècle lorsque la dimension culturelle commence à être perçue comme faisant partie du concept du développement durable. Associé au Sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg en 2002, l'approche intégrée a surtout influencé la conception des expositions (Porcedda, 2006). Adoptant une démarche didactique, les musées privilégient une éducation au développement durable et élaborent dans leur programmation des thématiques environnementales en prise avec les questions sociales et économiques.

Au travers ces trois approches nous avons pu voir comment les problématiques écologiques et le développement durable ont impulsé l'émergence de nouveaux types d'institutions. Les éco-musées et les musées de science sont également les premiers acteurs muséaux à appliquer des principes de durabilité au niveau de la conservation, de la recherche et de leur mode de gestion, pour aller au-delà des discours scientifiques, en s'approchant de modèle de « musée durable » - un véritable projet d'organisation. (Porcedda, 2006).

2.2.1.2. Les musées dans le cadre du développement durable

En dehors de la sphère de la muséologie scientifique, les questions écologiques commencent à être posées dans le secteur muséal à la toute la fin du XXe siècle. Parmi les auteurs pionniers qui ont porté attention à ces sujets sont Tereza Schneiner (Schneiner, 1997) et Douglas Worts. Ce dernier a notamment contribué à la réflexion sur le développement durable appliqué à la muséologie lors du Sommet des musées des Amériques, en défendant l'idée que le développement durable peut devenir un cadre conceptuel qui permettra de repenser le rôle des musées dans la société (Worts, 1998). Plusieurs ouvrages sont dédiés à l'application des principes de durabilité dans les activités muséales et prennent une forme de guide de bonnes pratiques (Brophy, Wiley; 2008 ; Madan, 2011, Brophy, Wiley dans Lord, 2012). Ces auteurs développent davantage des aspects environnementaux et donnent de nombreuses recommandations sur les stratégies de management à adopter, mais surtout sur la réduction de l'impact négatif au niveau de l'exploitation du bâtiment, de la gestion des déchets, des activités de conservation et d'éducation, ou encore de la production des expositions. Dans un ouvrage collectif, Serge Chaumier et Aude Porcedda (Chaumier, Porcedda, 2011) réunissent des textes des chercheurs et des professionnels des musées portant sur le développement durable, qui proposent des réflexions de l'ordre théorique et des études de cas autour de quatre grands thématiques : l'architecture, la production des expositions, la sensibilisation des publics et enfin la gestion.

Plusieurs chercheurs européens apportent des réflexions théoriques sur des problématiques de durabilité, tout en examinant leur contexte muséal national. Ces études portent sur les problématiques aussi variées que les politiques culturelles appliquées au secteur muséal et leur pertinence au regard des enjeux du développement durable (Chypre) (Stylianou-Lambert, Boukas, Christodoulou-Yerali, 2013) ; l'élaboration d'un modèle conceptuel d'application et d'évaluation des principes de durabilité (Italie) (Pencarelli, Cerquetti, Splendiani, 2016) ; les facteurs impactant la durabilité des musées ainsi que les indicateurs d'évaluation (Roumanie) (Pop, Borza, 2016) ; les spécificités de l'application des principes de durabilité dans le contexte de l'économie de marché (Roumanie) (Pop, Sabou, 2013). Maja et Reuben Fowkes portent un regard critique sur les modes de travail des commissaires d'exposition, et défendent l'idée que ces professionnels doivent adopter des méthodes de commissariat plus soutenables sur le plan environnemental, mais également social, en organisant le travail de recherche dans leurs équipes de manière plus démocratique et horizontale (Fowkes, 2015).

Dans l'ouvrage collectif dirigé par Elizabeth Auclair et Graham Fairclough dédié aux questions de la durabilité et du patrimoine, un chapitre est consacré aux questions de l'adaptation et à la résilience (Auclair, Fairclough, 2015). Kirsten Loach, Jennifer Rowley et Jillian Griffiths voient dans l'application des principes de durabilité par les musées une condition nécessaire à leur survie (Loach, Rowley, Griffiths, 2016). Les questions relatives à la décroissance omniprésentes dans le domaine de l'économie en prise avec l'écologie, commencent à également à se poser dans le secteur muséal. Les problématiques des acquisitions frénétiques et la profusion des collections muséales sont mises en question dans l'article de Morgan et MacDonald qui interrogent les questions de la décroissance des collections, en invoquant la notion de l'aliénation des collections (Morgan, MacDonald, 2018).

2.2.1.3. Les musées comme agents du changement social. Exposer l'écologie.

Une autre thématique qui cristallise l'attention des chercheurs est l'agentivité des musées, et en particulier celle des musées d'art. Les auteurs examinent les leviers des musées d'art afin d'inspirer et faciliter le changement vers une société durable. En étudiant les stratégies qu'adoptent les musées d'art pour aborder les questions de durabilité, de globalisation et de décolonialisme, Dorothea Ernst, Charles Esche et Ulrike Erbslöh identifient un concept d'*art comme un outil* (art as a tool) et *musée comme un laboratoire* (museum as a lab) (Ernst, Charles Esche, Ulrike Erbslöh, 2015). Les auteurs affirment que l'art a une capacité d'élargir les points de vue et de contribuer à l'émancipation des individus et des collectifs, d'inspirer et sensibiliser aux contextes culturels différents et de faciliter leur dialogue. Ainsi, les œuvres d'art peuvent devenir des outils pour imaginer et contribuer au développement de la culture de la durabilité, en suscitant de nouvelles pensées et créant des liens émotionnels. À son tour, le musée pourrait devenir un laboratoire d'innovations sociales. Gardien de la mémoire sociale, il pourrait explorer la mémoire collective et déconstruire des stéréotypes historiques afin de rendre les communautés plus lucides sur les problèmes sociaux et environnementaux d'aujourd'hui. Dans la même veine, Theresa McNichol soutient que l'imagination suscitée par les œuvres d'art est un vecteur puissant de transformation vers la durabilité (McNichol, 2010). Le rôle du musée serait celui de faciliter les expériences transformatrices du contact avec les œuvres et les objets. Plusieurs ouvrages collectifs ont vu le jour ces dernières années

qui traitent des questions de conception d'expositions comme moteur pour une transformation soutenable. Les curateurs dans le domaine des sciences naturelles Jennifer Newell, Libby Robin et Kirsten Wehner ont dirigé un ouvrage réunissant des écrits de curateurs, historiens, artistes, scientifiques ou encore professionnels de l'éducation traitant de la mise en exposition des sujets écologiques au travers des thématiques ou des géographies particulières (Newell, Robin, Wehner, 2017).

2.2.1.4. Exposer l'Anthropocene et l'urgence climatique

La thématique de l'Anthropocene apparaît de manière récurrente dans la littérature académique examinant le rapport entre les expositions et l'écologie. Lotte Isager, Line Vestergaard Knudsen et Ida Theilade ont réalisé une étude de quarante-et-une expositions produites dans le monde entre 2011 et 2019 autour du concept de l'Anthropocène (Isager, Vestegaard Knudsen, Theilade, 2021). Les auteurs ont étudié les approches de cette notion et les aspects qui en ressortent le plus dans les expositions. Du point de vue quantitatif, il est intéressant de mentionner que l'écrasante majorité des expositions prenant pour point de départ ce concept sont issues de musées d'art. Les pays qui ont produit le plus grand nombre d'expositions sur le sujet sont les Etats-Unis et le Danemark. L'étude démontre un intérêt grandissant pour cette notion.

Une place importante parmi les recherches est occupé par la question climatique. Dans sa thèse de doctorat, Marine Soichot étudie la médiation des questions climatiques dans les musées et les centres de sciences au travers de l'exposition (Soichot, 2011). La chercheuse australienne Fiona Cameron a consacré de nombreuses études à la capacité des musées d'adresser l'urgence climatique. Selon l'auteure, au titre de l'institution disposant de pouvoir et d'autorité, le musée a une responsabilité quant au traitement des problèmes écologiques. Pourtant, étant dépendant des pouvoirs publics et des acteurs économiques pour pouvoir agir, les musées doivent créer des coalitions avec leurs pairs autour des enjeux climatiques pour avoir une véritable force de frappe. Cameron défend également l'idée de la nécessité pour les musées de réfléchir en profondeur aux origines des problèmes climatiques et notamment à nos systèmes de production. Elle insiste cependant sur le fait que les musées ne doivent pas reprendre des discours existants et notamment ceux des scientifiques, mais plutôt penser à d'autres formes de communication et d'autres réponses, qui seraient compréhensibles pour des publics plus

larges (Cameron, Hodge, Salazar, 2013). Avec Brett Neilson, Cameron a conçu un ouvrage collectif portant sur l'agentivité des musées, en particulier les musées de science, et leur rôle de médiateur entre le monde scientifique et le public des musées (Cameron, Neilson, 2015).

2.2.2. La communauté muséale internationale et l'écologie

Plusieurs réseaux internationaux des musées comme l'ICOM, le NEMO¹⁶, Groupe Bizot ou encore le CIMAM¹⁷ ont engagé des actions et des programmes destinés à l'inclusion des enjeux d'écologie et de durabilité dans leur activité. Ces questions commencent à être soulevées dans la communauté muséale à partir des années 1990. En 1998 lors du Sommet des musées des Amériques à San José (Costa Rica) la notion du développement durable fait son entrée officielle dans le secteur des musées, en faisant l'objet d'un plan d'action, intitulé « Musée et écologie culturelle ». La déclaration reconnaît le rôle majeur des institutions muséales dans la contribution au développement durable des communautés, et incite les musées et les pouvoirs publics à élaborer des politiques dans cette direction. Pourtant, mises à part les initiatives ponctuelles de certains musées, à cette étape l'implication du secteur est encore très faible (Porcedda, 2006).

2.2.2.1. International council of museum (ICOM)

Actif depuis 1946, l'ICOM réunissant aujourd'hui plus de 44 000 membres institutionnels et individuels est un acteur majeur du secteur muséal. L'organisation internationale unique dans le domaine des musées, l'ICOM établit des normes professionnelles et éthiques pour les activités des musées. L'association organise des conférences générales triennales, lors desquelles sont définies des thèmes et des orientations pour le domaine muséal pour les trois années à venir. Elle publie également des déclarations et des communiqués sur les problématiques ayant un impact sur le patrimoine culturel et la profession muséale.

Lors de la conférence de Kyoto en 2019 que nous avons déjà mentionnée au tout début du texte, a été adoptée la résolution « Développement durable et mise en œuvre du Programme 2030, Transformer notre monde »¹⁸. Élaboré par le Groupe de travail sur le

¹⁶ Network of European Museum Organisations

¹⁷ International Committee for Museums and Collections of Modern Art - l'organisation est affiliée à l'ICOM.

¹⁸ "On sustainability and the implementation of *Agenda 2030, Transforming our World*"

développement durable, le texte a été validé par l'ensemble de l'organisation. La résolution statue le rôle important des institutions muséales dans la transition écologique et sociale : « les musées, en leur qualité de sources de connaissances reconnues, constituent de précieuses ressources permettant d'impliquer les communautés et qui bénéficient de la position idéale pour permettre à la société mondiale d'imaginer, de concevoir et de créer ensemble un avenir durable pour tous ». Le texte incite également à prendre des ODD de l'ONU comme cadre pour leurs propres pratiques et programmes. La prochaine conférence de Prague 2022 intitulée « La puissance des musées / The Power of Museums » priorise notamment les réflexions autour de la durabilité et l'importance du rôle des musées envers la société.

2.2.2.2. Le Groupe Bizot

Le Groupe International des organisateurs de grandes expositions, appelé encore Groupe Bizot, fondé en 1992, rassemble des directeurs des plus grands musées du monde, parmi lesquels le MAM de Paris, le British Museum ou encore le Prado. Le réseau a pour vocation d'être un lieu d'échange et un laboratoire d'idées notamment sur l'organisation des expositions, ou les questions relatives à la conservation des collections. En 2015 le groupe adopte Bizot Green Protocol, qui a pour objectif de réviser et renouveler les politiques et les pratiques muséales en matière de conditions de prêt, d'entreposage des œuvres, de conditions d'exposition, mais également de l'architecture des bâtiments et les systèmes de climatisation en vue de réduire l'empreinte carbone des institutions. Il statue sur le fait que les musées doivent réconcilier les enjeux de la préservation et de la diffusion de la collection avec ceux de la réduction de la consommation énergétique et la minimisation des déchets. Le groupe prône notamment l'assouplissement des normes climatiques de conservation.

2.2.2.3. Network of European Museum Organisations (NEMO)

Fondé en 1992, le réseau réunit les musées nationaux issus des pays membres du Conseil de l'Europe. Il a pour mission de promouvoir les activités et les valeurs des musées auprès des décideurs politiques européens. NEMO fournit aux musées une expertise, des informations et des possibilités de réseau, de développement et de coopération. En matière de durabilité, l'objectif de NEMO est de s'assurer que les musées soient reconnus et soutenus par les décideurs politiques pour le travail qu'ils

accomplissent. Il plaide en faveur du rôle des musées, afin d'offrir des possibilités de travail décent, de réduction de la pauvreté, de résilience sociale, d'égalité des sexes et d'autres aspects pertinents pour les ODD; , il encourage également la coopération entre les musées et d'autres acteurs européens en matière de durabilité.

2.2.2.4. International Committee for Museums and Collections of Modern Art (CIMAM)

Une autre organisation muséale que nous voudrions mettre en avant est CIMAM. Fondé en 1962 et affilié à l'ICOM, le réseau regroupe les musées et les collections d'art moderne et contemporain. Les membres de l'organisation sont des directeurs et des conservateurs des musées. Ayant des objectifs similaires à ceux de l'ICOM, le CIMAM est un organisme de coopération professionnelle plus spécialisé. Le réseau compte huit groupes de travail, dont « Durabilité et écologie dans la pratique muséale » créé en 2019. Ce programme a pour but de traiter les problématiques liées à l'urgence climatique et de collaborer avec le groupe de travail sur le développement durable de l'ICOM afin d'identifier et rassembler les meilleures pratiques durables. Le groupe se focalise notamment sur la capacité des musées à "prendre en main" la question de l'urgence climatique. En 2021, le CIMAM publie un Guide de durabilité environnementale dans la pratique muséale destiné à aider les professionnels des musées d'art contemporain à adopter les changements nécessaires pour atteindre la neutralité carbone en 2050.

2.2.2.5. Nouveaux types d'acteurs muséaux œuvrant dans le domaine de l'écologie

Parallèlement à la préoccupation grandissante de ces réseaux institutionnels historiques envers les questions de durabilité, nous observons l'émergence de nouveaux types d'acteurs culturels, de projets et de coopérations professionnelles animés par des problématiques environnementales et sociales dans la sphère des musées. Les structures destinées à conseiller et à accompagner les acteurs culturels dans leur chemin vers la transition écologique et sociale se sont fait une place importante dans la communauté muséale désireuse de changements. Pour ne mentionner que quelques-uns de ces acteurs spécialisés en durabilité : les britanniques *Curating Tomorrow* et *Julie's Bicycle*, *Sustainable Museums* des Etats-Unis, ou encore les collectifs français *Les Augures* et *Art of change 21*. De nombreux projets, réseaux et plateformes se destinent à sensibiliser les professionnels des musées et leurs publics aux enjeux de durabilité et à l'urgence climatique, comme *Ki Culture*, *Museums For Future*, *Coalition of Museums for Climate*

Justice, We Are Museums, Green Art Lab Alliance ou le projet français *COAL*. Ces structures font un important travail de plaidoyer pour inclure les musées et les institutions dédiées à l'art dans le plus vaste mouvement écologiste et pour rassembler la communauté muséale autour des enjeux et des défis du futur au travers des débats, expositions et formations. Ils contribuent également en réunissant et en mettant à disposition de tous des guides et des ressources utiles.

A travers la revue des écrits académiques, et du panorama des organismes agissants dans le domaine des musées et leur action, nous pouvons faire un constat de la prise de conscience grandissante. Les études sur ces problématiques sont réalisées et publiées de manière plus régulière depuis le milieu des années 2010. Nous avons pu également voir que le nombre d'expositions autour de l'écologie a fortement augmenté ces dernières années. En ce qui concerne la coopération internationale entre les institutions muséales, nous observons la même tendance, et une montée toute particulière de l'intérêt pour l'écologie depuis ces trois dernières années.

Un véritable parallèle s'impose entre l'émergence de nouveaux modèles muséaux plus engagés politiquement et l'essor de la prise de conscience écologique par le secteur. Le domaine muséal semble traverser une phase de transformation importante des valeurs, des priorités, des modes d'organisation et de production. Au regard de ces conclusions, en étudiant nos deux institutions - le Musée d'Art moderne et le Palais de Tokyo, il est nécessaire de les aborder dans ce contexte de changement. Pour répondre à nos questions de recherche, nous allons analyser les institutions en tant qu'organisations des individus, en adoptant une approche sociologique, et plus précisément celle de la sociologie des organisations. Il nous est également essentiel de prendre en considération le processus de changement. Dans la partie suivante nous présenterons amplement notre cadre théorique sociologique en l'appliquant aux deux organisations.

3. Cadre théorique et méthodologique d'analyse

Suite à nos entretiens avec les professionnels des deux institutions, nous avons constaté que la réflexion autour de la transition écologique se trouve aujourd'hui entre le stade de la prise de conscience de la nécessité d'agir et celui de la mise en place des stratégies écologiques. Nous avons également observé que les attitudes des personnes envers la

prise en compte des enjeux écologiques lors de l'organisation des expositions, variaient sensiblement. Cette divergence d'attitudes est à la fois perceptible au sein de la même institution au travers des approches par métier, et met les collègues face à une nécessité de trouver des compromis qui conviendraient à chacun et permettraient de mettre en place un projet commun. Nous avons également observé que les négociations entre les acteurs varient en fonction du contexte de leur institution. Ces constats nous conduisent à supposer que le niveau d'avancement et les stratégies déployées dépendraient à la fois du contexte institutionnel - de son statut juridique et de son modèle économique, de ses ressources disponibles - mais aussi des missions et des valeurs de l'institution. Ils seraient également déterminés par les intérêts et les priorités de chaque type de métier. Ainsi, pour avoir une compréhension plus nuancée de l'adoption des principes écologiques dans les institutions dédiées à l'art contemporain, et notamment lors de l'organisation des expositions, nous souhaitons répondre à nos questions de recherche en utilisant le prisme de négociations des acteurs, et leur rattachement au contexte institutionnel.

3.1. La théorie de la justification de Luc Boltanski et Laurent Thévenot

Afin de vérifier notre hypothèse et étudier les interactions entre les professionnels dans les contextes variés, il nous fallait trouver un cadre théorique d'analyse adéquat. Notre choix s'est opéré sur « la théorie des justifications » ou « les économies de la grandeur » de Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991), qui nous semble adaptée car elle s'intéresse à la manière dont les individus trouvent des accords au sein de la société. Selon les auteurs, l'accord apparaît suite à la confrontation des arguments ou des justifications, qui ne sont pas fondées uniquement sur des intérêts individuels, mais qui font preuve de volonté de convergence au sein du différend en faisant appel aux systèmes d'équivalences partagés. Cette théorie, que nous allons résumer par la suite, nous permet d'analyser les confrontations et les négociations entre les professionnels des institutions au travers leurs attitudes et les logiques argumentaires qu'ils emploient pour justifier publiquement leur position. Elle nous donne également un cadre pour comparer les deux institutions et leurs attitudes officielles vis-à-vis des enjeux écologiques et de tester l'idée d'une cité écologique proposée par Claudette Lafaye et Laurent Thévenot (1993), mais également par Bruno Latour (1995), Olivier Godard (2004) et Laurent Mermet (2007). Par ailleurs, cette théorie nous semble particulièrement pertinente appliquée aux questions de la transition écologique. En effet, il s'agit d'un processus de changement progressif, d'un

passage à un nouveau paradigme éthique, de nouvelles catégories de valeurs et de comportements qui provoquent des situations d'incertitude et poussent les individus et les collectifs à la recherche de nouveaux accords ou de conventions. Ce cadre théorique nous permet de porter un regard rapproché sur ces modifications de pratiques et de comportements.

La théorie de Boltanski et Thévenot s'inscrit dans le cadre de la théorie des conventions, un courant de recherche transdisciplinaire aux frontières de la sociologie, de l'économie et de la gestion (Nizet, 2014). Elle repose sur l'existence des modèles ou des « cités » de justifications fondées sur des principes et des valeurs de références communes, et au sein desquels les individus tentent d'atteindre les actions justes et justifiées à travers ces principes communs. Les valeurs étant très variées et de natures différentes, pour trouver un terrain d'entente, il est important de recourir lors de la justification à des valeurs qui soient largement partagées (Meier, 2020). Dans le cadre d'une « cité », cette seule valeur commune qui permet d'atteindre un accord est définie par les auteurs comme le « principe supérieur commun », qui dépasse les intérêts particuliers et établit une forme d'équivalence entre les personnes. Pour donner un exemple d'une telle situation, nous pouvons imaginer qu'un commissaire d'exposition d'un lieu artistique expérimental en sélectionnant les artistes va se fonder sur l'axe artistique pointu défini par l'institution et privilégier un artiste singulier et original qu'il ne connaît pas au détriment de son ami artiste qui fait des œuvres plus conventionnelles. Le principe supérieur commun du lieu étant l'originalité et la radicalité occultera l'intérêt personnel du commissaire de promouvoir son ami.

Dans l'ouvrage de 1991, les auteurs identifient six « cités » correspondant à une logique argumentative basée sur un grand principe, ou un bien commun : « cité inspirée », « cité domestique », « cité marchande », « cité industrielle », « cité de l'opinion » et « cité civique ». Ce sont des grands modèles valables pour la société occidentale, et en particulier, française. Chacun repose sur un texte canonique de philosophie politique (Saint Augustin, Smith, Hobbes, Rousseau etc) qui oriente une définition du juste. Les auteurs défendent l'idée que si on étudiait une situation de « dispute en justice » qui apparaît dans la vie sociale ordinaire, elle nous conduirait forcément vers l'une des grandes « cités ». Dans son ouvrage « Le nouvel esprit du capitalisme » (1999) co-écrit avec Eve Chiapello, Luc Boltanski rajoute une septième « cité par projet », correspondant

à une logique argumentative néo-libérale du capitalisme tardif. Ainsi, ce modèle théorique et en particulier cette typologie des cités n'est pas figée, mais peut évoluer en fonction des transformations organisationnelles et sociétales.

Le concept de « cité » recouvre plusieurs notions nécessaires pour sa compréhension. Dans une situation de désaccord ou de conflit, les personnes font l'expérience d'une « épreuve » de justification. Lorsque les personnes sont amenées à se justifier, pour convaincre son interlocuteur, elles recourent progressivement à des principes plus largement partagés, ou « montent en généralité » (Jacquemain, 2001). Les modèles de « cités » sont construits selon un certain nombre de règle d'argumentation ou « d'axiomes »¹⁹ de l'épreuve de justification qui caractérisent la « dispute en justice »²⁰ le seul type de dispute dans lequel la théorie des justifications est applicable.

Le « principe supérieur commun » qui régit chaque « cité » organise une hiérarchisation des personnes en fonction de leur valeur dans la « cité ». Les auteurs font appel à la notion de « grandeur » qui correspond au positionnement des personnes relativement aux principes donnés. Chacun de ces sept systèmes de valeurs possède ses « grands » et ses « petits ». Les êtres « grands » constituent des références, ce sont des garants du « principe supérieur commun ». Les individus ne sont pas affiliés à une « cité » de manière permanente, ils se déplacent d'une « cité » à l'autre en fonction de la situation. Ainsi une personne peut être « grande » dans une « cité » et petite dans l'autre, la grandeur provient des caractéristiques de la situation et non celles des personnes. Les personnes peuvent également changer leur ordre de grandeur au sein d'une « cité » grâce à son investissement. Contrairement à l'opposition dominants-dominés qui relève de l'inégalité ou de l'injustice, la qualification en « grand » ou « petit » est considérée comme justifiée (dont la contrepartie est l'investissement) au sein d'une « cité » donnée. Les personnes selon cette théorie sont capables de se détacher et de s'émanciper, au moins partiellement, du déterminisme social, en n'étant pas réduites à des rôles ou des statuts fixes.

¹⁹ 1) *le principe de commune humanité*, 2) *le principe de dissemblance*, 3) *la commune dignité*, 4) *l'ordre de grandeur*, 5) *la formule d'investissement*, 6) *le bien commun*

²⁰ En opposition de « dispute en violence » où les ne fait pas appel aux arguments, mais à la force

La justification se produisant dans le monde réel et non pas dans l'espace abstrait de purs arguments, les auteurs attribuent une grande importance aux objets qui sont impliqués dans les situations sociales. Ainsi une situation est déterminée à la fois par des personnes et par la nature des objets, qui sont eux-mêmes des constructions sociales. Les objets ne sont pas nécessairement physiques, il peut par exemple s'agir d'une réglementation ou d'une charte invoquée par une personne lors d'une épreuve. Les objets constituent des instruments qui font preuve d'une existence de justice des accords entre les personnes et servent de point de repère afin de décider de la validité des arguments (Godard, 1989). « La référence à des choses qualifiées entraîne une extension du cadre de cohérence par laquelle les cités se déploient dans des mondes communs » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 165). Pour simplifier cette pensée, nous pouvons résumer que les « mondes » sont des « cités » appareillées par des « objets », ou sont en quelque sorte une incarnation des « cités ».

En fonction de l'appartenance des personnes à un seul monde ou à des mondes différents, Boltanski et Thévenot identifient deux types d'épreuves : « litige » et « différend ». Dans le cas de « litige », les interlocuteurs sont d'accords sur le monde dans lequel l'épreuve a lieu et leur seul objectif est celui de déterminer qui est le plus grand et qui est le plus petit. Dans la situation de « différend », en plus de définir la grandeur les personnes, il est question de la nature du bien commun pour savoir à quel monde appartient l'épreuve. Naturellement chaque partie fait appel au monde qui lui est favorable.

Les rencontres des différents mondes engendrent des réactions et des stratégies de comportement. Lors d'une épreuve les personnes peuvent chercher à démasquer dans un monde donné des personnes ou des objets provenant d'un autre monde. Cette opération de « dévoilement » vise à remettre en question la validité de l'épreuve en la menant à sa nullité (Pfister, 2001). Pour invalider l'épreuve, les interlocuteurs peuvent aussi se référer à l'absence d'objets, ou encore pointer sur la mise en œuvre factice de l'épreuve, qui est considérée valable par principe. Ils font également recours à l'accusation de « transport de grandeur », en mettant en doute la grandeur de son adversaire au sein d'un monde. L'opération inverse est définie par les auteurs comme le « transport de misère ». Ils identifient une autre figure de l'accusation, celle de « préoccupation » qui a pour objectif d'accuser les personnes dans le manque d'engagement dans un monde donné.

Boltanski et Thévenot identifient également des « situations troubles » dont « l'agencement composite » regroupe les personnes et les objets issus des mondes différents. L'ambiguïté de ce type de situation met dans l'embarras les parties et crée un sentiment d'inquiétude et d'incertitude dans la nature de l'épreuve. En cherchant à prévenir des différends, les parties « agencent des situations qui se tiennent », notamment au travers de la préparation des dispositifs d'objets qui permettent de stabiliser les personnes lors de l'épreuve. Pourtant, malgré la bonne préparation, le risque d'apparition des êtres étrangers n'est jamais complètement écarté, les personnes préparant l'épreuve doivent donc être actives et vigilantes pour garder un état d'esprit convenable. Dans la prise en compte de l'existence des mondes extérieurs à celui de l'épreuve lors d'un jugement est qualifiée par les auteurs comme jugement « humain » qu'inspire la prudence et qui vont au-delà de la stricte application des règles. La faculté des personnes à s'extraire de la situation et de l'analyser depuis un autre monde est nommée par les auteurs - la capacité « d'ouvrir les yeux » qui définit leur « libre arbitre ».

Les relations entre les mondes font surgir de nombreuses critiques réciproques. Les auteurs étayent les critiques venant d'un monde donné envers tous les autres, faisant ressortir leurs principaux points de divergences, que nous n'allons pas énumérer ici, mais utiliseront dans notre analyse des épreuves entre les acteurs de nos deux institutions. Les différends dans les situations composites peuvent être écartés par un compromis entre différents mondes évitant de recourir à la preuve (Boltanski et Thévenot, 1991). Pour être valable, il doit être fondé sur un bien commun. L'établissement d'un nouveau compromis est marqué par l'apparition de nouvelles grandeurs. Les auteurs soulignent que les compromis demeurent fragiles, car leurs principes supérieurs communs ne relèvent pas d'une cité en particulier. Ils décrivent également différentes figures de compromis possibles entre les mondes.

Dans la plus large théorie des conventions, ces compromis sont appelés aussi les conventions, et représentent un ensemble de critères et de repères que les individus prennent en considération pour prendre leur décision sur le comportement à adopter dans une situation d'incertitude (Nizet, 2014). Les repères sont multiples. Tout d'abord, les énoncés, qui constituent des repères explicites, qui peuvent être officiels ou être représentés par des principes supérieurs, auxquels les individus ont recours en justifiant

leurs décisions. Parmi les repères implicites, figurent les personnes, qui adoptent des attitudes différentes correspondant à un principe supérieur et considérées comme grandes ou petites; elles sont liées par des relations spécifiques (hiérarchie, amitié etc). D'autres éléments implicites qui constituent des repères pour les individus sont des objets, présentant des affinités avec les situations, et au même titre que les personnes peuvent être grands ou petits au regard du principe supérieur commun. Ils sont également réunis par des liens particuliers. Les situations sont également déterminées par des critères spacieux et temporels spécifiques. Le changement de convention dans une organisation est provoqué par l'apparition d'éléments d'une nouvelle convention, qui tout d'abord provoque de la suspicion. Ces composantes d'une nouvelle convention peuvent aboutir à la modification de l'ancienne convention et à l'établissement d'un nouveau compromis. Dans d'autres cas l'ancienne convention peut résister à la modification, ou dans les situations plus rares être complètement substituée par la nouvelle.

Boltanski et Thévenot démontrent que mis à part les compromis, il existe d'autres figures qui permettent d'éviter un conflit. Ainsi les protagonistes d'une épreuve peuvent trouver un « arrangement », lors duquel on ne se réfère pas à un intérêt général, mais trouve une solution qui correspond aux intérêts particuliers des parties. Ils peuvent également recourir à la « relativisation », en décidant que l'épreuve n'est pas si importante pour en faire un conflit. Cette stratégie peut notamment être adoptée en cas de peur de l'affrontement d'une épreuve. Les personnes peuvent également prendre une posture de « relativisme », c'est-à-dire une position d'extériorité qui n'est pas subordonnée à un bien commun. Le « relativisme » se caractérise par la réduction de tout à un simple intérêt.

3.2. Vers une « cité écologique »

La théorie que nous venons de résumer nous semble pertinente pour décrire et analyser les rapports qui se produisent entre les professionnels des institutions lorsqu'ils appliquent des principes écologiques à l'organisation des expositions. Conciliant l'individuel et le social, elle nous permet notamment d'analyser les stratégies individuelles choisies par les acteurs au sein des situations sociales qui se produisent sur leur lieu de travail.

En revanche, comme il s'agit de questions d'écologie, existe-il parmi les sept cités l'une qui pourrait convenir pour analyser le discours relatif à l'écologie ? Dans un article rédigé avec Claudette Lafaye, Thévenot (1993) s'interroge sur la possibilité d'élaboration d'une nouvelle cité de justification écologique. Les auteurs analysent d'abord comment le discours écologique recourt aux justifications existantes, démontrant comment les acteurs engagent la logique argumentative relative à chaque cité existante. Cependant, ces argumentaires trouvant des limites significatives au sein de chaque cité, les auteurs avancent l'hypothèse selon laquelle l'écologie peut constituer un nouveau principe de jugement à travers une « cité écologique » ou « verte ». Pourtant, ils se heurtent à quelques obstacles. Tout d'abord, certaines problématiques ne permettent pas à la cité écologique d'intégrer la théorie des justifications. C'est notamment l'extension de sa communauté de référence, qui déborde de l'humanité en intégrant les êtres vivants non-humains, les entités abiotiques, mais qui prend aussi en considération les générations futures, ce qui sort cette cité des axiomes de commune humanité et de commune dignité. Deuxièmement, comme chaque cité intègre des justifications écologiques, on pourrait voir dans cette logique d'argumentation des figures de compromis. En présentant l'armature de la cité verte, les auteurs concluent que même s'il existe des fondements importants pour la création d'un nouvel ordre, la grandeur verte n'est pas suffisamment outillée en matière d'argumentation pour être opérationnelle, et il existe également un manque d'instruments de qualification et la mise en équivalence pour rendre les être commensurables. Ils affirment également que par l'inclusion des questions liées à la nature, la cité verte rompt avec la grammaire des ordres sociaux de la théorie des grandeurs, et renoncent à ce projet de nouvelle cité.

Par la suite, Bruno Latour (1995), Olivier Godard (2004) et Laurent Mermet (2007) se sont mis à leur tour à la recherche de la cité écologique. Comme Lafaye et Thévenot, ils s'accordent sur le fait que chaque cité existante incorpore déjà à sa manière l'argumentaire écologique. Malgré l'intuition des auteurs sur l'existence de cette cité, ils butent sur un problème d'identification d'un ordre de généralité pertinent (capable de regrouper les humains et les non-humains), qui ne serait pas réductible à d'autres cités (ou aux figures de compromis qui sont opérées entre les cités) et ne les englobe pas. Héloïse Rougemont (2017) suppose qu'en se fondant sur le Principe Responsabilité de Hans Jonas et sur le principe supérieur commun de la « vie », il est possible de dépasser les obstacles que posent les axiomes de commune dignité et de commune humanité. Elle

propose également son modèle du « Monde de l'harmonie », en spécifiant que ce nouvel ordre reste en construction.

Ces visions de la cité écologique (durable, de l'harmonie) font appel aux mêmes références comme le respect de la nature, le souci des générations futures, l'usage économe des ressources naturelles et des moyens techniques. D'autres thématiques communes surgissent comme l'inscription du local dans le global, la responsabilité, la solidarité et l'harmonie entre les humains et les non-humains (Roquebert, 2018). Ce système de valeur, même s'il n'est pas encore stabilisé, nous semble en cohérence avec les préoccupations écologiques que nous avons rencontrées lors de nos entretiens. Nous allons donc introduire une cité « écologique » dans le panorama des logiques de justification utilisées par les professionnels. La grille des cités est présentée dans les annexes.

Cette théorie présente pourtant des limites. Comme nous l'avons indiqué plus haut, son cadre spatio-temporel d'application est limité. Conçue sur la base des textes des philosophes occidentaux, elle se limite donc à des sociétés occidentales, et loin d'être universelles, ce qui n'est évidemment pas contraignant pour notre étude. Par ailleurs, les professionnels de musées partent non seulement de la logique du contexte institutionnel et professionnel, mais ont également des raisonnements personnels ou psychologiques. Les biais psychologiques et les états émotionnels des personnes échappent à la théorie des grandeurs (Livet, Thévenot, 2003). Étant conscients de ces limites, nous considérons qu'elles ne constituent pas un frein pour notre recherche, car dans le contexte professionnel les personnes vont privilégier des arguments de principe supérieur commun propres à leur métier ou leur institution.

3.3. L'argumentation en lien avec le métier

Avant de passer à l'analyse des entretiens, nous voudrions clarifier comment la théorie des grandeurs sera appliquée aux relations entre les professionnels de nos deux institutions. Pour répondre à nos questions de recherche sur l'adoption des enjeux écologiques lors de l'organisation des expositions, nous allons analyser les discours des

professionnels afin de définir à quelle logique argumentative ils font recours pour défendre leurs positions, et quels compromis se mettent en place entre les collègues.

Il est important de spécifier que les personnes n'appartiennent pas à une cité de manière définie. Le même professionnel peut faire appel à des justifications issues des différents cités, et se déplacer d'une cité à une autre en fonction de la situation et des circonstances. Cependant, nous avons observé que chaque spécialiste recourt à un certain nombre de cités qui sont plus proches de la logique de son métier. Parmi ces logiques argumentatives nous avons également identifié une cité dominante dans leur discours. La *situation* globale que nous étudions est l'organisation des expositions qui tiennent compte des problématiques écologiques, lors de laquelle se succèdent un certain nombre d'*épreuves*. Nous avons identifié le bien commun propre à chaque métier, en prenant comme base leur vision d'une exposition réussie. Ce bien commun est en rapport direct avec la cité dominante.

	Cité dominante	Bien commun / expo réussie	Autres cités
Administrateur	Industrielle	Bien produite, cohérente avec le projet artistique	Civique, opinion, projet, marchande, écologique, domestique
Curateur / conservateur	Inspirée	La plus belle, pointue, scientifiquement fiable	Opinion, projet, civique, écologique
Directeur de production	Industrielle	Bien produite, produite selon le plan	Écologique, projet, inspirée, domestique
Directeur de communication	Opinion	Bien perçue par le public, touchant le public large	Civique, écologique
Référent RSE	Écologique	Durable, traitant des questions d'écologie	Civique, industrielle

Tableau 2. Logiques argumentatives par métier

Laurent Mermet (2007) considère qu'il est nécessaire de comprendre également depuis quelle cité est menée l'observation et la narration, car cela va influencer l'analyse et les résultats de l'étude. Si, comme toute personne, nous pouvons recourir à des logiques de

justification variées, nous estimons que la cité dominante depuis laquelle est réalisée cette étude est naturellement la cité écologique.

3.4. L'argumentation en lien avec le contexte institutionnel

En montant en généralité, les professionnels invoquent les arguments propres à leur contexte de travail. Ils utilisent des justifications en rapport avec les missions et les valeurs de leur institution, ses contraintes techniques, juridiques ou financières, choisissant naturellement celle qui leur est plus favorable. Il convient donc de définir à quels mondes appartiennent le Musée d'Art moderne et le Palais de Tokyo. L'hétérogénéité des activités, des missions et des valeurs amènent chaque institution à mobiliser des justifications issues de logiques variées. Comme le souligne Godard, « les organisations et les institutions concrètes peuvent être vues comme des formes particulières et stabilisées, pour un temps, d'agencements entre plusieurs ordres. Une des figures importantes de ces agencements est le compromis par lequel les sujets cherchent à forger un accord en se référant à un nouvel ordre encore virtuel, en construction, qui serait susceptible de concilier les référents propres à plusieurs ordres préexistants au-delà des tensions éprouvées » (Godard, 2014 : 308). Essayons de comprendre l'agencement des mondes que représentent nos deux institutions.

Naturellement, les deux institutions présentent des similitudes, ce qui les renvoie aux mêmes logiques argumentatives. Les deux structures sont dédiées à l'art, travaillant avec les œuvres d'art et les artistes vivants, ce qui les conduit à la subjectivité et la singularité propres aux logiques argumentatives de la cité inspirée. Les deux institutions sont publiques agissant respectivement sous tutelle de la Ville de Paris et de l'État. La notion de service public avec l'idée de l'accessibilité à tous les rattache au monde civique. Ce sont deux grandes organisations structurées de manière hiérarchique, chacune avec ses propres objectifs, moyens, contraintes et soumises au contrôle de la performance. Ce caractère "quasi-entreprise" correspond au monde industriel. En même temps, ces deux institutions sont également régies par des logiques du monde de l'opinion, au travers leur caractère public, événementiel et prescripteur. Elles sont liées de manière évidente aux notions de célébrité au travers des artistes reconnus à l'international. Ce sont des institutions qui donnent une attention particulière à la communication et à leur image.

Dans le tableau 2 nous avons spécifié l'appartenance de chaque institution à ces typologies argumentatives. Les mondes que nous venons de décrire partagés par les deux structures sont classés dans les quatre premières lignes du haut. Pour souligner que ces logiques sont présentes dans chaque institution à titre égal et peuvent être interprétées de la même manière, nous les avons réunies dans les cellules fusionnées.

Musée d'art moderne (MAM)	Le Palais de Tokyo
Monde inspiré	
Monde civique	
Monde industriel	
Monde de l'opinion	
Monde domestique	Monde domestique
Monde par projet	Monde par projet
Monde marchand	Monde marchand

Tableau 3. Logiques argumentatives par institution

D'un autre côté, il existe un nombre de divergences sensibles, notamment en matière de fonctionnement, d'organisation, de programmation et de modèle économique. Pour démontrer que ces mondes ne prennent pas la même place au sein des institutions, ou ne sont pas interprétés de la même façon, nous les avons séparés dans des cellules différentes. Pourtant, il est important de noter que ce classement n'illustre pas de hiérarchie entre les mondes. Le Musée d'art moderne possédant une collection, notamment de l'art moderne du XXe siècle, appartient également au monde domestique - comme une structure gardienne de l'histoire et de la tradition. Cet ordre existe également au Palais de Tokyo, mais concerne plutôt les relations entre les salariés, et la perception de l'équipe comme d'une famille. Nous y reviendrons plus tard. Le centre d'art ne dispose pas de collection, il a pour mission de produire et de diffuser la création contemporaine. La programmation du Palais de Tokyo est rythmée par trois saisons par an et constituée de la multitude d'expositions et d'événements culturels temporaires qui se succèdent. Ce type de fonctionnement induit une logique de justification issue du monde par projet. Cet ordre

est également présent au Musée d'art moderne, car la programmation artistique et culturelle temporaire occupe une place importante dans son activité. Cependant, cette logique apparaît plus dominante au centre d'art. Le modèle économique du Palais (60% des ressources sont propres) le conduit à mener un certain nombre d'activités commerciales. Même si la finalité de cette activité n'est pas de cumuler la richesse, mais simplement subvenir aux besoins de fonctionnement, la logique argumentaire marchande reste présente dans le choix des partenariats et des mécènes. Cet ordre n'est pas étranger au MAM mais se trouve présent dans la moindre mesure. Finalement, le seul monde absent de la justification liée au contexte institutionnel est celui de l'écologie. Les référents RSE et les professionnels qui font appel à la justification écologique se trouvent dépourvus d'instruments argumentaires propres à l'institution et sont amenés à recourir à un niveau de généralité supérieure.

Ce cadre théorique nous permettra d'analyser le jeu d'acteurs qui accompagne l'organisation d'une exposition « écologique », mais surtout de comprendre les motifs et les logiques qui animent les professionnels dans leurs décisions. En appliquant le système de mondes à nos entretiens, nous pourrions comprendre le rôle que jouent le contexte institutionnel et le cadre d'un métier dans la mise en place des démarches écologiques lors de la conception et de la production des expositions. Ce cadre nous donne également une possibilité de situer les principaux blocages dans l'application des actions en faveur de l'écologie et d'envisager éventuellement des éléments de solutions.

Ces trois ancrages théoriques que nous venons de développer dans ce chapitre nous ont permis de poser des bases théoriques nécessaires pour explorer notre sujet spécifique. En parcourant l'histoire de la mutation constante du modèle muséal dans la première partie, nous avons pu situer le musée d'aujourd'hui, comprendre les enjeux qui l'animent et les processus sociétaux et professionnels qui le conduisent à la transformation. Nous avons ensuite analysé la prise en compte des problématiques écologiques, identifié les formes d'articulation entre le secteur des musées et l'écologie, les thématiques relatives à l'écologie qui trouvent la plus grande résonance chez les acteurs muséaux, mais aussi tracé une dynamique de l'intégration des enjeux écologiques dans le secteur. En mettant en parallèle ces deux processus, nous pouvons arriver à la conclusion selon laquelle les problématiques écologiques sont devenues l'une des forces de changement du modèle muséal. Enfin, dans la troisième partie nous avons présenté un cadre théorique et

méthodologique d'analyse provenant du domaine de la sociologie des organisations adapté à notre étude des institutions en mutation.

CHAPITRE III. L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre sera consacré à la présentation de notre démarche de recherche. Avant de décrire la méthode que nous avons adoptée, il convient de faire une présentation formelle des deux institutions.

1. La description des institutions

Les brèves présentations des institutions présentées dans les sous-parties suivantes sont issues des sites internet et des rapports d'activité annuels des structures. Ces informations sont objectives et publiques.

1.1. Le Palais de Tokyo

Fondé en 2002, le centre d'art contemporain, dépourvu de collections, a pour fonction de produire et de diffuser de la création contemporaine. Depuis 2012 il est reconnu comme le plus grand centre d'art en Europe et se déploie sur 22 000 m². Un lieu de création contemporaine pluridisciplinaire, le centre d'art développe une programmation autour de la scène émergente française et internationale convoquant les formats variés des arts visuels, mais aussi du spectacle vivant, et de l'audiovisuel²¹. La programmation rythmée par trois saisons annuelles est constituée d'expositions thématiques et monographiques, mais aussi des cartes blanches - des projets de grandes envergures qui investissent l'ensemble des espaces.

Le Palais de Tokyo, qui était à l'origine une association loi 1901, est depuis 2011 une société par actions simplifiées unipersonnelle (SASU), une structure privée dont l'unique actionnaire est l'État. Ce statut donne à l'institution une capacité d'attribuer des concessions et d'en percevoir des redevances. Le ministère de la Culture a signé avec le Palais de Tokyo une délégation du service public qui permet de le financer à hauteur de 40% environ. Le reste du budget est constitué de recettes propres (au travers les concessions, les privatisations, le mécénat, les partenariats et enfin la billetterie) de la SASU. Conditionné par une volonté de développer l'image d'une institution démocratique et ouverte à tous, mais également par des impératifs économiques, le Palais de Tokyo

²¹ <https://admin.palaisdetokyo.com/wp-content/uploads/2022/01/RA-2019-PdT.pdf>

propose une grande offre de services supplémentaires - de restauration, de *clubbing* et d'événementiel. Le centre d'art abrite également une librairie spécialisée en art.

En 2020 le centre d'art emploie 87 salariés (ETP correspondant à 87) répartis dans sept directions : programmation artistique, administration, la production des expositions, développement des ressources, communication et RSE, publics et enfin la direction technique. (Annexe 1).

1.2. Le Musée d'art moderne de la Ville de Paris

Inauguré en 1961, le Musée d'art moderne abrite une collection de plus de 15.000 œuvres issues des grands courants de l'art du XXe siècle. Son activité principale consiste en la conservation, la valorisation et l'enrichissement de la collection et du bâtiment, ainsi qu'en l'organisation d'expositions temporaires qui sont consacrées aux grands mouvements et aux artistes majeurs du XXe et XXIe siècles.

Le musée est un opérateur territorial sous la tutelle de la ville de Paris. Rattaché à l'établissement public à caractère administratif (EPA) Paris-Musées, le MAM est géré par la structure regroupant 14 musées de Paris. Contrairement au Palais de Tokyo, la majorité du financement de Paris Musées vient de la tutelle, la part des recettes propres varient entre 20% et 30% du budget²². Paris Musées assure la gestion du bâtiment, de la collection du Musée d'Art moderne, mais également de l'organisation des expositions, des événements culturels et de l'édition des catalogues. De même manière, les échanges avec la Ville de Paris passent par l'intermédiaire de Paris-Musées.

L'organigramme du musée est partagé entre les services suivants : collections et expositions, service culturel, régie des œuvres et des expositions, communication et presse, mécénat et partenariats, affaires générales et ressources humaine, bibliothèque et enfin le pôle regroupant les services de l'accueil/ surveillance, sécurité et bâtiment (Annexe 2). Pourtant, un nombre significatif des services, comme par exemple le service de la production des expositions et des publications, est centralisé au niveau de Paris-

²² MAM (2019), Le bilan d'activité https://www.mam.paris.fr/sites/default/files/documents/ba_mam_2019_avec_annexes_compresse.pdf

Musées. À ce titre, le MAM est plus dépendant de la réglementation et du fonctionnement de l'établissement public.

2. La démarche de la recherche

Pour définir l'approche méthodologique de notre recherche, nous nous sommes intéressés à l'ouvrage des professeures canadiennes Marie-Fabienne Fortin et Johanne Gagnon (Fortin, Gagnon, 2016). La réponse à notre problématique et à nos questions de recherche suppose l'adoption d'une méthode qualitative, basée sur deux études de cas - le Musée d'Art moderne de la Ville de Paris et le centre d'art contemporain le Palais de Tokyo. Comme cela a été développé dans le premier chapitre, nous avons sélectionné ces deux institutions pour les divergences qui les distinguent au niveau des missions, de la programmation, des statuts et des modes d'organisation, ce qui nous permet de saisir des approches variées au sein de la même branche muséale des institutions dédiées à l'art contemporain. Par ailleurs, de nombreux points de convergences entre les deux structures que nous avons étayées dans le premier chapitre rendent cette étude comparative pertinente.

Il nous fallait faire une enquête de terrain auprès des employés des deux structures. Notre échantillonnage correspond à quelques métiers essentiels pour l'organisation des expositions dans un musée : le commissaire d'exposition, le chargé de production, l'administrateur général de l'institution, et enfin le référent RSE. Pour les deux structures la mission RSE ne constitue pas un poste à part entière mais complémentaire à un autre type de poste. Pour chaque institution nous avons interrogé quatre personnes. Toutes les personnes interrogées occupent des postes de direction au sein de leur service. Ce critère d'exclusion nous a permis d'entretenir avec les employés ayant le même statut hiérarchique et entretenant des rapports identiques avec la direction centrale. Il est certain que cet échantillonnage présente des limites. Tout d'abord, nous n'avons pas interrogé les professionnels de tous les types de métiers mobilisés autour de l'organisation d'une exposition. Par ailleurs, l'appartenance des participants au même niveau hiérarchique biaise notre compréhension. Il aurait été intéressant d'interroger également des employés non cadres, mais aussi les directeurs artistiques définissant la ligne générale du projet scientifique et culturel.

Avant la préparation de l'enquête, nous avons exploré le sujet au travers la revue de la presse généraliste et spécialisée, de littérature académique et des textes normatifs, mais également en participant et en visionnant des conférences et des débats professionnels du secteur culturel et en particulier celui des musées sur la thématique de l'écologie. En nous fondant sur les informations recueillies, nous avons élaboré les grilles d'entretien. Le guide d'entretien a été divisé en trois blocs - le premier bloc comportait des questions sur le secteur muséal et l'écologie de manière générale, notamment sur le niveau de l'engagement et d'avancement du secteur sur le plan écologique, sur leur vision de la contribution à la transition écologique du secteur en général et des musées d'art contemporain en particulier. Les questions du deuxième bloc portaient sur l'institution et en particulier sur le positionnement de l'institution vis-à-vis des enjeux écologiques et les mesures qui ont été entreprises dans cette direction. Enfin, le troisième bloc était dédié aux questions spécifiques concernant le métier de la personne interrogée. Les questions des deux premières sections ont été identiques pour tout le monde, seule la dernière section a été adaptée à chaque métier. Les guides ont été élaborés de manière à couvrir toutes nos questions de recherche. Nos guides d'entretiens sont consultables dans les annexes.

Les entretiens ont été réalisés de manière anonyme entre octobre 2021 et février 2022. La durée des interviews variait entre quarante-cinq minutes et une heure et demie. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits par la suite. À l'issue de la phase d'entretiens, nous avons constitué une grille d'analyse au sein de laquelle nous avons mis en parallèle les réponses des professionnels aux mêmes questions. Afin de maintenir l'anonymat, mais de spécifier le métier et l'institution, nous avons codifié les personnes à travers quatre catégories de métier, présentées dans le tableau X. Nous avons également attribué un code à chaque institution : 1 pour le Palais de Tokyo et 2 pour le MAM.

À l'exception de quelques entretiens où nous nous sommes légèrement éloignés du guide pour laisser les personnes développer les questions qui les intéressaient particulièrement, cette enquête de terrain nous a permis de collecter suffisamment d'informations pour répondre à toutes nos questions de recherches que nous allons exposer dans le chapitre suivant.

Participant	Type de poste
Programmation	Commissaires d'exposition temporaires, conservateurs
Production	Responsables de la production des expositions et des œuvres
Administration	Administrateurs centraux
RSE	Responsable RSE

Tableau 4. Codes des métiers

CHAPITRE IV. LE PALAIS DE TOKYO ET LE MUSÉE D'ART MODERNE : DEUX ÉTUDES DE CAS

Dans ce chapitre nous présenterons les résultats de notre enquête de terrain conjointement à leur analyse. Nous les avons regroupés en quatre parties thématiques, dans lesquelles nous analysons des sujets à la fois sous le prisme de chaque institution et au travers les positions des métiers. Avant d'aborder expressément les questions relatives à l'organisation des expositions, nous avons interrogé les participants sur le contexte général de l'émergence des préoccupations écologiques dans le secteur muséal et dans leur institution. Ainsi, dans la première partie nous présenterons les prémices de cette prise de conscience. Nous aborderons notamment le rôle du statut juridique et des modes d'organisation de chaque institution, ainsi que la place qu'occupent les tutelles dans les initiatives écologiques. Enfin, nous spécifierons les actions entreprises par les structures dans cette direction.

La deuxième partie sera dédiée aux questions du contenu de la programmation artistique. D'abord, nous analyserons une éventuelle corrélation entre le positionnement politique de l'institution et sa disposition à traiter dans ses expositions des problématiques sociétales et notamment écologiques. Nous présenterons les postures des professionnels et tout particulièrement celles des commissaires d'expositions envers les thématiques écologiques, pour nous intéresser par la suite au rôle central attribué aux artistes en matière de l'engagement écologique des institutions.

En troisième lieu nous exposerons les démarches écologiques appliquées au processus de la production des expositions. En effet, les services de la production démontrent des avancées certaines en matière de transition écologique. Nous nous focaliserons premièrement sur la phase de l'avant-projet de production, qui s'est avérée cruciale pour l'adoption des démarches de durabilité. Ensuite, nous ferons une comparaison des approches de production « écologique » dans les deux institutions. Enfin, nous mettrons en lumière les aspects essentiels du processus de la production des expositions, à savoir les problématiques écologiques qui se lèvent lors de l'organisation du transport du personnel et des œuvres et de la conception de la scénographie et leurs solutions.

La partie finale de ce chapitre, à caractère plus analytique, sera dédiée à l'analyse et la classification des principaux obstacles rencontrés par les professionnels lors de la mise en œuvre des actions écologiques. Nous présenterons par la suite les enjeux muséaux dominants qui se mettent en contraction avec les enjeux environnementaux. Enfin, la dernière sous-partie sera consacrée aux aspirations et aux réflexions des professionnels autour d'une transformation profonde nécessaire aujourd'hui dans le secteur des musées.

1. Émergence de la conscience écologique

1.1. Origines des initiatives

À la demande de situer le moment où les préoccupations écologiques ont commencé à se manifester dans le secteur des musées, la plupart des professionnels s'accordent sur le fait que la prise de conscience est plutôt récente. Certaines institutions, notamment issues de la culture scientifique, sont mentionnées à plusieurs reprises comme précurseurs : Universcience avec la Cité des Sciences et le Palais de la découverte, le Museum d'Histoire naturelle, ou encore la Bibliothèque nationale de France (BNF). Pourtant, elles sont présentées comme des exceptions dans le contexte du retard relatif du secteur muséal par rapport à d'autres secteurs culturels, et tout particulièrement celui du spectacle vivant. Les acteurs distinguent plusieurs phases d'intégration des enjeux écologiques : l'étape initiale serait les interrogations théoriques, suivies par la prise de conscience avérée et enfin la mise en action. La majorité des avis se rejoignent sur l'idée que les premières interrogations ont surgi au cours des deux-trois dernières années.

On peut quand même dire que c'est sûr que dans nos musées ces 30 dernières années l'idée n'était pas spécialement de regarder les problématiques RSE ou d'écologie, mais vraiment de la croissance toujours plus importante de recettes, d'expositions dans tous les sens, les expositions blockbuster. Enfin, c'est une certitude que ça ne fait pas très longtemps que les uns et les autres, on se réveille sur ces questions, excepté quelques grandes institutions qui étaient peut-être un peu plus en avance . (Production 2)

Il y a un an, il y avait une préoccupation un peu superficielle sans traduction concrète . (Administration 1)

Ça a commencé, je dirais, fin 2018 début 2019, où on a vu émerger un certain nombre de tables rondes professionnelles sur ce sujet . (Administration 2)

Le personnel des deux institutions est persuadé qu'il y a aujourd'hui une prise de conscience générale de l'ensemble du secteur muséal, se référant notamment aux échanges avec leurs homologues des autres institutions culturelles. Les cadres de la production des deux institutions estiment que les enjeux écologiques sont devenus une véritable priorité et qu'ils ont pris une dimension généralisée. Ce ressenti des professionnels de production est sans doute dû aux avancées considérables de ces services en matière d'écologie par rapport à d'autres services. Nous verrons cela en détail par la suite. Quant au référent RSE, il se montre assez critique vis-à-vis de l'attitude du secteur, en affirmant que la préoccupation théorique tarde à se traduire par des actions concrètes, et en pointant un décalage considérable entre les discours et les actions. Naturellement, les attentes des professionnels de ce service sont plus élevées et exigeantes :

Donc il y a de la parole, des manifestes...En revanche, quand on regarde leurs actions concrètes, rien où très peu de choses [sont faites]. Et ça commence seulement, y compris chez des gens qui ont commencé il y a très longtemps .

(RSE 1)

Il explique également le retard du secteur par l'absence de pression de la part de la société civile sur les institutions culturelles, contrairement à son indignation envers l'impact environnemental des entreprises capitalistes.

Les institutions culturelles, elles commencent à peine à être pointées du doigt. Parce qu'en fait comme on offre à voir et à boire - on est sympa, on n'est pas des salauds de capitalistes. En fait, on montre de la culture, donc on n'est pas des êtres foncièrement méchants. Les institutions, elles ne sentaient pas le besoin vital pour le faire, donc elles fonctionnent très bien comme ça. Leur image n'est pas impactée. Elles s'auto-justifient. Ça va, on n'est pas très mauvais. [...] Ça

commence par l'opinion publique, mais les gens ne font pas des manif devant les musées. Le militantisme ne s'est jamais attaqué directement aux institutions culturelles . (RSE)

L'influence du Covid sur cette prise de conscience est reconnue par la plupart des professionnels. Sans créer un lien direct avec les avancées en matière d'écologie, les acteurs perçoivent la pandémie comme un accélérateur de ce processus. Le ralentissement du rythme des expositions a permis au personnel d'avoir plus de temps libre pour mener une réflexion de fond sur les enjeux écologiques. Cela était également une période qui a bouleversé les pratiques des musées, notamment en matière de durée des expositions, de transports des œuvres et des déplacements. La période a montré que d'autres formes de travail étaient possibles, en amenant les professionnels à plus de créativité, de sobriété et de souplesse. Les musées se sont rendus compte que d'autres modèles d'exposition étaient possibles.

La crise sanitaire, elle a pu peut-être aider aussi à ce que les musées aient envie de travailler un peu plus sur leurs collections. Donc ça a poussé et aidé tous ceux qui bossent depuis très longtemps sur ces questions d'enjeux écologiques et peut-être enfin à obtenir une réaction de la part de certains qui n'avaient pas de réaction. (Production 2)

Le Covid a probablement été un accélérateur, mais après c'est aussi le fruit des années de mobilisation à différents niveaux. (Administration 1)

Si les réflexions autour des questions écologiques sont présentes dans les deux institutions, les pratiques professionnelles écologiques semblent être plus installées au Palais de Tokyo. Le service de la production du centre d'art affirme que leurs préoccupations environnementales sont quotidiennes et sont notamment liées aux impératifs de l'économie des matériaux.

C'est notre quotidien: des réflexions de l'ensemble de mon équipe sur les choix qu'on fait avec les artistes quand ils nous présentent un projet. Tout ça, c'est vraiment le b.a.-ba: comment on utilise des scénographies, comment on recycle, on

réutilise, on redonne vie à des éléments. (Production 1)

Le fait qu'il y ait une direction de la RSE au Palais de Tokyo, exprime clairement, quelque chose qui nous tient à cœur. À la fois dans notre fonctionnement dans l'institution mais aussi dans notre fonctionnement vis-à-vis du public. (Programmation 1)

Les professionnels du MAM soulignent que les attitudes au sein de l'institution commencent tout juste à changer. La priorité écologique n'y est que très récente.

C'est grâce au Covid, oui. Des choses qu'on a pu individuellement adresser ou souhaiter aborder mais qui se sont toujours heurtées à une réalité et un immobilisme, parce que ce n'était pas l'une des priorités. Il y a encore quelques années il y a eu des choses qui se sont faites vraiment hyper ponctuellement qui n'étaient pas pensées de manière globale.» (Programmation 2)

En 2019, je faisais une exposition avec 300 œuvres et j'avais demandé que les transporteurs, lorsqu'ils allaient déballer les œuvres dans les salles qu'ils reprennent tout l'emballage et le réutilisent 3 mois plus tard. Ils entendaient qu'ils voulaient bien, mais c'était quelque chose qui leur paraissait compliqué. (Programmation 2)

Cette difficulté de la mise en place des pratiques écologiques est expliquée par les professionnels du musée comme à la fois issue de la législation qui impose des contraintes aux institutions territoriales, le manque d'engagement de la direction du musée, la taille de la structure (les petites structures instaurent des stratégies RSE et des principes de l'économie circulaire plus facilement) mais également par les exigences liées aux normes de conservation et d'expositions des œuvres patrimoniales.

En effet, on peut plus facilement essayer de trouver des solutions pour être un peu éco-responsables avec des collections contemporaines où les exigences sont un peu moins fortes. (Production 2)

Qu'est-ce qui réside à l'origine du changement d'attitude ? Comment l'intérêt pour les problématiques écologiques se généralise aux différents niveaux de l'institution ? Les deux institutions se rejoignent sur le fait qu'une multitude d'initiatives individuelles existaient depuis quelques années sans pour autant déboucher vers un véritable mouvement. L'exception serait les professionnels de la production qui ont réussi à installer des bonnes pratiques au niveau du service, en donnant un exemple à l'ensemble de l'institution. Dans les deux lieux, les services de la production sont à l'avant-garde de ces engagements. Les cadres de la production des deux institutions mettent en avant un fort engagement personnel des employés du service.

Chaque individu est intéressé par ces questions. Et ce que je trouve complètement dingue dans mes équipes, c'est qu'on a une charge de travail juste démentielle [...] Ils arrivent à me trouver du temps parce que ces questions les intéressent. C'est quand même assez magique. (Production 2)

La prod est très forte, la prod ils ont déjà beaucoup fait. (RSE 1)

Au MAM, le service de production (externe et rattaché à Paris Musées) accompagné par le service des marchés ont été à l'initiative même de la mise en place des actions écologiques.

Le service des marchés a été topissime. Ils ont trouvé toutes les solutions pour qu'on puisse sélectionner les entreprises en rajoutant des critères de sélection plus importants pour ces problématiques d'éco-responsabilité et ça c'est vraiment une force. (Production 2)

Les initiatives ponctuelles et les engagements des professionnels de la production ont servi de terreau propice, en préparant le véritable basculement qui s'est joué au niveau de la direction dans les deux cas. Les prises de position d'une directrice générale de Paris Musées ou d'une présidente au Palais de Tokyo ont été décisives.

Là, je pense que c'est la présidence d'Emma Lavigne qui a beaucoup accéléré [la transition]. Après, le service de la production avait participé à beaucoup de réflexions avec d'autres institutions. Avant même l'arrivée de notre directeur RSE, ils avaient mis en place un certain nombre d'initiatives. (Administration 1)

Comme souvent, c'est plutôt lié à une personnalité. À l'engagement d'une personnalité, d'un président, d'une présidente [...] Il y a des degrés de liberté divers, et c'est vraiment plutôt lié à des personnalités. (RSE 1)

Donc cette direction de la RSE a été lancée par notre précédente présidente, Emma Lavigne [...] Il faut que ce soit porté au plus haut niveau pour emporter l'ensemble des équipes. (Programmation 1)

Mais après les choses ont changé parce que des petites personnes ont voulu changer les choses. Et chaque petite personne qui a essayé de changer des choses a ensuite impulsé des mouvements dans chaque structure dans laquelle elle travaillait [...] Et l'arrivée d'Anne-Sophie Gasquet c'était quelque chose de très bien, parce que c'est quelque chose qu'elle portait. (Production 2)

La plupart des entretiens révèlent un rôle clé des synergies et du partage d'expérience entre les pairs sur les questions de l'écologie. La coopération et la mise en réseau sont considérées par les professionnels comme indispensables à l'étape des réflexions sur la transition écologique et du début de la mise en place des stratégies RSE. La participation à des réseaux d'institutions culturelles permet notamment de bénéficier de l'expertise des membres les plus avancés sur telle ou telle thématique, d'échanger sur les bonnes pratiques de chacun et de mutualiser les ressources (éléments de scénographies, matériaux, déchets, itinérance des expositions etc.). Les réseaux évoqués couvrent des échelles variées - de l'international avec l'ICOM France jusqu'à l'inscription dans l'écosystème local au niveau du quartier avec le nouveau regroupement des onze établissements culturels *La Colline des Arts*. Les professionnels de la production des deux institutions affirment également collaborer étroitement entre eux. Le groupe de travail sur l'économie circulaire mis en place par la Ville de Paris et coordonné par l'agence de production Arter a été évoqué à plusieurs reprises, ainsi que le Livret Économie Circulaire et Culture qui en était le fruit. Le réseau d'art contemporain d'Ile-de-France TRAM est également mentionné dans les deux institutions.

Il y a un autre réseau dont on fait partie qui s'appelle le réseau TRAM, qui s'agrandit beaucoup. Là, on vient de faire entrer 3 autres structures. On reçoit des

demandes : qui aurait une vitrine, un moniteur, un projecteur à prêter pour 3 mois pour telle institution ou tel lieu [...] C'est quand même super, ça fonctionne.
(Programmation 2)

La mycéliisation des relations en rapport avec le mycélium. Voilà ce que j'ai appelé la mycéliisation des relations c'est sur des sujets qui intéressent un certain nombre d'institutions plutôt que de se poser en concurrence, plaçons-nous plutôt ensemble. (Programmation 1)

En résumant les retours des professionnels sur les origines des initiatives autour de la transition écologique, nous pouvons constater que l'ensemble des employés des deux institutions ont aujourd'hui pris conscience de l'importance d'agir en matière d'environnement dans le secteur muséal et de leur institution en particulier. En revanche, cette prise de conscience étant très récente, les actions engagées en faveur de la transition écologique sont encore rares. La seule exception serait les services de la production, qui se positionnent en chef de file. Par conséquent, les professionnels de la production se démarquent par une perception d'une transition écologique plus avancée, et tout particulièrement au Palais de Tokyo, où les bonnes pratiques semblent être ancrées dans les activités quotidiennes du service. Par ailleurs, le centre d'art est légèrement en avance en matière écologique de manière globale. En dehors du service de la production, d'autres initiatives ponctuelles ont émergé dans d'autres services dans les deux institutions. Pourtant le vrai tournant vers la transition les acteurs s'associent avec une personnalité engagée au niveau de la direction - de la présidente du Palais de Tokyo et de la directrice générale du MAM. À ce titre, la formation des cadres supérieurs aux enjeux environnementaux s'avère cruciale. Les professionnels interviewés attribuent une grande importance aux échanges et partages d'expérience avec leurs homologues des autres institutions culturelles. Ils aspirent à une plus grande entraide et collaboration au niveau du secteur.

À ce stade des entretiens, nous n'avons pas décelé de résistances, nous constatons plutôt le consentement de l'ensemble des acteurs sur le véritable besoin de changement dans le secteur. Plusieurs acteurs ont mentionné qu'il était nécessaire de remplacer la logique de la concurrence, qui était d'usage dans le milieu culturel, par celle de la coopération. Nous avons remarqué un rapprochement particulier entre le référent RSE et

le service de la production pour les raisons évidentes d'un engagement tout particulier des professionnels de la production envers les questions écologiques. Quant aux justifications du retard du secteur culturel sur le plan écologique, nous avons identifié plusieurs logiques argumentatives. Nous avons notamment entendu des justifications d'ordre domestique avec des arguments relatifs à l'immobilisme du secteur comme résultat de l'absence de pression de la part de la société civile sur les institutions publiques et notamment culturelles sur les questions environnementales, mais aussi des justifications issues du monde civique pointant sur le manque de volonté politique de la part de l'État et de la direction d'un certain nombre d'institutions culturelles. Parmi d'autres justifications, celles liées à l'organisation, sont issues du monde industriel - celle de la complexité de la mise en place des stratégies RSE dans des grandes structures avec beaucoup de niveaux hiérarchiques, et des contraintes juridiques de fonctionnement.

1.2. Statut juridique / relations avec les pouvoirs publics

Dans la sous-partie précédente; nous avons vu comment ont pu apparaître les initiatives écologiques des institutions en interne. Ici, nous allons nous pencher sur le contexte politique et normatif dans lequel évoluent les structures, ainsi que sur les interactions avec leurs tutelles respectives. Partageant le même bâtiment, les deux structures possèdent des statuts juridiques différents, leur affiliation à des structures de pouvoirs publics diffère aussi, ce qui influence sans doute leurs modes de fonctionnement et de gestion, leurs objectifs, ainsi que leurs approches des questions écologiques.

Le Palais de Tokyo, qui était à l'origine une association loi 1901, est depuis 2011 une SASU (société par actions simplifiées unipersonnelle), une structure privée dont l'unique actionnaire est l'État. Ce statut donne à l'institution une capacité d'attribuer des concessions et d'en percevoir des redevances. Le Ministère de la Culture qui a signé avec le Palais de Tokyo une délégation du service public, le finance à la hauteur de 40% environ, le reste du budget est constitué des recettes propres (au travers les concessions, les privatisations, le mécénat, les partenariats et enfin la billetterie) de la SASU. Même si par sa gestion le centre d'art se rapproche d'une entreprise, la notion du service public reste au cœur de la préoccupation des professionnels interviewés. Leurs échanges avec la tutelle sont réguliers, en revanche les sujets autour de l'écologie ne sont évoqués que

ponctuellement lors de ces discussions.

On a un échange ponctuel. Notre tutelle directe, c'est la direction générale de la création artistique avec laquelle on discute sur tous nos sujets, qu'ils soient financiers, juridiques. Et eux, ils nous transmettent un certain nombre de priorités et d'objectifs qu'il faut qu'on atteigne, qu'on inscrit dans notre convention sur la place des femmes, le Comité social et économique, une instance de représentation du personnel (CSE), etc et éventuellement sur l'écologie. On discute avec eux. Après, aujourd'hui, il n'y a pas d'indicateurs formalisés. On peut avoir des discussions avec le haut fonctionnaire au développement durable, qui peut à la fois nous conseiller, et d'autre part, nous interroger aussi sur nos pratiques. Mais pour l'instant, on va dire que c'est ça nos relations à la tutelle sur la question de la transition écologique. (Administration 1)

Les discussions avec le Ministère sur les problématiques écologiques semblent être similaires aux échanges sur le sujet entre les institutions elles-mêmes - comme une forme de partage d'expériences. L'État ne se positionne pas comme un leader en la matière, mais attend plutôt des initiatives de la part des opérateurs. La Directrice administrative évoque notamment le PIA, le plan d'investissement d'avenir, dans le cadre de la Stratégie d'accélération des industries culturelles et créatives du Ministère. Parmi une vingtaine d'appels à projets, certains sont dédiés à l'écologie.

Il y a une partie sur la transition écologique avec des appels à projets à destination des entreprises culturelles pour justement développer des nouveaux outils, se former, et cætera. Donc là, l'État est présent et incite les entreprises à apporter des initiatives, à se transformer. Là-dessus, on va essayer d'avancer. (Administration 1)

Enfin, c'est circulaire [la relation avec la tutelle]. si c'est de la restitution, vous pouvez enlever les mots vides. Je pense qu'effectivement plus des institutions comme la nôtre se mobilisent, ont des initiatives, plus il y a une prise de conscience générale et plus l'État se dit « il faut qu'on accompagne ces institutions et les plus petites. » Oui, je pense que c'est vertueux. (Administration 1)

Les professionnels soulignent l'absence de directives, d'indicateurs et de tout cadre normatif relatif à ces problématiques. Le référent RSE remarque que les politiques publiques sont très contraignantes envers les entreprises, alors que les institutions culturelles restent relativement épargnées.

Les lois ne contraignent absolument pas les institutions culturelles à réaliser un bilan carbone, à mettre en place des mesures quelconques. Pour moi c'est une des raisons pour expliquer l'absence de mesures concrètes - absence de contraintes. L'État lui-même s'interroge assez peu, et il est assez peu rapide pour mettre un cadre un peu plus strict pour mener sa propre transformation en la matière.(RSE 1)

On suit les préconisations de l'État, mais aujourd'hui, on n'a pas d'obligations en matière d'écologie. (Administration 1)

Le référent RSE remarque également que l'inertie de l'État le rend incapable de réaliser des transformations radicales qui sont nécessaires à l'égard de l'environnement.

Je suis fondamentalement attaché à la puissance publique [...] pour autant je considère qu'il faut une forme de radicalité. Et selon moi, l'État n'est pas prêt à l'avoir et on le voit d'ailleurs dans la conduite des politiques publiques. (RSE 1)

Sur la question de l'urgence climatique et environnementale. L'institution [...] peut très bien faire ça, elle peut très bien décider à un moment donné qu'elle va plus loin. La tutelle ne nous interdit rien. (RSE 1)

Le personnel du centre d'art affirme que les initiatives écologiques viennent de l'intérieur de l'institution, ce qui est, selon eux, en grande partie lié à une certaine liberté et indépendance vis-à-vis de l'institution dues à son statut juridique actuel de SASU, mais aussi au précédent, celui de l'association, assimilé naturellement à une idée d'engagement social. En assumant le portage des initiatives écologiques, les acteurs trouvent que l'institution a pourtant besoin d'être épaulée par sa tutelle - à la fois au niveau du cadrage normatif avec les indicateurs concrets, du soutien financier mais aussi au niveau du conseil technique (élaboration de feuille de route, de méthodologie) et du développement des outils de mesure.

En tous les cas, [il faut] fixer des objectifs quantifiables pour les institutions en termes de bilan carbone, pour mesurer aussi l'impact des expositions, par exemple un terme de recyclage, en termes d'approvisionnement local. (Administration 1)

Je dis au ministère : j'attends des guidelines, vous êtes ma tutelle, j'attends des mails, dites-moi ce que je dois faire, mettez-moi des outils à disposition. Dites-moi - à 2025, vous devez être neutre en carbone - donc voilà je vous donne la méthode, vous l'appliquez. (RSE 1)

Quant au MAM, l'opérateur territorial sous la tutelle de la Ville de Paris, ses rapports avec les pouvoirs publics semblent évoluer différemment. Rattaché à l'EPA Paris Musées, le MAM est géré par la structure regroupant 14 musées de Paris. Contrairement au Palais de Tokyo, la majorité du financement de Paris Musées vient de la tutelle ; la part des recettes propres varie entre 20% et 30% du budget. Paris Musées assure la gestion du bâtiment, de la collection du Musée d'Art moderne, mais également de l'organisation des expositions, des événements culturels et de l'édition des catalogues. De même manière, les échanges avec la Ville de Paris passent par l'intermédiaire de Paris Musées.

À la différence du gouvernement, au cabinet de la Maire de Paris Anne Hidalgo, l'écologie et l'urgence climatique sont portées au titre des axes prioritaires des politiques publiques. Naturellement, l'engagement de la tutelle ne peut qu'être bénéfique aux institutions culturelles désireuses de changement. L'échelle de la municipalité et la proximité entre la tutelle et les opérateurs facilitent également les échanges. Par ailleurs, la plus grande dépendance budgétaire de Paris Musées vis-à-vis de sa tutelle, renforce de son côté les liens entre l'établissement et la ville. Tous les professionnels du MAM interviewés remarquent l'implication de la Mairie dans la transition écologique au sein de secteur culturel.

Donc le Plan Climat, les documents de référence pour toutes les bonnes pratiques autour de l'écologie - tout ça, c'est quand même la Ville de Paris qui les a portées. Ils avaient créé des groupes de travail bien avant que moi je dise « je vais faire tout mon possible pour transformer ma direction et essayer d'avoir les enjeux RSE comme une priorité ». Donc c'est la Ville de Paris à la base qui impulse ça dans

toutes ses directions et là-dessus, vraiment Hidalgo est top. C'est vraiment une maire très engagée sur ces questions et ça se ressent dans l'ensemble de ses directions. Et on est particulièrement accompagné et aidé. Ils ont publié un livret d'économie circulaire qui était top. » (Production 2)

Et je pense aussi que le positionnement de la Ville de Paris qui est, comme on le sait, assez engagée quand même sur ces questions, qui a fait bouger les choses. (Programmation 2)

Un cadre administratif met en avant le caractère circulaire des échanges entre Paris Musées et la ville, en spécifiant que l'idée de l'institution de s'engager écologiquement est une initiative interne. La Ville de Paris à son tour élabore des outils et des dispositifs méthodologiques qu'elle met à disposition de ses opérateurs. Elle a pour objectif de créer un contexte favorable à la transition écologique dans les institutions culturelles, et joue également un rôle d'accompagnateur. Ces échanges sont perçus par les professionnels comme dynamiques et engageants.

C'est des allers-retours. Paris Musées qui est en train de se doter de cette prise de conscience. Disons que la ville [...] a créé ce cadre, le Livret de l'économie circulaire et à partir duquel Paris Musées a commencé à réfléchir à des solutions concrètes. Paris est une ville plutôt écolo donc elle place ces questions-là, elle fait des grands plans. Dans la direction des affaires culturelles il y a quelqu'un qui arrive, qui s'en empare et qui du coup aide Paris Musées à faire des propositions. Paris Musées les fait et demande de l'argent en face. On lui répond : « Bah oui c'est intéressant. Vous pourriez peut-être faire plus ? » C'est comme ça que ça se passe [...] La plupart du temps c'est dans une logique de proposition-échange. (Administration 2)

Dans l'actuel contrat d'objectifs et de performance (COP 2021-26) que Paris Musées conclut avec la ville, pour la première fois apparaissent des objectifs relatifs à la RSE, qui rendent enthousiaste la direction des expositions de la structure, très engagée sur ces questions. En revanche, la directrice des expositions évoque le fait que les enjeux écologiques de sobriété divergent souvent des enjeux économiques qui poussent les institutions à augmenter sans cesse leur recettes propres. Et la Ville ne semble pas pour

l'heure avoir l'intention de doter les opérateurs de crédits supplémentaires destinés à la transition écologique.

Je ne pense pas [que la tutelle pourra nous soutenir financièrement] parce qu'on diminue plutôt les subventions, on ne va pas dans une direction d'augmentation des subventions [...] Donc oui, la ville nous accompagnera dans un changement de modèle, mais c'est un changement de modèle qui devra rester, il devra permettre à l'établissement de s'autofinancer de plus en plus. Donc on tourne quand même un peu en rond. (Production 2)

On observe également un ressentiment des opérateurs territoriaux vis-à-vis de l'État. Les institutions territoriales ont l'impression de ne pas intéresser le ministère, et d'être oubliées. On donne notamment l'exemple de la loi relative à la lutte contre le gaspillage²³ qui a été adoptée en 2020, et à laquelle les acteurs territoriaux n'étaient pas associés. Il a fallu à Paris Musées conjointement avec la Ville de Paris cinq ans de travail pour enfin pouvoir bénéficier de ce dispositif juridique. Avant son adoption, les institutions territoriales n'étaient pas autorisées à faire des dons de mobilier, mais uniquement de le mettre à la benne. Les professionnels pointent également l'absence de cohésion entre les échelons de pouvoir publics

C'est vraiment le système, c'est l'absurdité totale qu'on peut rencontrer ces petites guéguerres entre national et territorial. C'est des petites choses comme ça où on subit ce manque de cohésion et donc c'est pour ça aussi que je vous disais, il faut tous travailler main dans la main territorial et national. Et donc moi j'attends aussi de l'ICOM ce genre de choses, c'est-à-dire de regrouper l'ensemble de nos musées. C'est pour moi essentiel. (Production 2)

Il y a eu un appel d'offres qui a été lancé par le ministère pour travailler sur les outils. Donc je sais que normalement, le ministère est censé se bouger un peu sur ces questions et ça va bouger évidemment. Mais actuellement il faut quand même que vous soyez consciente que toutes ces institutions culturelles, elles bougent toutes seules. Elles bougent avec leurs équipes, elles bougent en se formant toutes

²³ LOI n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (1)

seules, sans avoir des directives claires. On bouge parce qu'on se contacte, parce qu'on échange [...] En tout cas qu'on avance petit à petit avec plein d'erreurs, avec plein d'incertitudes, avec plein d'inconnus. (Production 2)

En concluant cette partie sur les rapports qui se mettent en place entre les deux institutions et leurs tutelles respectives sur les sujets relatifs à la transition écologique, nous observons une sensible divergence quant à l'attitude des tutelles. Pour le Ministère de la culture, la tutelle du centre d'art, les enjeux écologiques ne sont pas la priorité. Même si l'administration du Palais de Tokyo échange ponctuellement avec le Haut Fonctionnaire au développement durable rattaché au Ministère, la tutelle ne fournit pas de directives en matière d'écologie ni d'outils de mesure à son opérateur. Très engagée sur cette voie, l'équipe du centre d'art profite de son indépendance et de la liberté, dues à son statut juridique, pour développer leur stratégie RSE. Les professionnels sont critiques vis-à-vis du désengagement de la tutelle et estiment qu'un cadre normatif est nécessaire pour accélérer la transition.

Le Musée d'Art moderne est largement plus soutenu par sa tutelle. La mairie PS portant les questions écologiques au travers de ses directions, épaulé également le secteur culturel, à la fois au travers des outils méthodologiques et d'échanges réguliers. Malgré l'absence de soutien financier destiné à la transition écologique, les professionnels se montrent loyaux envers leur tutelle. L'appréciation de l'engagement de la Ville par les professionnels interviewés est univoque. Les échanges fréquents entre les agents publics et les acteurs culturels créent certainement des relations plus proches. En revanche, nous avons également observé un mécontentement vis-à-vis du Ministère de la Culture par son manque d'attention envers les acteurs territoriaux, et également par l'insuffisance de la coopération entre l'échelon national et territorial.

De façon générale, les institutions se saisissent de manière volontaire de ces questions, mais démontrent un besoin de soutien des pouvoirs publics et de cadre normatif défini. Les attentes des acteurs culturels vis-à-vis des pouvoirs publics sont les suivantes : un meilleur accompagnement, le développement d'outils méthodologiques, d'instruments de mesure d'impact environnemental et un soutien financier. Quant à la vision des professionnels du même métier, nous avons observé des critiques plus virulentes envers les pouvoirs publics, et tout particulièrement envers l'État, de la part des métiers les plus

engagés comme le service de la production ou le référent RSE. En ce qui concerne leurs critiques, nous avons décelé des arguments issus du monde par projet de la part des professionnels du Palais de Tokyo, qui pointent sur la rigidité et le caractère pérenne de l'État qui l'empêchent d'être actif par les questions d'actualité environnementale. Les critiques relatives au manque de volonté politique des tutelles sont-elles issues du monde civique, à savoir l'engagement insuffisant pour une cause environnementale. Les cadres administratifs adoptent une position plus mesurée et diplomatique. Les relais privilégiés des tutelles, les administrateurs affichent une plus grande retenue et compréhension des agents publics, d'autant plus que ces professionnels sont souvent les anciens employés de ces mêmes tutelles. Cette appartenance aux deux domaines leur permet « d'ouvrir les yeux » en conférant à leur jugement de la prudence.

1.3. Premiers pas vers l'engagement écologique

Comment se mettent en place les stratégies écologiques dans les institutions une fois que celles-ci ont pris conscience de la nécessité d'agir ? Avant d'aborder ce sujet, nous avons voulu discuter avec les personnes interviewées sur leur perception du rôle et de la contribution du secteur muséal dans la transition écologique. Ensuite nous avons tenté d'identifier les axes d'action qui sont considérés par les professionnels comme prioritaires. Enfin, nous verrons comment les acteurs s'organisent pour élaborer des stratégies, pour réaliser et suivre les orientations définies.

1.3.1. Contribution du secteur muséal

Lors de la phase d'entretien portant sur le rôle des institutions muséales, la majorité des acteurs soulève à la fois la programmation et le changement de pratiques. La programmation, le travail des artistes et le pouvoir prescripteur d'une institution sont généralement placés en position de première importance. L'institution culturelle est perçue comme capable de sensibiliser le public sur les questions écologiques via de nouveaux imaginaires proposés par des artistes mais également à travers l'exemple de son fonctionnement vertueux. Conscients de l'impact écologique relativement faible du secteur

culturel, les acteurs attribuent une plus grande importance à une faculté de la culture de faire changer les habitudes, les idées, la société en général.

Le premier, qui est le plus évident, peut-être par la programmation et les artistes qui sont programmés parce que les institutions ont un rôle de précurseur et influencent la société ou reflètent son état d'esprit. Et après dans la façon de programmer, de travailler au quotidien, de changer les habitudes. Parce que quand une institution change ses habitudes, j'imagine que ça impacte aussi les gens dans leur quotidien. Ça permet aussi de créer un peu comme des ondes de propagation. (Administration 1)

[Les arts visuels peuvent contribuer] à de multiples niveaux. Dans le propos lui-même, la diffusion des réflexions, enfin, pour ce qui nous concerne au Palais de Tokyo. C'est aussi rendre visible la parole de ces artistes qui sont dans le fond, qui ont une pratique artistique qu'ils développent ces préoccupations. C'est aussi dans la forme, dans la méthodologie de travail. (Production 1)

Les institutions ont aussi un impact sur les cerveaux des gens, d'où l'importance que les institutions culturelles et le monde de la culture se saisissent de ce sujet-là. Parce que quand une entreprise transforme sa façon de produire, elle n'opère pas de transformation sur les esprits. Voilà quand une institution porte un vrai discours et en plus met en avant le fait d'avoir réalisé des actions et met en avant en plus des artistes qui vont convoquer des nouveaux imaginaires qui vont sortir aussi l'humain de sa façon de penser, vont avoir un impact sur les cerveaux. (RSE 1)

C'est à la fois les contenus, et les modalités de production et de diffusion. Donc la première sur les contenus. [...] La deuxième chose c'est vraiment de faire en sorte de sensibiliser son public. [...] Le vrai sujet aussi c'est que finalement comme ce n'est pas si lourd que ça en carbone; la culture, elle peut se permettre d'être dans une réflexion qui ne soit pas que dans le carbone qui à mon avis est une impasse. C'est terrible ce que je vais dire, c'est qu'au bout d'un moment la culture a un bilan carbone qui est trop faible pour que ça soit important. Donc ça c'est la première chose. Encore une autre chose c'est que l'impact sur l'environnement et sur la situation de la planète, il est très loin d'être que la question climatique. Donc pour

moi un acteur culturel il doit partir de ce qu'est son projet artistique, culturel et scientifique pour avoir un impact positif [...] Ça peut être le bilan carbone mais c'est quand même un peu plus intéressant à mon sens de travailler sur l'analyse du cycle de vie . (Administration 2)

Nous avons été interpellé par le fait que seuls les professionnels de la programmation ne mettent pas en avant ce rôle de transmission des idées écologiques. En effet, l'accent mis sur la programmation suppose surtout l'implication majeure des commissaires d'exposition et des conservateurs, en leur attribuant une responsabilité centrale. Les professionnels de la programmation évoquent davantage des modes de production des expositions et des manières de travailler avec les artistes. Les avis de la direction artistique (le président dans le cas du Palais de Tokyo et le directeur au MAM) qui est chargée de définir le projet artistique, culturel et scientifique de l'institution seraient très éclairants pour avoir une meilleure compréhension de la position des professionnels de la programmation. Nous nous rendons compte que l'absence d'échanges avec les directeurs artistiques rend notre vision partielle.

La mutualisation des savoirs et des savoir-faire, je pense, c'est une des solutions parce que si chacun réfléchit dans son coin, on va perdre du temps. Donc on a participé les uns et les autres à divers ateliers qui réunissaient plusieurs institutions pour des questions notamment de réemploi des matériaux, de travail sur le circuit court. (Programmation 1)

La majorité des acteurs sont persuadés que le levier principal de la contribution du secteur est celui de la programmation artistique et culturelle. Ils attribuent une importance majeure à l'imaginaire artistique et accordent aux musées une capacité d'influencer positivement la société. Les seuls métiers qui n'ont pas explicitement évoqué la programmation comme levier majeur sont les commissaires d'exposition et les conservateurs. Ces positions nous évoquent un transfert de la responsabilité à la fois par les professionnels de la programmation et par ceux des autres services. En attribuant une plus grande importance à des aspects qu'ils ne maîtrisent pas, les professionnels semblent justifier leur niveau d'engagement actuel. Ces logiques argumentatives peuvent être interprétées par la volonté de justifier son niveau d'engagement en s'extrayant du monde en question. Par exemple, en disant que la programmation (monde inspiré) est un levier majeur du

changement, les cadres administratifs (monde civique et industriel) transposent en partie la responsabilité sur les services de la programmation. À ce titre, il aurait été édifiant d'entretenir avec des directeurs artistiques en charge de définir le projet artistique et culturel.

1.3.1. Mesures prioritaires

Lors de l'interrogation sur les mesures prioritaires à prendre dans le secteur, les réponses des professionnels semblent être formulées à travers le prisme de leur métier. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les professionnels de la programmation n'identifient pas le programme comme le principal levier d'impact positif des musées, mais évoquent surtout les questions de la production des expositions. Ainsi, les actions prioritaires énoncées par les commissaires sont en continuité avec leurs idées de leviers principaux. Il s'agit de la réduction du nombre de transport des œuvres, de l'attention portée à la liste des œuvres et à la géographie des prêts. Les questions de l'usage plus sobre et du recyclage de scénographie reviennent souvent également. Comme il s'agit du travail avec les artistes vivants, les professionnels constatent la nécessité de collaborer avec les artistes dès les prémices du projet d'exposition afin de trouver des solutions écologiques.

Je dirais les transports, c'est au niveau de la liste d'œuvres. (Programmation 2)

Transport et scénographie. Ce sont les coûts importants. Le coût de la scénographie d'une exposition, il est parfois énorme. (Programmation 2)

Je pense qu'il faut intégrer un mode de pensée: faire différemment dès la conception des projets. C'est-à-dire qu'il ne faut pas que ça vienne a posteriori comme quelque chose qu'on imposerait aux artistes par exemple.

(Programmation 1)

La vision des priorités du cadre administratif du Palais de Tokyo est directement déterminée par son métier. Il suggère d'instaurer un cadre normatif plus strict qui imposerait aux établissements publics des objectifs en matière d'écologie.

En parlant du secteur public, il y a les systèmes de conventionnement, de contrat d'objectifs entre l'État et les établissements subventionnés et probablement il faudrait envisager qu'il cadre le versement de la subvention et qu'il fixe un certain nombre d'objectifs et d'indicateurs à suivre qui sont liés aux missions et à des priorités du ministère. Je pense que dans ce cadre-là, on pourrait imaginer que l'État demande aux établissements de faire un bilan carbone et de veiller à ne pas avoir un impact. (Administration 1)

Le professionnel de production, en spécifiant que les priorités varient sensiblement selon le type d'institution, insiste sur l'importance du diagnostic des impacts de l'institution afin d'identifier les stratégies adaptées. Cette approche systémique sort d'une optique définie uniquement par son métier, mais reflète son rapport méthodologique propre à la profession.

Les premières démarches les plus urgentes, elles dépendent vraiment de chaque structure, de ses missions aussi. [...] Du point de vue méthodologique, effectivement, il faut avoir un état des lieux, un diagnostic pour pouvoir évaluer là où sont les empreintes les plus lourdes. Mais pour autant, les décisions qui seront prises par les uns et les autres, différeront en fonction des projets, de la typologie de l'ampleur, voilà des caractéristiques de chacun. (Production 1)

Quant au référent RSE, dont les missions traversent tous les services de l'institution, il défend l'importance de travailler sur plusieurs fronts en même temps - la programmation et le changement de modèle de fonctionnement.

C'est la vraie puissance de l'institution c'est son brain print, car c'est un levier démultiplicateur, mais le problème, c'est qu'aujourd'hui, c'est utilisé comme une sorte d'alibi pour ne pas réaliser les vraies actions. Encore une fois, qu'on soit tous en train de crier « attention, c'est l'urgence » ça ne va pas enlever l'urgence, donc c'est pour ça qu'il faut faire les deux [...] L'urgence, c'est mesurer, se former, réduire et repenser les modèles. (RSE 1)

Par ailleurs, deux thématiques communes sont revenues dans la plupart des entretiens, soit la problématique de bâtiment - qui lie la question écologique à celle de la conservation

du patrimoine - et celle de la mobilité du public. Au cours de l'entretien, chaque acteur a évoqué que l'impact principal en termes de dépense énergétique est le bâtiment et le déplacement des visiteurs.

En parlant des priorités, les professionnels suggèrent de manière générale des actions liées à leurs métiers, en faisant appel à des logiques argumentatives variées. Ainsi, les cadres administratifs emploient des justifications issues du monde civique en invoquant la responsabilité des pouvoirs publics dans la transition écologique du secteur. Les commissaires d'exposition évoquent des mesures techniques (monde industriel) et relationnelles (monde domestique) en lien avec les expositions. Ils soulèvent la question de la sobriété dans l'emploi des scénographies et des transports, en recourant aux justifications issues du monde écologique. L'approche méthodique et rationnelle, mais privilégiant le traitement au « cas par cas » des professionnels de la programmation évoque l'argumentaire rationnel du monde industriel, mais également l'adaptabilité du monde par projet. Enfin, l'attitude du référent RSE est marquée par une approche systémique ou holistique propres à l'argumentaire du monde écologique. Ces informations nous indiquent que l'approche des démarches écologiques chez les professionnels est en grande partie construite à partir des besoins et des impératifs de leur propre métier.

1.3.2. Organisation et gouvernance des actions écologiques

Comment est organisée la mise en place des actions écologiques au sein des institutions ? Les institutions, possèdent-elles des stratégies d'action ? Quels services sont associés à leur élaboration ? Nous avons ressenti un certain retard dans l'adoption des bonnes pratiques du Musée d'Art moderne par rapport au Palais de Tokyo. Les équipes du Palais de Tokyo semblent plus propices à mettre en œuvre des actions écologiques que celles du MAM, notamment au niveau de l'équipe du service de la production. Intéressons-nous d'abord sur le cas du centre d'art.

À l'initiative de la précédente présidente de l'institution, il a été décidé d'embaucher un directeur de la RSE. Le poste créé en 2020 regroupe à la fois les missions de la Direction de la communication et celles de la RSE. Cette décision semble être un bon choix stratégique pour mettre en avant l'engagement et communiquer davantage sur la politique progressiste du centre d'art. Le travail du directeur a commencé par la mise en place d'un audit qualitatif.

Je ne voulais absolument pas que ce soit un audit quantitatif. Je ne voulais pas qu'on commence par mesurer, je voulais qu'on commence par qualifier et je voulais qu'on commence dans une logique de conduite du changement, pour permettre à tout un chacun ici de savoir ce qui avait déjà été fait. De prendre conscience aussi de ce qu'il reste à faire et d'essayer de commencer à travailler à une espèce de feuille de route. Ce qui fait qu'on a eu un tableau assez complet de degré de préparation de l'institution au changement. (RSE 1)

En septembre 2021, un comité RSE a été lancé. Composé de directeurs des services ainsi que des représentants du personnel, le comité de pilotage se tient mensuellement. L'objectif actuel du comité est d'élaborer collectivement une feuille de route RSE, qui se partage entre les objectifs à court et à long terme.

Il y a à la fois cette articulation avec des trucs très rapides qui rendent fiers immédiatement, comme développer des outils pour les publics, et des objectifs de feuille de route à plus long terme à l'horizon 2025-2030 et notamment, la neutralité carbone et zéro déchet. Et en parallèle de ça il y a un plan de formation pour les salariés qui va se déployer à partir de 2022. (RSE 1)

Des actions ont également été engagées au niveau des Services des achats et du développement économique. L'administrateur affirme d'avoir fait une révision de la liste des financeurs, afin qu'elle soit en cohérence avec les valeurs de l'institution pour être crédible auprès du public.

Aujourd'hui, dans tous nos marchés, on a une clause RSE. Ça fait partie des critères d'évaluation, donc il faut qu'ils aient une démarche. (Administration 2)

On a un service de développement économique qui a développé une stratégie de mécénat qui est hyper vertueuse. On travaille avec des entreprises, qui s'engagent auprès de nous, qui nous financent et qui nous accompagnent dans la transition écologique. On a des entreprises qui nous accompagnent, qui vont nous faire notre plan carbone, qui vont nous aider à définir notre raison d'être, etc. C'est assez vertueux aussi parce que ça, ça nous permet d'avancer. [...] Certains financeurs ne

sont plus nos financeurs. On a mis en place des services qui rassemble les entreprises qui partagent nos valeurs, on a deux cercles qui rassemblent une vingtaine d'entreprises. Dans le premier cercle qui s'appelle Art et Écologie donc c'est que entreprises qui sont engagées. Et Art et Société donc c'est plus sur les questions sociales et sociétales. (Administration 1)

En ce qui concerne le Musée d'Art moderne, il est plus pertinent de se pencher sur Paris Musées en général, car toute la gestion est assurée par le regroupement des musées parisiens. Comme nous l'avons déjà spécifié plus haut, la ville signe pour la première fois un COP 2021-2026 prenant en compte les enjeux environnementaux et proposant des indicateurs d'évaluation relatifs à l'écologie. Contrairement au centre d'art, qui n'a pas de directives de sa tutelle, il s'agit dans le cas de Paris Musées d'une véritable avancée, susceptible d'entraîner dans une dynamique de changement positif l'ensemble des musées et des services. En revanche, nous n'avons pas eu accès aux indicateurs, qui permettraient d'évaluer l'ampleur de l'engagement de l'EPA. À l'instar du Palais de Tokyo, Paris Musées est en train de se doter d'un référent RSE (la décision a été annoncée par la directrice en décembre 2021). Il sera notamment chargé de rédiger une charte RSE commune à l'ensemble des quatorze musées et de suivre sa mise en place. La feuille de route du centre d'art et la Charte de Paris Musées sont en cours d'élaboration, il est donc impossible à ce stade de comparer les stratégies. Nous ignorons également comment sera organisée la conception de la charte, ainsi que sa mise en place.

Les professionnels du service de la production des expositions de Paris Musées portent des espoirs liés à l'arrivée du référent RSE, et à la rédaction d'une charte commune, qui rendra obligatoire un certain nombre d'actions et de comportements, et pourra associer les équipes les moins impliquées à ce jour. Le référent est également attendu pour élaborer des outils de mesure de l'empreinte carbone et du cycle de vie.

Et grâce à ce référent RSE, je pense que ça va avancer. Et ce que moi j'attends avec beaucoup d'impatience de la part de Paris c'est une charte commune qui permette aussi d'expliquer aux autres « voilà, regardez, on a ça encore à faire, c'est les directives qui nous sont données, donc de toute façon, il n'y a pas le choix les cocos, allons y. » C'est vers ça qu'il faut aller [...] parce qu'on a une charte, on a des objectifs à suivre. (Production 2)

Et puis surtout il sera - j'imagine - relié directement à la DG, ce qui permettrait ensuite qu'il ait une force pour impulser dans chaque direction, ces enjeux, ces pratiques. C'est qu'actuellement moi je ne peux pas aller dire à un autre directeur - « faites comme si faites comme ça ». Enfin, je m'occupe de ma direction, là je vais décider de ce que je veux dans ma direction, mais je ne peux pas décider pour la direction voisine. Un RSE, qui est en lien direct avec la DG et qui peut ainsi faire passer les directives de la DG pour que les choses se mettent en place dans chaque direction et que ça bouge encore plus vite. (Production 2)

Paris Musées a également lancé des formations pour les employés et a introduit des clauses RSE dans les contrats de marchés publics.

On axe très fortement sur la formation mais ça vient juste de commencer. La première formation que Paris Musées a proposée à ses employés, elle date de décembre 2021 sur ces questions-là. (Production 2)

Cette revue de la mise en place des stratégies RSE a montré effectivement un léger avancement du Palais de Tokyo. Il y a deux ans, le centre d'art a embauché un référent RSE, qui a mis en place un comité de pilotage transversal pour travailler sur une feuille de route. Même si les représentants de salariés font partie des membres du comité, le travail d'élaboration est surtout réalisé par les directeurs des services. La feuille de route élaborée par le comité est encore dans la phase de conception. Quant au MAM, nous observons une approche similaire : l'embauche par Paris Musées d'un référent RSE rattaché à la DG, qui aura pour mission d'élaborer une charte RSE commune aux musées affiliés. Au moment de l'écriture de ces lignes, Paris Musées est en cours d'embauche du référent. L'organisation du travail sur la charte, l'ampleur de la future stratégie et sa mise en place seront en grande partie déterminées par le référent. Les deux structures identifient la formation des employés comme un axe important du changement, mais également les clauses RSE dans les marchés publics. Au regard du parallélisme des postures des acteurs du même métier dans les deux institutions, nous pouvons supposer que la raison de ce léger décalage se trouve ailleurs. Nous pouvons présumer qu'il peut être expliqué par la volonté politique de la direction centrale, mais aussi par le mode d'organisation et le statut juridique des institutions. Car même en l'absence du soutien de

l'État sur les questions écologiques, l'indépendance conférée au Palais de Tokyo par son statut juridique lui a permis d'avoir cette légère avance par rapport au MAM qui est pourtant soutenu par sa tutelle. Par ailleurs, le soutien de la Ville a certainement contribué à réduire ce décalage entre les institutions.

Dans cette partie avant de déceler les données factuelles sur l'état d'avancement des institutions, nous nous sommes interrogés sur la vision des acteurs culturels, du rôle que peut et doit jouer le secteur muséal dans la transition écologique, mais aussi sur la perception par les professionnels des axes d'actions prioritaires. De nombreux professionnels aspirent à la mise en place des outils et des normes propres aux organismes culturels. Les questions de la gestion énergétique des bâtiments, des transports et du déplacement des publics sont perçues comme cruciales en termes d'impact négatif sur l'environnement. Ces problématiques sont complexes; pour pouvoir agir sur ces impacts, une mobilisation plus importante d'acteurs et de ressources est nécessaire. En revanche, le changement des modes de production des expositions est un levier plus accessible aux acteurs, et notamment au service de la production qui adopte des démarches écologiques depuis déjà un certain temps. Pourtant, pour la majorité des participants, la réduction de l'impact négatif de l'institution semble secondaire, par rapport à l'impact positif de la promotion des thématiques et des valeurs écologiques au travers le contenu de la programmation. Dans la partie suivante nous allons nous pencher plus en détail sur le travail des institutions avec les artistes et leurs approches des thématiques écologiques lors de la conception de la programmation.

2. Programmation artistique comme vecteur des enjeux écologiques

La capacité des musées à agir en faveur de l'écologie au travers la programmation est identifiée comme un levier d'action majeur à la fois lors de notre revue de la littérature et au cours des entretiens. Les sujets écologiques étant politiques, il nous semble pertinent de nous intéresser au positionnement politique de l'institution, pour étudier une éventuelle relation entre la programmation et la posture du musée. Nous analyserons également les attitudes des professionnels et en particulier des commissaires d'exposition vis-à-vis des sujets écologiques, la place de ces sujets dans la programmation et les thématiques

spécifiques liées à l'écologie qui interpellent les commissaires. Enfin, la dernière sous-partie sera dédiée à l'engagement des artistes contemporains qui sont perçus par les commissaires comme des acteurs plus légitimes que les institutions pour porter des engagements politiques.

2.1. Positionnement politique de l'institution et programmation

Au-delà des enjeux managériaux liés à la gestion du changement vers la transition écologique, un nombre important de professionnels ont identifié la programmation comme le vecteur principal de la contribution des musées à la transition écologique. Introduire dans la programmation des expositions et des événements culturels des thématiques liées au climat, à la sobriété, au vivant ou encore des sujets qui questionnent la place de l'être humain dans les écosystèmes afin de sensibiliser et interpeller le public, serait donc un moyen le plus efficace pour les institutions muséales d'adresser l'urgence écologique. La plupart des sujets liés à l'écologie sont profondément politiques. Nous supposons qu'il existe une corrélation entre les missions et les valeurs portées par l'institution et sa disposition à intégrer des thématiques politiques brûlantes, y compris écologiques. Nous avons ainsi interrogé les professionnels sur les missions et les valeurs (grands principes) de leur établissement. Nous nous sommes également intéressés à leurs attitudes envers l'engagement politique des institutions de manière générale, au rôle politique et social des musées et aux avis des professionnels sur la pertinence de l'activisme au sein d'un établissement culturel.

Penchons-nous sur les missions et les valeurs des deux institutions. Il est important de noter que nous n'avons pas réussi à évoquer explicitement ces questions avec le personnel du MAM car nos échanges se sont éloignés de notre grille d'entretien pour laisser les participants s'exprimer sur les sujets qui les préoccupaient tout particulièrement. Par ailleurs, cela a été intéressant pour notre étude de comprendre davantage les problématiques qui animaient les professionnels. En revanche, tous les acteurs du Palais de Tokyo ont pu exprimer leur vision des missions et des valeurs du centre d'art. Par ailleurs, contrairement au musée, les missions, mais également les valeurs du centre d'art, sont affichées sur leur site Internet. Comme il s'agit de données factuelles, issues des statuts de la société, les réponses des professionnels du Palais de

Tokyo sont convergentes. Naturellement, ils évoquent le soutien de la création contemporaine sous toutes ses formes (monde inspiré), le rayonnement de l'art français à l'international (monde de l'opinion), mais également la démocratisation de la culture et l'accessibilité de l'art aux publics les plus larges (monde civique), ou encore la conservation du bâtiment (du monde domestique). Pourtant chaque acteur développe sa compréhension de manière personnelle et met un avant un aspect en particulier.

Pour moi notre rôle c'est de parler du monde au plus de monde possible, s'il fallait le dire en une phrase, les missions sont multiples évidemment, mais ça, c'est quelque chose qui, me tient à coeur. (Programmation 1)

Il y a également une question de valorisation du bâtiment aussi qui est importante. (Administration 1)

Nos missions, c'est de contribuer au soutien de la création contemporaine sous toutes ses formes. Ça passe par une accessibilité élargie aux projets des artistes qu'on présente. À la fois au sein du Palais mais aussi en dehors du Palais, avec une programmation hors les murs. (Production 1)

En ce qui concerne les valeurs, elles sont majoritairement formulées autour de l'ouverture, à la fois aux idées et aux formes de création, aux publics et à la ville et autour de l'inclusion, ce qui se recoupe en grande partie avec les missions de l'établissement. Évoquant une société pluraliste, prenant en compte la singularité de chacun, cosmopolite et globalisée, ces valeurs relèvent à la fois des mondes inspiré, civique et de l'opinion.

Je dirais une ouverture sur l'altérité et un respect profond pour le travail des artistes, quelle que soit leur pratique. Une ouverture d'esprit indispensable. L'acceptation de la différence, pas dans le sens de représentation de l'intégralité des minorités de la planète, mais de la spécificité de chaque individu et de l'acceptation de la spécificité ou de l'unicité de chaque individu et de ce qu'il porte en lui. (Production 1)

On est ouvert de midi à minuit, on est très ouvert sur la ville et sur la vie parisienne, la vie urbaine. On est vraiment le lieu de la ville, de la fête, de l'innovation,

d'audace, voilà, ça c'est nos valeurs. Après, si on avait une raison d'être, c'est aussi d'être un Palais peut-être plus ouvert, plus inclusif et responsable. (Administration 1)

[...] le basculement de la RSE à la raison d'être il est intéressant, c'est-à-dire comment est-ce qu'on change notre modèle ? Quel est notre modèle ? Est-ce que l'on n'a pas intérêt à montrer que de la scène française d'art contemporain ? Pourquoi pas ? (RSE 1)

Le référent RSE et le cadre administratif partagent avec nous leur projet de vouloir doter le Palais de Tokyo d'une raison d'être liée aux enjeux de la sobriété et de la RSE. Le référent RSE est persuadé que l'inclusion de la RSE dans la raison d'être pourrait devenir un moteur de changement du modèle muséal. Dans la dernière partie nous verrons en détail ce que les participants entendent par le changement de modèle. Cette nouvelle raison d'être permettrait en effet d'ajouter de nouvelles valeurs à l'institution, propres au monde écologique.

Intéressons-nous maintenant à ce que pensent les professionnels du centre d'art de l'engagement d'une institution sur des questions de société. La quasi-totalité des personnes interviewées affirment que les musées doivent être porteurs de ces engagements, et soulignent le rôle social important des institutions muséales. Les professionnels recourent aux arguments issus du monde de l'opinion - le musée en tant que lieu d'influence a une responsabilité face à la société. D'autres acteurs mettent en avant le caractère autoritaire (monde domestique) et la nécessité de changer cette position vers plus d'horizontalité dans les modèles de gouvernance. Cependant, certains acteurs ne sont pas favorables à l'engagement fort de l'institution, par crainte de devenir trop militante, ce qui selon eux n'est pas un rôle du musée. L'argument de la pluralité et de la singularité des voix qui explique la prudence face à un engagement est sans doute issu du monde inspiré.

Les musées sont des lieux d'influence. On n'a pas de lien direct avec la transition écologique, mais par exemple sur l'égalité hommes-femmes, l'égalité professionnelle, le rôle des musées qui est important aussi pour que les artistes,

femmes notamment, puissent avoir toute la place qu'elles devraient avoir.
(Administration 1)

Un musée n'est jamais neutre par définition [...] Un musée est traditionnellement un lieu de pouvoir et un lieu autoritaire, il faut que ça change. Je pense que le musée ou le centre d'art a un rôle social. Pour moi, l'art a un rôle social, on n'est pas juste là pour faire joli. On est là pour faire réfléchir aussi. Pour moi, les artistes sont des vigies, sur les questions sociétales notamment. [...] Il y a plein de questions sociétales en ce moment, mais chaque lieu va travailler sur un axe qui lui est propre. Enfin, il y a la question de l'égalité hommes-femmes, de l'inclusivité, du post-colonialisme, la question du genre. Ce sont des questions sociétales et les centres d'art, les musées, s'en emparent ou pas, mais l'idée ce n'est pas non plus de cocher toutes les cases bien sûr. (Programmation 1)

Un musée c'est un porte-voix, c'est aussi un lieu d'ouverture de l'imaginaire et l'imaginaire n'est pas forcément que sociétal. Rendre accessible au plus grand nombre des points de vue divers c'est là notre contribution à la mise en lumière de ces enjeux, sans pour autant être un organe de propagande ou de militantisme fort. (Production 1)

Je ne dirais pas que le rôle du musée ou du centre d'art est de faire de l'activisme politique. C'est d'avoir une pensée politique et de la mettre en œuvre.
(Programmation 1)

Quant au référent RSE, il affirme que l'engagement du musée doit couvrir plusieurs problématiques sociétales - l'écologie, l'inclusion, égalité homme-femme -, mais aussi l'engagement auprès de la communauté locale. Ces arguments relèvent des mondes écologiques et civiques.

Les sujets d'égalité entre les femmes et les hommes qui sont déjà très bien traités, parce qu'on a un index de 97 sur 100. [Nous avons] le défi de renforcer la diversité qui est un sujet absolument affreux. (RSE 1)

Ces témoignages nous permettent de percevoir les avancements importants et une véritable assimilation de la question de l'égalité des sexes à la fois au travers la programmation et le fonctionnement. Quant à l'inclusion, le sujet est traité dans les expositions et la programmation culturelle; en revanche nous voyons que ces principes ne sont pas intégrés dans le fonctionnement. Ces deux sujets font écho aux valeurs et aux missions évoquées par les professionnels du Palais de Tokyo. En revanche, l'écologie reste globalement un sujet secondaire. À la lumière de ces propos, l'idée d'intégrer dans les statuts de l'institution une raison d'être liée à l'écologie ne pourrait qu'être bénéfique et potentiellement susceptible d'attirer plus d'attention à ces questions. En effet, cette raison d'être pourrait être une première référence issue du monde écologique dans les statuts de la société.

Avec les professionnels du Musée d'Art moderne, nous avons pu parler de leurs positions vis-à-vis de l'engagement politique des musées. Nous avons notamment évoqué ces questions avec les cadres de la programmation, qui se montrent critiques vis-à-vis du non-engagement général des musées français. Ils font notamment une comparaison avec le modèle américain, où les musées affichent une volonté de se saisir des questions de société, et en particulier raciale et coloniale, tout en dénonçant la neutralité politique des institutions françaises. Ils admettent pourtant que l'ouverture des musées vers des publics plus larges est aujourd'hui une priorité et que le travail important dans cette direction est entrepris par les services aux publics.

En France il [le positionnement politique] est absent. (Programmation 2)

Je trouve que ça nous manque cruellement. À la réunion [annuelle des directeurs de Paris Musées] ce matin on a senti que l'écologie était devenue une priorité. Après, moi je trouve qu'il y a plein d'autres priorités qui ont pas du tout été évoquées. (Programmation 2)

Chaque musée a quand même une politique vis-à-vis du champ social assez développée. [On travaille avec] les prisons, les hôpitaux, les migrants. C'est quand même une priorité. (Programmation 2)

Enfin je suis assez proche de pas mal de gens des États-Unis où j'ai vécu et étudié. Et je dis pas du tout qu'il faudrait se calquer sur la position américaine, mais si on peut avoir un moyen-terme entre le non-positionnement français et le positionnement américain, ça serait déjà bien [...]. C'est ce devoir de neutralité qui est encore très présent, et qu'on entend encore de certains directeurs. Je pense qu'il y a une nouvelle génération qui est vraiment plus du tout partisane de cette neutralité. Moi j'en fais partie et je sens parfois que ça se heurte à des résistances. Il y a une envie de ne pas être trop politiques. (Programmation 1)

Sur la question portant sur le devoir des musées de traiter des questions sociales et politiques dans leur programmation, un commissaire donne une réponse positive, mais nuancée et pose des limites de l'activisme du musée. Il procède notamment au « dévoilement », en cherchant à démontrer que dans certains cas l'exploitation des sujets sociaux possède un caractère factice, cherchant uniquement à produire une meilleure image (washing). L'autre commissaire défend l'idée que le musée d'art ne doit pas nécessairement adresser les questions de société, car il s'agit au contraire d'un lieu qui permet de prendre de la distance avec les sujets d'actualité. Ici nous voyons que le professionnel fait appel à la logique provenant du monde inspiré.

Oui, mais je pense complètement. Enfin le musée d'art contemporain en tout cas. Après, ça ne doit pas être littéral ou bien-pensant. Il faut qu'il y ait une vraie problématique qui l'accompagne et avec des artistes qui soient impliqués et que ce ne soit pas une démonstration. Qu'on n'utilise pas les œuvres pour illustrer quelque chose, mais que ce soit vraiment, à partir des œuvres pour adresser des questions. (Programmation 2)

On est quand même plutôt dans des lieux où on peut prendre un peu de distance. Enfin, il y a eu tout ce débat sur la définition du musée récemment, la question de BLM²⁴ aussi, on a réactivé ces questionnements dans des musées, mais on n'est pas des musées de société non plus. On est des musées qui travaillent avec des artistes. (Programmation 2)

²⁴ Black Lives Matter

Le Musée d'Art moderne ne communique pas sur ces missions et valeurs. Nous n'avons pas trouvé de mention de ses missions, mais nous supposons qu'elles doivent être assez traditionnelles et faire référence à la conservation et l'enrichissement de la collection, sa valorisation et le rayonnement au niveau national, voire international, enfin à l'accessibilité à tous les publics. Quant aux valeurs, nous supposons qu'elles ne sont pas véritablement formulées, car aujourd'hui la tradition de communiquer sur les valeurs est plutôt propre à la sphère des entreprises privées soucieuses de construire une image socialement responsable.

Nous avons observé un certain sentiment de frustration des professionnels du MAM dans la neutralité des institutions muséales françaises en général, mais nous pouvons sans doute y inclure le Musée d'art moderne lui-même. Selon les entretiens, les seules thématiques sociétales perçues comme prioritaires sont liées à la question des publics, et notamment la volonté de donner davantage d'accès à la programmation artistique et culturelle aux « publics éloignés ». Comme dans le cas du Palais de Tokyo, ces sujets appartiennent à la logique issue des mondes civiques et de l'opinion.

2.2. Programmation et attitudes envers les thématiques écologiques

Après avoir analysé les opinions des professionnels envers l'engagement social et politique des institutions, essayons de comprendre quelles sont leurs perceptions de l'intégration des thématiques écologiques dans la programmation des expositions. Nous avons notamment adressé ces questions aux commissaires d'exposition. Avant d'aborder la présence des sujets écologiques dans leur propre pratique curatoriale, nous avons discuté avec eux des courants de pensée écologique qu'ils trouvent particulièrement présents dans le travail des artistes, sur les auteurs influents, ainsi que sur les thématiques écologiques qui trouvent une résonance sur la scène artistique actuelle.

Il est important de noter que dans les deux institutions, les thématiques évoquées par les commissaires sont en lien direct avec les projets d'exposition sur lesquels ils travaillent ou ont travaillé par le passé. Le panorama reste donc plutôt restreint. L'exposition *Réclamer la terre* à laquelle fait référence le commissaire du Palais de Tokyo étant consacrée entièrement à la question écologique, la réponse du commissaire est par conséquent

beaucoup plus développée que celles des commissaires du MAM. Le commissaire du Palais de Tokyo a également mentionné une exposition de Jonathan Jones; quant aux commissaires du MAM, ils n'ont pas fait allusion à d'autres expositions sur le sujet. Nous supposons que pour les commissaires interviewés, les problématiques écologiques n'étaient pas jusque-là centrales.

Dans les thématiques, moi je vois quatre grands axes qui sont les quatre grands axes de mon projet, Réclamer la terre. Il y a la question de l'éco-féminisme, la question autochtone donc post-coloniale, la question des relations avec le vivant, notamment par le biais anthropologique et la question de l'écologie vraiment au sens technique de d'écologie, de questions de climat, de l'extinction des espèces. (Programmation 1)

Je peux vraiment parler pour l'exposition de céramique, il y a la question de moins produire, mieux produire. Des artistes qui décident de faire des objets utilitaires. C'est un positionnement presque politique de dire qu'on peut arrêter la surproduction industrielle qui équivaut presque à du jetable. Et qui'il y a une volonté de décélérer. (Programmation 2)

Pour ces quatre thématiques le commissaire du centre d'art mentionne de grandes figures théoriques qui se sont emparées de ces quatre thématiques écologiques. En citant les penseurs auxquels font référence les artistes dans leurs œuvres, les commissaires mentionnent les auteurs plutôt bien médiatisés comme Bruno Latour, Philippe Descola, Vinciane Despret ou encore Donna Harraway.

« Pour la question écologique bien évidemment, Bruno Latour, [est une] figure très présente en ce moment. Sur la question d'autres relations au monde, quelqu'un comme Philippe Descola, qui a très bien théorisé cette question de la dichotomie nature/culture [...] Dans les relations avec le vivant Donna Harraway, pour moi, c'est quelqu'un d'extrêmement important dans cette idée d'enchevêtrement perpétuel des relations. Pour l'éco-féminisme, en France, il y a une figure qui a permis à un certain nombre de textes publiés en français, qui est Émilie Hache [...] Moi celle qui me tient à coeur, c'est Ariel Salleh qui est une sociologue et activiste, qui est pour moi une des figures majeures de l'éco-féminisme. Les auteurs, à

l'exception d'Ariel Salleh, ce n'était pas tant mes références à moi que les références qu'on voit le plus souvent en ce moment. Dans les références intellectuelles, il y a quand même des effets de mode [...] Bon en ce moment, c'est la période Latour / Harraway, ils sont très souvent cités par des artistes, par des commissaires, même s'il y en a beaucoup d'autres. » (Programmation 1)

Je pense à Vinciane Despret, Isabelle Stengers, Descola, Morisot. Toute cette nouvelle pensée à la fois de l'animal mais aussi du vivant qui sont très lus par les artistes. (Programmation 1)

Nous avons échangé avec les cadres de la programmation sur leurs pratiques curatoriales et leur éventuel intérêt pour les thématiques écologiques. Les commissaires des deux institutions (mais à un degré différent) ont mis en avant l'intérêt pour les problématiques post-coloniales, notamment au travers des questions autochtones pour le commissaire du centre d'art. Il a également dévoilé sa préoccupation de l'égalité des sexes à travers de la mise en avant des artistes femmes.

Depuis maintenant un certain nombre d'années, je soutiens beaucoup les artistes femmes, alors c'est moins un sujet aujourd'hui mais 80% des expositions monographiques que j'ai organisées, c'était des artistes femmes. Un autre axe de travail qui me tient de plus en plus à cœur en ce moment, c'est la question autochtone. Elle n'est pas si développée que ça en France parce que sur la question post-coloniale, on a d'autres problèmes à régler en tant qu'ancienne puissance coloniale [...] Voilà un sujet que je développe qui est plus présent dans des pays comme l'Australie, le Canada, le Brésil et que je trouve passionnant parce que dans ma réflexion sur les questions écologiques et d'autres manières d'être au monde, c'est du côté des autochtones qu'il y a clairement beaucoup de solutions. (Programmation 1)

Un commissaire du MAM confie son scepticisme envers les expositions sur l'écologie en procédant à nouveau au « dévoilement » et en démasquant le décalage entre le message de l'exposition et son véritable impact écologique. Ces arguments peuvent être interprétés comme des justifications qui cherchent à expliquer l'intérêt limité vers les thématiques écologiques dans son travail, en transférant la priorité sur les aspects de production:

Je ne suis pas forcément partisane des expos thématiques sur l'écologie. En tout cas je n'en ai jamais vu qui m'aient vraiment convaincues. Après, je trouve que c'est par contre fondamental dans les pratiques et dans la production [...] Enfin, ce qui me dérange, c'est quand le sujet est adressé par un artiste comme Olafur Eliasson qui avait fait cette grande pièce spectaculaire avec les glaçons, qui a beaucoup voyagé partout. Mais c'était transporté comment ? Enfin je ne sais pas, j'ai un peu du mal avec ça c'est un peu du greenwashing au final. Alors oui c'est impactant mais c'est impactant aussi du point de vue du carbone. (Programmation 1)

Nous avons également parlé de la présence des sujets écologiques dans la programmation de l'institution avec les représentants des autres métiers. Sans surprise dans le programme artistique du centre d'art, les thématiques écologiques reviennent régulièrement. Au Musée d'Art moderne, en revanche, ces thématiques ne sont pas explicitement abordées. Certes, les institutions dédiées entièrement à l'art contemporain sont plus susceptibles de traiter des questions d'actualité; dans les parties suivantes, nous verrons plus en détail comment les acteurs perçoivent la différence entre le musée d'art contemporain et d'autres types de musées en matière d'engagement écologique.

Ne serait-ce que notre programmation actuelle. Un artiste comme Jonathan Jones qui est présenté actuellement c'est une matérialisation de cette préoccupation. La programmation est pavée de projets qui l'illustrent. Après, encore une fois, ce n'est pas une revendication. Enfin, le Palais, c'est un porte-voix par le travail des artistes avant tout, donc la programmation et l'illustration de nos sensibilités et voilà. (Programmation 1)

En parlant plus largement des institutions qui se saisissent des questions écologiques dans leur programmation, le référent RSE émet une réserve importante sur le décalage entre les discours et les actions, et pointe sur l'insuffisance de la programmation seule pour adresser les questions de l'écologie.

On va avoir la Serpentine qui lance son programme Back to Earth. On va avoir le Centre Pompidou qui fait des grands colloques. On va avoir de nombreuses invitations à des penseurs d'ailleurs souvent les mêmes : Emanuele Coccia, Bruno Latour, Vinciane Despret... enfin voilà souvent des hommes blancs vieux, très

intelligents, très intéressants, mais très médiatisés. Les institutions se sont beaucoup saisies du sujet ces dernières années, à la fois dans la programmation, donc on produit en programmant des expos sur le sujet, en produisant du discours sur le sujet. Donc de la parole, des manifestes...En revanche, quand on regarde leurs actions concrètes rien où très peu de choses et ça, commence seulement, y compris chez des gens qui ont commencé il y a très longtemps. (RSE 1)

Les résultats de nos entretiens font ressortir un clivage dans l'approche des thématiques écologiques par les commissaires issus du centre d'art contemporain et du Musée d'Art moderne, sur lequel nous allons nous pencher dans la sous-partie suivante. Ils montrent également que la sensibilisation a des limites, surabondance du traitement du thème en décalage avec le peu d'actions organisationnelles autres que celles de la programmation d'un thème ainsi que des représentations mitigées sur les raisons de parler de l'écologie (washing ou changement).

2.3. Artiste comme vigie de la société. Engagement au travers des œuvres des artistes

Le plus fort potentiel des institutions spécialisées en art contemporain par rapport à d'autres types de musées, à adresser des sujets écologiques est reconnu par quelques professionnels interviewés. Certains estiment que d'autres types de musées sont également capables d'aborder ces sujets : les musées de science, les écomusées, ou même les musées des beaux-arts qui portent un regard historique ou critique sur les œuvres issues des différentes époques et sociétés. À nouveau, les commissaires d'exposition ne mentionnent pas les différentes approches dans la programmation, mais indiquent surtout les différences au niveau de la production:

On a déjà parlé des thématiques et de l'engagement des artistes qu'on peut présenter, ça c'est quelque chose d'important. C'est sûr que dans un musée d'archéologie, on va traiter moins directement des sujets sociétaux, climatiques ça c'est certain. (Administration 1)

On a probablement une programmation qui illustre la préoccupation généralisée des artistes sur ces thèmes. Après, un musée d'histoire ou un écomusée qui est un conservatoire de savoir-faire, peut aussi avoir une connexion avec ses sujets dans sa manière de tisser des liens, d'alerter, de sensibiliser. Je pense que c'est assez généralisé et pas uniquement limité au lieu d'art contemporain. (Production 1)

Les professionnels du MAM remarquent par ailleurs, que la partie contemporaine du musée est assez limitée, et que la partie moderne n'est pas finalement différente des musées des beaux-arts. Il est en effet difficile de comparer la programmation des deux structures qui ont des missions assez distinctes. Si le MAM organise régulièrement des expositions d'artistes vivants, le cœur de son programme reste des artistes historiques. Leur marge de manœuvre dans le traitement des questions d'actualité étant plus restreinte, les commissaires sont amenés à faire des arbitrages plus importants en programmant des artistes vivants. Ainsi, ces choix sont guidés à la fois par la sensibilité artistique personnelle du commissaire, mais également par le projet scientifique de l'institution.

C'est difficile de dissocier parce qu'en fait très rares sont les musées d'art contemporain pur c'est à dire des musées qui vont exposer uniquement des artistes vivants. Finalement ce n'est pas différent de n'importe quel musée d'art. Voilà la partie contemporaine c'est la présence des artistes et notamment la question des productions. (Administration 1)

Les professionnels des deux institutions mettent surtout en avant le rôle des artistes vivants. Les commissaires qualifient les artistes de vigies et de lanceurs d'alerte, en leur attribuant un statut de précurseurs. Les commissaires adoptent des attitudes mesurées, en laissant l'activisme aux artistes. En faisant un transfert de responsabilité sur les artistes, les commissaires semblent vouloir préserver leur neutralité. Il est pourtant indéniable que la sélection d'artistes exposés et ainsi que des sujets abordés est le fruit de leur travail.

On est des musées qui travaillent avec des artistes. Mais ces artistes portent souvent ces questions eux-mêmes, c'est un peu des lanceurs d'alertes, ils voient et

ils sentent certaines questions bien avant que ça n'émerge vraiment.
(Programmation 2)

Je suis sur le terrain mais sur le terrain des artistes et je n'aurais pas là l'arrogance de dire que mon travail c'est un travail d'activiste. Et c'est juste que je suis plutôt dans un rôle de passeuse entre justement une parole activiste et un public. Mon rôle, ça va être de faire le lien entre les deux. Mais moi-même je ne me définirais pas comme activiste, d'autres commissaires peuvent se définir comme activistes et c'est très juste. Je ne dirais pas que c'est mon cas. (Programmation 1)

Les professionnels du Palais de Tokyo donnent plusieurs exemples d'artistes, comme Tomas Saraceno ou Jonathan Jones, dont le travail est en écho avec les enjeux écologiques, faisant partie de la programmation du centre d'art ces dernières années. Les commissaires intéressés par les questions écologiques voient le rôle en tant que traducteurs, en laissant la parole engagée aux artistes. En ce qui concerne les commissaires du MAM, c'est donc plutôt la partie contemporaine qui pourrait être mobilisée pour poser ces questions, en revanche, aucun artiste des expositions du musée en particulier n'a été mentionné par les commissaires du MAM. Il est difficile de faire une conclusion sur les raisons de ce moindre intérêt aux expositions autour de l'écologie, car cela peut relever du domaine d'intérêt artistique et des goûts propres aux commissaires ou bien être une influence du projet artistique et scientifique de l'institution.

Les artistes se saisissent vraiment à bras-le-corps de ces questions-là. Dans les cartes blanches passées au Palais de Tokyo, on a la carte blanche à Camille Henrot, qui parle d'hyper-mondialisation et des rythmes de vie ultra connectés des humains et de leurs impacts sur notre quotidien. Tomas Saraceno, avec sa carte blanche qui est vraiment sur cette problématique de l'Anthropocène. Dans les autres artistes accueillis ici on a une exposition avec le MATAF qui s'appelait Notre monde brûle, qui donne la parole à des artistes qui évoquaient cette question du rapport extractiviste à la terre. Et puis bientôt, on aura une saison qui s'appelle Réclamer la terre qui porte sur ce sujet-là. (RSE 1)

Enfin je ça fait cinq ans et demi que je travaille au Palais. Si on revient en 2018, un artiste comme Tomas Saraceno. Est-ce que je pense à d'autres artistes ?

Certainement. Il y en a une multitude, mais je pense que Tomas c'est un des jalons les plus marquants. (Production 1)

Mettre en lumière les problématiques écologiques à travers les œuvres des beaux-arts semble en effet plus compliqué que de travailler sur ces questions avec les artistes vivants. Pourtant, un nombre d'expositions traitant des questions d'actualité tout en portant un nouveau regard sur les collections, ont vu le jour. À titre d'exemple, le musée d'Orsay a organisé en 2019 l'exposition collective « *Le modèle noir de Géricault à Matisse* » qui a traité des problématiques de racisme et d'esclavagisme au travers les œuvres du XIX^e et du début du XX^e siècle, ou encore « *Les origines du monde. L'invention de la nature au XIX^e siècle* » qui a eu pour objectif de se pencher sur le regard des artistes sur les découvertes majeures dans le domaine des sciences naturelles, et sur la place de l'être humain dans la nature.

Une autre voie prometteuse d'aborder des questions environnementales et sociales dans les musées des beaux-arts est la programmation culturelle autour des expositions. Un cadre de production insiste sur l'importance de regarder les œuvres historiques à travers le prisme d'aujourd'hui.

La programmation, il faut qu'elle change, que ce soit la programmation des expositions, que ce soit la programmation des éditions, ainsi que la programmation culturelle. J'espère bien que le référent RSE, à travers l'impulsion de notre DG, fera qu'on ressent de réels changements. Et je suis la première à le vouloir. En tout cas si on me le demande je ferai tout pour accompagner ces réflexions-là et essayer d'en discuter avec chaque directeur comme je le fais déjà. (Production 2)

C'est notre rôle aussi de d'informer, de travailler là-dessus, d'avoir des programmations culturelles autour d'un projet d'exposition qui parlent de ces sujets systématiquement. Comme quand on parle d'exposition au XVIII^e, il faut évoquer la traite des Noirs. Il y a des sujets sociaux qui répondent complètement à nos questionnements autour de RSE et puis de l'autre côté, quand on fait l'exposition Molinero d'avoir des programmations culturelles autour des problématiques de réutilisation parce qu'un artiste travaille là-dessus. Donc c'est aussi à nous d'offrir

et de discuter avec le public sur ces questions et d'être en effet sur la communication beaucoup plus forte. (Production 2)

En discutant avec les professionnels de la présence des problématiques écologiques dans leur programmation, nous nous sommes aperçus qu'elles sont uniquement abordées dans les œuvres des artistes vivants. Les commissaires défendent la position d'une certaine mise à distance, en attribuant le rôle d'activiste engagé à l'artiste. Comme la programmation du Palais de Tokyo est composée majoritairement des œuvres des artistes vivants, de manière évidente elle reflète les préoccupations des artistes pour les sujets écologiques. Pour le MAM, en revanche, l'écologie n'est pas un axe prioritaire de programmation. Alors que les commissaires mettent un accent sur les artistes vivants, certains professionnels des autres services estiment qu'il est tout à fait possible d'aborder des sujets écologiques et sociaux dans des institutions autres que les musées d'art contemporain, notamment à travers la programmation culturelle.

Nous avons observé une corrélation entre les valeurs et les missions, c'est-à-dire la définition même de l'institution et sa disposition de traiter des sujets sociaux et environnementaux dans sa programmation. Par ailleurs, l'attachement à la neutralité politique de certains directeurs des musées français constitue un frein important. En parlant du programme artistique, les professionnels recourent régulièrement à des logiques argumentatives propres à leur contexte institutionnel issues du monde inspiré, civique et de l'opinion. À cet égard, pour que les institutions soient en adéquation avec l'état de nos sociétés et de la planète, pour qu'elles y soient mieux inscrites et aient un meilleur impact social et environnemental, il nous semble fondamental de repenser les missions et les valeurs de l'institution, afin d'y inclure un monde écologique, sur lequel les professionnels puissent trouver appui dans leur travail. Après avoir analysé le contenu des expositions, nous allons dans la partie suivante nous intéresser à la forme, c'est-à-dire aux aspects relatifs à la production.

3. Production des expositions comme levier majeur d'action écologique

Si l'introduction des sujets écologiques dans la programmation des expositions est vue par les professionnels comme un levier majeur de la contribution des institutions muséales, les changements de modes de production des expositions est un autre axe important de l'action. Par ailleurs, comme nous avons pu voir dans les parties précédentes, les professionnels de la production se sont saisis des problématiques écologiques bien avant les autres services, et dans certains cas ont même impulsé les changements dans l'institution. La production des expositions comporte plusieurs phases : la phase de la conception qui réunit plusieurs acteurs - les commissaires, les artistes, les responsables de la production, les scénographes - afin de définir la forme que prendra le concept de l'artiste et du commissaire d'exposition, le budget et les ressources nécessaires et le planning de la production. Cette étape est suivie par la phase de la réalisation - le transport et la production des œuvres, la fabrication de la scénographie, le montage. Vient par la suite la phase de l'exploitation, qui correspond à la durée de l'exposition au public. Enfin, le cycle de production se termine par le démontage et la valorisation de l'exposition. Dans cette partie de notre étude, nous ferons un focus sur les prémices du projet d'exposition, comme le moment-clé pour définir des mesures écologiques lors de sa mise en place. Nous allons par la suite analyser les spécificités de production des expositions dans les deux institutions et leur façon d'y intégrer des problématiques environnementales. Enfin, nous nous pencherons plus en détail sur la phase de la réalisation, et notamment aux questions de transport du personnel et des œuvres ainsi qu'aux problématiques liées à la scénographie des expositions, qui ont été identifiées comme des leviers principaux de l'action environnementale dans la phase de la production.

3.1. La phase d'avant-projet - le moment clé

Plusieurs professionnels interviewés ont mis en évidence l'importance particulière de la phase de conception de l'exposition. Il s'agit d'un moment crucial de réflexions collectives entre les commissaires, les artistes et les producteurs qui posent les bases du futur projet. C'est également le moment-clé pour s'interroger sur l'impact environnemental de

l'exposition et introduire des actions écologiques. Analysée au travers la théorie des justifications, cette situation, que l'on peut résumer comme production d'une exposition éco-responsable, représente une épreuve provenant du monde écologique. L'épreuve consiste notamment dans les négociations entre les acteurs issus des mondes différents qui tentent de trouver un accord. Regardons de près quels arguments et critiques émettent les professionnels pour justifier leur point de vue.

Nous avons déjà identifié les producteurs comme les pionniers de l'éco-responsabilité dans les institutions muséales, nous avons pu voir qu'ils font souvent appel à des logiques argumentatives issues du monde écologique. Ayant une marge de manœuvre limitée sur le contenu des expositions, ils insistent sur l'importance de recevoir un plus grand soutien de la part des commissaires et des artistes dans leurs démarches écologiques. Les acteurs issus du monde écologique (le référent RSE et les producteurs) font comprendre que les attitudes des commissaires d'exposition et des conservateurs ne sont pas à la hauteur des enjeux. Ils trouvent cette position paradoxale alors que les professionnels de la programmation sont généralement des gens progressistes et sensibles aux problématiques sociales et écologiques.

Je trouve qu'ils sont dans le grand écart permanent. C'est quand même des gens de conviction, souvent des gens de gauche. (RSE 1)

D'autres critiques, qui sont adressées à l'encontre des commissaires et des artistes, portent sur leur désir de concevoir une « plus belle exposition » avant tout, sans prendre en considération les aspects écologiques. Ce reproche issu du monde écologique est destiné au monde inspiré, propre aux métiers créatifs. Les discussions sur le changement de modèle de conception des expositions sont souvent accompagnées d'interrogations autour de la sobriété et du renoncement, prônés par les représentants du monde écologique. À leur tour, les commissaires répliquent que le renoncement radical n'est pas une solution et qu'il faut faire autrement, plutôt que de faire moins.

Mais ce qui est sûr, c'est que les premiers dont on a vraiment besoin de soutien, c'est les conservateurs, ceux qui conçoivent les expositions. Et actuellement, moi ce n'est pas ce que j'ai. Il y en a bien sûr qui nous accompagnent dans ce changement, mais il y en a beaucoup qui veulent la plus belle exposition avec les

œuvres qu'ils souhaitent voir dans leur exposition. Parce que sinon, pour eux, leur exposition n'est scientifiquement pas viable et donc ils ne peuvent pas entendre que pour des raisons écologiques, je ne vais pas faire venir l'œuvre du Japon. Cela est valable pour les artistes. (Production 2)

Enfin, c'est compliqué de changer de modèle de construction et de conception d'une exposition. Mais donc ça se fait main dans la main avec les conservateurs. C'est vraiment eux qui sont aussi, qui doivent être force de proposition et de changement. (Production 2)

Donc de la même façon, la question du renoncement chez le curateur, elle est très compliquée parce que, comme leur métier, c'est de faire attention à tout et être très pointus. Du coup, il y a des moments où ça coince. (RSE 1)

Pour moi, il ne s'agit pas de renoncer, il s'agit de s'adapter. Donc moi je ne me dis pas que je vais renoncer à telle ou telle chose, je vais juste adapter tel ou tel mode de fonctionnement encore une fois par étape, par petit bout, parce que c'est comme ça que ça marche. (Programmation 1)

Pourtant, nous avons également observé que les producteurs comprennent les contraintes professionnelles des commissaires, et notamment la contradiction des enjeux scientifiques et artistiques et ceux de l'environnement, faisant preuve de la capacité à « ouvrir les yeux ». Selon eux, la résolution de ces contradictions consisterait en un changement profond et systémique, qui toucherait toute l'institution. Malgré les critiques à l'encontre des commissaires les accusant de leur insuffisant investissement écologique, nous voyons une volonté de concilier les intérêts de divers métiers et de trouver un accord collectif.

La conception d'une exposition, elle est difficilement compatible avec les enjeux écologiques actuellement dans leurs habitudes [des commissaires] [...] Je dis juste dans les habitudes de travail et c'est bien pour ça qu'on parle de changement de paradigme. On doit changer la façon de concevoir nos expositions et les premiers concernés sont les commissaires. Mais ce n'est pas si simple encore une fois, parce que quand on parle d'une exposition ambitieuse qui est une monographie

d'un artiste ultra connu, tout le monde s'attend à voir les différents Bleus de Klein ou je ne sais pas quoi. (Production 2)

Mais surtout il faut réfléchir, il faut produire un nouveau modèle et il faut s'interroger collectivement sur quel est ce modèle-là. (RSE 1)

Les services de production des deux institutions se chargent de discuter avec l'artiste et de lui proposer des options qui sont moins impactantes.

Ça part même des premières bribes, les premières réflexions d'un artiste sur le projet qu'il envisage de développer au Palais. Notre rôle à nous c'est d'accompagner l'artiste, si lui-même n'est pas déjà pleinement vigilant pour déterminer les manières d'optimiser et de produire. (Production 1)

De leur côté les commissaires attribuent également une importance à la phase initiale de conception des expositions, car c'est à ce moment-là qu'il est possible de discuter avec les artistes afin de définir des actions écologiques de l'exposition, notamment au niveau de la scénographie et de la production des œuvres in-situ. Cela est particulièrement vrai pour le Palais de Tokyo, où les projets d'exposition ont une grande hétérogénéité et il faut trouver des solutions sur mesure pour chaque projet. Pour les commissaires du MAM, le début de l'exposition est crucial également, car c'est à ce stade-là qu'ils peuvent adapter leur liste d'œuvres afin d'avoir un impact environnemental moindre. Pour le musée cette pratique est totalement neuve, mais destinée à s'installer durablement.

C'est pour ça que, plus on réfléchit en amont des projets avec les artistes en ayant ça en tête, plus on a de chances que les projets respectent nos valeurs sur des questions d'écologie, d'inclusivité, questions sociétales. (Programmation 1)

Ça a été dit ce matin que maintenant, quand on allait faire une exposition, la liste d'œuvres ne pouvait pas autoriser qu'il y ait des provenances du monde entier. Il fallait mieux réfléchir au secteur géographique d'où viendraient les œuvres et concentrer; on ne peut pas avoir une œuvre au Japon, 3 œuvres aux États-Unis. (Programmation 2)

Nous avons analysé les attitudes que les professionnels des institutions adoptent face à la nécessité de prendre en compte des enjeux écologiques lors de la conception et de la production des expositions. Mais quelles réponses ces préoccupations trouvent-elles chez les artistes exposés ? Naturellement, les professionnels des deux institutions remarquent chez les artistes un degré variable d'intérêt pour les enjeux écologiques. Pourtant, il semble que les réfractaires ne soient pas nombreux, même si les professionnels pointent sur certains cas où les artistes cherchent à produire une plus belle exposition sans se soucier de son impact environnemental.

C'est vrai que quand l'artiste est vivant, c'est toujours plus compliqué que quand il est mort, ça c'est sûr. Et en effet, ça dépend des artistes, du rapport à ces enjeux RSE, d'écologie, etc. Certains sont assez intéressés par la question et d'autres, beaucoup moins. (Production 2)

La sensibilisation, elle existe, on n'a pas à lutter ou à convaincre de l'utilité de ces sujets. Et nous on le voit très clairement quand on pose les propositions aux artistes. On n'a pas d'artistes réticents ou qui nous dit objectivement, moi, je ne veux pas en entendre parler, au contraire, c'est une démarche qui est partagée. (Production 1)

Nous avons également interrogé les commissaires d'exposition sur la responsabilité des artistes à prendre en considération les contraintes écologiques dans leur production. Nous avons observé que les commissaires élèvent leur niveau d'exigence sur ces aspects-là, par rapport à leurs attitudes du passé, en remarquant pourtant que les artistes sont déjà assez contraints par les exigences de l'institution. Au MAM, les commissaires sont plus conciliants, et spécifient qu'il est compliqué de demander aux artistes l'exemplarité sur les questions écologiques dans une institution qui elle-même n'est pas à la hauteur des enjeux. Plusieurs commissaires ont insisté en revanche sur l'importance de la cohérence des artistes dans leurs discours et leurs pratiques.

Je pense qu'il y a encore quelques années, j'aurais dit que la vision de l'artiste, c'est ça, on y va. Aujourd'hui, en tant qu'institution, je veux que ça soit le plus simple possible, donc je dis non. [...] Et encore une fois, il y a un juste milieu à

trouver parce que l'institution impose déjà beaucoup de choses aux artistes.
(Programmation 1)

Je trouve que si dans son travail il adresse des questions écologiques, que c'est obligatoire que le travail de cet artiste soit éco-responsable. C'est une cohérence totale quoi. Après, voilà, je ne me sens pas de jeter la pierre, dans le sens où notre institution n'est pas non plus exemplaire pour l'instant. (Programmation 2)

Pour résumer cette sous-partie, nous pouvons affirmer que la phase initiale de la conception de l'exposition est perçue par les professionnels comme fondamentale pour introduire des démarches écologiques dans les productions des expositions. En effet, il s'agit d'une étape de négociation entre plusieurs acteurs - les artistes, les commissaires, les producteurs. Les accords trouvés entre les collègues à ce moment définissent la suite du déroulé du projet. Nous avons identifié plusieurs critiques issues du monde écologique à l'encontre du monde inspiré. A leur tour, les « résidents » du monde inspiré se justifient en faisant appel aux missions principales de leur métier, mais aussi aux missions de l'institution, appartenant au monde inspiré. Ils formulent également des critiques vis-à-vis du monde industriel, imposant trop de contraintes aux projets artistiques. Malgré ces désaccords, l'aspiration à trouver un compromis est perceptible dans les témoignages de tous les acteurs. L'événement de ce compromis pourrait être rendu possible grâce au changement fondamental de paradigme d'organisation des expositions et du fonctionnement de l'institution.

3.2. Musée / centre d'art - divergence des modes de production

Comme nous a fait à juste titre remarquer le cadre de la production du Palais de Tokyo, les enjeux écologiques dans la production des expositions varient sensiblement d'une institution à l'autre en fonction de ses missions, de son format, ou encore de ses modes de fonctionnement. Nos deux institutions - le centre d'art et le musée - possèdent des différences importantes dans leurs modes de production, mais également dans le type d'œuvres exposées. Nous avons identifié les principaux points de divergence qui impactent la prise en considération des enjeux écologiques lors de la production : le type

d'œuvre, l'espace et le format de l'exposition, la temporalité, l'organisation d'un service de production.

Le clivage le plus important se trouve au niveau du type des œuvres qui sont divisées par les professionnels en deux catégories : les œuvres d'art contemporain, réalisées par des artistes vivants et les œuvres historiques ou des beaux-arts. La principale différence de cette typologie réside dans le niveau d'exigence en ce qui concerne la conservation. Les conditions de transports, d'accrochage et de sécurité varient considérablement. Les professionnels de la production mentionnent notamment que les prêteurs des œuvres contemporaines et les artistes vivants sont beaucoup moins exigeants sur les conditions de transport, de conditionnement ou encore de présentation. Par ailleurs, dans le secteur de l'art contemporain, les œuvres sont souvent produites sur place, ce qui augmente la part de production et diminue celle de la circulation des œuvres. Pour les œuvres historiques, ces problématiques (production/transport) sont inversées.

On a la possibilité de distinguer dans la manière dont on traite les transports, qui nécessitent une exigence hyper pointue des œuvres quand il s'agit de format historique. (Production 1)

Enfin, c'est sûr que le Palais de Tokyo répond mieux à la question qu'un site comme le Musée d'Art moderne qui a des enjeux de conservation de ses œuvres beaucoup plus problématiques. Par exemple, les cimaises peuvent être en médium ou en aggloméré ou en placoplâtre; au Palais de Tokyo ils ont des différentes possibilités de fabrication d'une cimaise. C'est assez intéressant de voir les possibilités qui sont possibles par rapport à un musée comme le MAM. (Production 2)

Mais enfin voilà, tout ça pour dire que en effet, on peut plus facilement essayer de trouver des solutions pour être un peu éco-responsables, avec des collections contemporaines où les exigences sont un peu moins fortes. (Production 2)

On produit énormément d'œuvres qu'on présente, jusqu'à 40%, ce qui est considérable, ça nous permet d'avoir une gestion mesurée et au cas par cas, de la façon dont on traite les transports. (Production 1)

L'espace et les formats d'exposition sont un autre point de divergence. Alors que les musées des beaux-arts ont des exigences beaucoup plus élevées au niveau des finitions de la scénographie, les musées d'art contemporain peuvent montrer plus de créativité et de souplesse ce qui leur permet d'être plus sobres ou éco-responsables. Cette différence de traitement des espaces d'exposition est particulièrement frappante dans le cas du Palais de Tokyo et du MAM, car les institutions partagent le même bâtiment des années 1930 et occupent des espaces architecturaux identiques. En revanche, les intérieurs sont diamétralement opposés. Alors que le Musée d'Art moderne est un exemple canonique d'un musée moderne *White cube* avec une succession de salles immaculées, le centre d'art a une allure d'une usine désaffectée avec ses murs en béton et les vastes espaces laissant apparaître les armatures métalliques et les câbles. Les professionnels du Musée d'Art moderne mettent en avant leurs contraintes liées aux exigences propres à l'exposition des œuvres historiques. En termes d'argumentaire employé, nous pouvons identifier les justifications issues des conventions de la conservation appartenant au monde domestique.

Donc ça serait plus logique de prendre le contreplaqué, c'est plus noble et c'est plus éco-responsable. Ce contreplaqué, par contre, ils nécessite des couches et des couches de peinture avant d'arriver à un résultat acceptable qui pour moi n'est pas éco-responsable. Mais le Palais de Tokyo ? Ils me répondent, mais nous on ne peint pas. C'est sûr que ce n'est pas la même chose au MAM. Si je commence à dire à Fabrice Hergott, le directeur du Musée d'Art moderne - Alors on va faire ambiance trash, ça ne va pas passer. Donc la solution contreplaquée, elle est géniale dans beaucoup de lieux, un peu underground, mais au Musée d'art Moderne, vous êtes quand même dans un musée très classique. (Production 2)

En revanche, le format libre des expositions au Palais de Tokyo peut être séduisant pour les artistes et les commissaires désireux d'imaginer des projets singuliers et ambitieux qui cherchent à remodeler totalement les espaces. D'un autre côté, les œuvres d'art contemporain peuvent également poser le problème de monumentalité. Depuis leur monde industriel, les professionnels de la production émettent des critiques envers le monde inspiré des artistes et des commissaires d'exposition.

Au Palais, il y a une forme de culture, on peut tout faire et tout défaire et tout changer et à chaque fois que vous viendrez au Palais, vous serez surpris. Et de fait, ça implique que nos cimaises soient mobiles, modulées, déplacées en permanence et les espaces reconfigurés parce qu'on a des plans libres. On n'est pas contraint par des murs porteurs dans l'espace et finalement, c'est une forme de prison dorée, un luxe énorme qui est hyper tentant à la fois pour les artistes et les commissaires d'avoir une patte, une touche, une identité spécifique à chaque projet. (Production 1)

En effet, si vous me transportez les ballons de Jeff Koons, c'est gigantesque, c'est lourd, c'est juste monstrueux en coûts de transport et donc en bilan carbone, c'est la cata. (Production 2)

Un autre point de différence entre le MAM et le Palais de Tokyo est la temporalité de la préparation des expositions. Si au Musée d'art moderne le travail sur une exposition commence trois ans en avance, au centre d'art il s'agit plutôt de six mois de production, à l'exception des cartes blanche et des expositions qui investissent la totalité des espaces et qui se préparent bien en amont.

Alors, une des grandes différences, ce serait la question de la temporalité conception et production d'une exposition. Au Palais de Tokyo, elle n'est pas la même qu'au Muséum d'Histoire naturelle de Paris, n'est pas la même qu'au Centre Pompidou. Au Palais de Tokyo ça n'arrive pas de travailler cinq ans en amont puisqu'on travaille avec l'art contemporain et que c'est par essence quelque chose de très évolutif. La pensée écologique aura évolué, donc travailler sur le aujourd'hui ce n'est pas pareil que travailler sur hier. [...] Pour développer « Réclamer la terre », ce qui m'a permis à la fois de travailler sur un projet avec des artistes extra-occidentaux, donc ils habitent aux quatre coins du monde et en même temps de faire en sorte que ce projet se fasse le mieux possible, justement avec des buts écologiques. Le fait d'avoir du temps devant moi, c'était mieux, mais parce que voilà, c'est un projet de recherche ambitieux. (Programmation 1)

Oui, ce qui nous préserve entre guillemets ou ce qui nous aident, c'est les obligations de publication de nos appels d'offres dans le cadre de nos marchés qui implique d'ores et déjà une forme d'anticipation assez importante. (Production 1)

Enfin, le dernier point et par ailleurs, l'un des plus importants c'est l'organisation même du service de la production. Le Palais de Tokyo dispose d'un service de production en interne, ce qui lui donne plus de souplesse et une marge de manœuvre lors de la préparation des expositions. L'intégration du service dans l'organigramme est certainement conditionnée par les usages du secteur d'art contemporain - les artistes produisent et reproduisent les œuvres sur place. Le centre d'art a ainsi une équipe importante de régisseurs d'exposition en interne qui construisent des scénographies et participent également à la production des œuvres, ce qui les conduit à réfléchir à des solutions éco-responsables. Quant au MAM, étant affilié à Paris Musées, sa production est centralisée au niveau de l'établissement public. En revanche, l'affiliation à Paris Musées permet de mutualiser entre les quatorze musées les matériaux et les éléments de scénographie.

Par ailleurs, la conception et la fabrication des scénographies fait l'objet de marchés publics, le levier d'éco-responsabilité du musée est notamment d'imposer des clauses RSE dans leurs appels d'offre.

C'est ça qui explique aussi qu'on soit plus directement en prise avec ces sujets, c'est qu'on produit nous-mêmes. Donc étant producteur ce n'est pas une dimension qui nous échappe mais qu'on intègre dans la façon dont on travaille effectivement. Après, il y a aussi tous les enjeux de circulation des œuvres [qui] ne sont pas les mêmes pour le Palais. (Production 1)

En résumant l'impact des points de divergence dans les modes de production du musée et du centre d'art sur les actions écologiques, l'avantage est de toute évidence du côté du Palais de Tokyo. Les œuvres d'art contemporain nécessitent moins de précautions lors du transport et de la présentation ; elles peuvent souvent être produites sur place ce qui confère de la souplesse du point de vue des matériaux utilisés et réduit les transports d'œuvres. Les conditions de monstration sont également moins exigeantes, ce qui permet de concevoir des scénographies moins conventionnelles et plus éco-responsables.

Disposant d'un service de production avec les régisseurs qui construisent eux-mêmes, le Palais de Tokyo possède un autre avantage qui lui permet d'être plus en prise avec les problématiques environnementales. Quant aux aspects qui compliquent la mise en place des actions écologiques, nous pouvons mentionner les temporalités plus restreintes de la production des expositions qui laissent moins de temps pour élaborer des solutions écologiques, ou encore la monumentalité des certaines œuvres. En appliquant le grille d'analyse par monde, il nous semble que du point de vue de la production des expositions, nos deux institutions analysées - le centre d'art contemporain et le Musée d'Art moderne - appartiennent respectivement au monde par projet et au monde domestique avec leurs propres logiques argumentatives. Dans ce sens, l'adaptabilité et la souplesse de monde par projet nous semble plus compatibles avec le monde écologique.

3.3. Transports et scénographie

Après avoir décelé les principales différences de production des expositions dans les deux institutions, nous souhaitons à présent faire un focus sur les deux aspects de la production, identifiés dans les entretiens comme des leviers principaux de l'action écologique lors de la production - les transports et la scénographie. Commençons par étudier ce que pensent les professionnels de la gestion des transports nécessaires pour mettre en place une exposition. Tout d'abord, séparons les déplacements du personnel des transports des œuvres. Il y a également une question majeure du transport du public vers l'exposition, mais nous nous sommes uniquement concentrés sur l'organisation des expositions, en écartant les problématiques de la réception des expositions par le public, car cette question mérite une étude en soi.

Avant de commencer à travailler sur la sélection des artistes et la liste des œuvres, les commissaires d'expositions visitent les ateliers d'artistes, les galeries et d'autres institutions afin de prospecter, dénicher de nouveaux noms et de tout simplement s'informer sur l'état et les préoccupations actuelles de la scène artistique et académique. Étant donné que nos deux institutions ont une programmation internationale, les commissaires sont amenés à voyager à l'étranger, souvent en avion. Que pensent-ils de l'impact de ces déplacements de prospection et de leur éventuelle réduction ? Les commissaires pointent la difficulté de concilier les objectifs de leur métier, c'est-à-dire

élaborer une programmation, d'une ambition digne de leur institution internationale, avec les enjeux écologiques qui visent à limiter son impact environnemental. Pour justifier leur position en défendant leurs impératifs de déplacement, ils recourent aux arguments propres à leur métier (monde inspiré) et au statut international de leur institution (monde de l'opinion).

L'une de mes grandes difficultés en tant que commissaire d'exposition, c'est comment faire en sorte que ma volonté de faire mieux s'adapte à mon métier, qui est aussi d'être globale ? C'est-à-dire que penser local, c'est super pour plein de choses. Mais si le Palais de Tokyo ne se mettait qu'à exposer des artistes parisiens... En fait, ce n'est pas notre rôle de centre d'art international. Il faut porter une attention locale, c'est très important, mais c'est aussi notre rôle d'avoir une vision plus internationale et donc de voyager pour aller rencontrer les artistes ailleurs et donc d'être en échange à l'international. (Programmation 1)

La partie préparation, on sait très bien que si on ne va pas sur place, on passe à côté à la fois des relations, mais aussi de tout plein de petits moments où on va découvrir d'autres choses. On va connecter des œuvres, des personnes et si on ne le fait pas, ça peut paraître pas grave. Mais c'est vrai que sans ça on s'en rend vraiment compte. Et voilà, c'est la difficulté. (Programmation 2)

Ce n'est pas en s'interdisant tout du jour au lendemain, il faut le juste milieu, notamment aussi en termes de voyage. Voyager, faire de la prospection, ça fait partie de mon métier. C'est si je ne faisais plus, je ferais mal mon métier. Mais il faut réfléchir à comment le faire de manière intelligente et raisonnée. (Programmation 1)

En même temps, nous sentons une volonté de rationaliser ces voyages. L'une des solutions proposées par les commissaires est de faire coïncider leurs voyages de prospection avec les convoiements d'œuvres, ce qui est par ailleurs déjà pratiqué pour des raisons budgétaires. Les commissaires évoquent également le besoin de privilégier les trains aux avions, et également remplacer les convoiements par les déballages et les constats d'état en visioconférence. On pourrait parler ici d'un compromis entre le monde inspiré et le monde industriel ou écologique.

C'est vrai que nous, on profitait pas mal des convois mais parce que on n'a pas beaucoup de moyens pour voyager, pour préparer des expositions donc les convoiements lorsqu'on prête des œuvres, c'était des occasions d'aller sur place et de faire des rencontres, des visites d'ateliers ou des visites de collègues, d'aller voir des œuvres, d'aller voir des personnalités aussi. (Programmation 2)

Comme nous avons pu nous en apercevoir dans la sous-partie précédente, les problématiques de transport des œuvres ne sont pas posées de la même manière au Palais de Tokyo et au Musée d'Art moderne. L'impact environnemental du musée qui travaille avec les œuvres historiques est sans doute plus conséquent que celui du musée travaillant avec les artistes vivants. Les œuvres historiques nécessitent des transports extrêmement sécurisés, avec les caisses climatiques individuelles et les convoiements. Quant aux œuvres d'artistes vivants, elles peuvent être en grande partie produites sur place, faire partie des groupages, les caisses peuvent être mutualisées, réemployées.

Le fait qu'on produise beaucoup sur place, ça divise par deux nos enjeux par rapport à d'autres institutions sur ce poste-là. Parce que c'est des matériaux qui n'ont pas besoin de faire venir de d'Australie pour être configurés et c'est dans ce cas-là uniquement les transports retours qui sont concernés par les œuvres qui sont produites au palais. [...] Après, on présente peu d'autres historiques. On en a présenté beaucoup dans l'exposition d'Anne Imhof, mais c'était un cas très particulier, la plupart du temps, on a peu d'œuvres historiques qui nécessitent des précautions et des emballages ou des transports très lourds en termes écologiques. (Production 1)

L'une des solutions suggérées par les producteurs pour pallier au fort impact des transports des œuvres historiques serait d'organiser des expositions itinérantes. Tout en réduisant l'impact écologique par le nombre de lieux d'exposition (à condition qu'ils ne soient pas trop éloignés), l'itinérance permet au public des villes françaises d'avoir une programmation au niveau de celle de la capitale et ainsi d'éviter certains déplacements touristiques.

Paris-Musées a mis en place un réseau qui s'appelle le Réseau des Itinérances qui regroupe plein d'institutions françaises pour justement essayer d'avoir des expositions qui tournent sur le sol français. [...] Dans ma direction, on essaie de mettre en place des itinérances qui peuvent nous aider par rapport à cette problématique de bilan carbone. (Production 2)

La réflexion autour de la réduction de l'impact de la scénographie est menée par les producteurs des deux institutions depuis déjà un certain temps. Grâce à son service de la production internalisée, le Palais de Tokyo joue beaucoup sur le réemploi des matériaux et la modularité des éléments de scénographie. Par ailleurs, la pratique de recyclage et de réemploi est également une réponse aux contraintes financières. En ce qui concerne le Musée d'Art moderne - même s'il a moins de souplesse dans la conception de sa scénographie - les producteurs affirment que les pratiques éco-responsables peuvent être considérées comme faisant déjà pleinement partie de la conception de la scénographie.

Du point de vue de la production, je pense qu'on a toujours eu l'idée de travailler avec des cimaises modulaires qu'on réemploie indéfiniment, donc c'est des modules qui se vissent et qui se dévissent et qui se reconfigurent. Donc on n'achète pas des cimaises d'exposition à chaque expo par exemple. Mais ça c'est vraiment intrinsèque à la pensée du lieu. Pour moi, le projet même du Palais implique cette réflexion. (Production 1)

Encore une fois, faire les expositions avec des scénographies éco-pensées est une priorité. Donc ça c'est évident que cette question se pose plus. On conçoit de manière éco-responsable. (Production 2)

La scénographie est également vue comme un moyen de sensibiliser le public. Au travers de ses scénographies sobres, l'institution attire l'attention sur des sujets écologiques et promeut la sobriété et le réemploi.

Si on mesure là, on se rend compte qu'en fait ce sur quoi on appuie le plus fort en ce moment qui est la scénographie, c'est peanuts en terme de bilan carbone. Sauf que c'est très important parce que le display, la façon dont on présente l'œuvre. Et puis surtout parce que ça permet de repenser la notion de la contrainte, de la sobriété, de la limitation et de la créativité. (Administration 2)

Selon les commissaires d'exposition des institutions à rayonnement international, leurs déplacements de prospection, imposés par l'essence même de leur métier sont difficilement remplaçables ou réductibles. Nous observons un conflit entre les mondes inspirés et de l'opinion avec le monde écologique. La solution avancée par les commissaires consiste en la rationalisation des voyages au niveau de la destination, du type de transport et de la mutualisation avec d'autres missions. Ce modèle d'évitement de conflit pourrait être qualifié d'un « arrangement », car ici chaque partie se réfère à son propre intérêt. Nous avons à nouveau vu que le service de la production du Palais de Tokyo possède plus de souplesse dans la gestion de transport d'œuvres et la scénographie des expositions. Quant au Musée d'Art moderne, malgré son caractère plus réglementaire, ses exigences quant à la conservation des œuvres et la rigidité du système des marchés publics, il existe également des moyens efficaces d'action. Certains sont déjà mis en place comme les itinérances d'expositions, ou des clauses RSE dans les marchés de transport et de scénographie, d'autres, comme la révision de la liste des œuvres, sont encore à venir.

Dans ce chapitre, nous avons démontré le rôle crucial que constitue la phase initiale de conception de l'exposition. Il s'agit d'un moment d'affrontement entre les différents mondes représentés d'un côté par les artistes et les commissaires d'exposition (les mondes, inspiré et de l'opinion), et de l'autre, par les producteurs et le responsable RSE (les mondes industriel et écologique). Si dans certains cas d'expositions, nous pouvons parler de la résolution de ces conflits en compromis ou même de l'acceptation par tous les acteurs du monde écologique et de ces grandeurs, dans d'autres, nous observons une insatisfaction de la part des commissaires et encore plus souvent de celle des producteurs.

Les discussions avec les professionnels des deux institutions nous ont donné l'impression qu'en ce qui concerne la production des expositions, le monde par projet du Palais de Tokyo, et plus largement du secteur de l'art contemporain, est assez compatible avec le monde écologique, car les deux supposent des approches transformatives et résilientes. Nous avons pu également observer des rapprochements fréquents entre le monde

industriel et le monde écologique dans l'économie des moyens et la sobriété²⁵. Pour avoir une production d'expositions plus écologique, le MAM, appartenant aux mondes domestique et industriel, nécessite des changements plus structurels et plus profonds, au niveau de la réglementation et du modèle même de l'organisation de l'exposition. Repenser l'approche même des listes d'œuvres est une décision structurelle, qui demande notamment une volonté de la direction.

4. Freins et perspectives

Après avoir analysé les prémices des démarches écologiques et avoir passé en revue les attitudes des professionnels vis-à-vis de l'introduction des thématiques écologiques dans la programmation des expositions, mais également de la mise en place des actions écologiques concrètes lors de leur production, nous souhaitons consacrer cette dernière partie de l'analyse des entretiens aux questions plus structurelles. Nous tenterons ici d'analyser les contradictions principales qui provoquent des tensions entre les différents enjeux des institutions. En effet, les missions formulées aujourd'hui par les organisations culturelles, semblent souvent incompatibles avec les impératifs écologiques. Nous identifierons par la suite des obstacles plus concrets qui empêchent une plus profonde adoption des démarches écologiques dans nos deux institutions muséales. Enfin, nous présenterons et analyserons les aspirations écologistes et les projections des professionnels quant à l'avenir de leur institution.

4.1. Obstacles à l'adoption des mesures écologiques

Lors de nos entretiens, la question des blocages dans l'adoption des mesures écologiques a été évoquée à plusieurs reprises, ce que nous avons reflété dans nos trois parties précédentes du présent chapitre. Dans cette sous-partie, nous souhaitons systématiser ces informations et recenser les obstacles que rencontrent les professionnels lors de la mise en œuvre des démarches écologiques. Puisque ces freins ont une nature variée, nous les avons classifiés et identifiés selon leurs principales catégories ou principaux facteurs : humain, politique, organisationnel, logistique et économique. Les obstacles

²⁵ Les enjeux écologiques sont pourtant souvent en contradiction des enjeux économiques, ce que nous verrons dans le prochain chapitre.

peuvent relever de plusieurs catégories à la fois, nous avons donc décidé de les classer dans un tableau qui spécifie leur appartenance typologique.

Typologie d'obstacle Obstacle	Humain	Politique	Organisatio nnel	Logistique	Economique
Absence d'intérêt / de sensibilité	+				
Manque de volonté / difficulté de renoncement	+				
Absence de l'écologie dans les programmes politiques des élus	+	+			
Neutralité politique des institutions / de la direction	+	+			
Manque de connaissance / de formation	+		+		
Habitudes installées	+		+	+	
Modes d'organisation			+	+	
Manque de temps / rythme trop élevé			+		+
Absence d'outils de mesure			+	+	+
Manque d'espace de stockage			+	+	+
Manque de ressources financières					+

Tableau 5. Liste des obstacles à la transition écologique et leur appartenance typologique.

Le premier type d'obstacle que nous avons identifié est celui relevant du facteur humain. Il s'agit des freins déterminés par des caractéristiques psychologiques, émotionnelles ou encore comportementales des professionnels. En effet, de nombreux biais psychologiques empêchent les personnes de réaliser la gravité de la crise écologique et ainsi de commencer à entreprendre des actions (Marshall, 2017). Plusieurs professionnels dans les deux institutions évoquent donc à la fois le manque d'intérêt pour ces sujets dans les institutions culturelles, et mettent en avant le caractère générationnel de cette sensibilité pour les questions écologiques, mais aussi le manque de volonté malgré la prise de

conscience de l'urgence de la situation. La question de renoncement s'avère également épineuse, notamment chez les programmeurs.

Parce qu'elles ne s'intéressent pas à cette question-là, les institutions, assez peu pour l'instant. (RSE 1)

Tout le monde a cette prise de conscience et je pense que beaucoup de gens du Palais de Tokyo font attention dans leur quotidien. Donc c'est quelque chose auquel ils sont sensibles. Même si parfois ça demande un petit peu d'efforts au travail, parce que parfois, c'est plus facile de ne pas faire attention. (Administration 1)

D'autres obstacles formulés lors des entretiens proviennent à la fois du facteur humain et du facteur organisationnel. Ainsi, la routine et les habitudes installées qui freinent les changements, proviennent à la fois du comportement des individus, mais aussi du système organisationnel de l'institution. Pour nous, ce frein recoupe également le facteur logistique, car il s'agit de comportements optimisés et installés dans la « chaîne de production » muséale, dont le changement impacterait les autres maillons de cette chaîne. Un autre obstacle majeur, mis en exergue par la quasi-totalité des professionnels interviewés, est le problème de manque de connaissance des équipes sur les enjeux écologiques fondamentaux. Ainsi, une formation du personnel est perçue par les professionnels comme l'une des priorités d'action. Provenant également du facteur organisationnel, le manque de formation peut être pallié par la priorisation de cursus formant aux enjeux écologiques dans le cadre de la formation obligatoire au sein des institutions.

En fait, il faudrait qu'avant de commencer à être formé sur leur propre métier, que chacun soit formé déjà sur ce que ça veut dire en fait en général, les gens ne comprennent pas. (RSE 1)

L'expertise, la formation, c'est indispensable. (Programmation 2)

La formation c'est quelque chose qu'on fait. Enfin, toutes les structures doivent proposer une formation aux salariés. Ça peut être dans le plan de formation, quelque chose qui est pris en compte. (Administration 1)

La majorité des freins relève par ailleurs du facteur organisationnel. Hormis les deux que nous venons d'évoquer, il s'agit de quatre autres obstacles, et notamment de ceux qui relèvent du mode d'organisation et du problème du rythme de travail. Par les modes d'organisation, qui recourent le facteur logistique, nous entendons tout d'abord la méthodologie de travail nécessaire en vue de la transformation du fonctionnement de l'institution. Plusieurs acteurs ont mentionné le besoin de ralentir leur rythme de travail et de prendre du temps pour réfléchir à la transformation des pratiques professionnelles. La question du rythme relève naturellement du facteur économique, car elle nécessite potentiellement de recruter de nouvelles personnes pour agrandir les équipes et d'allouer une partie du budget à ces nouveaux salaires. Aussi, souvent pointé comme problématique, le manque de connaissance dans le domaine de l'écologie et le manque d'outils de mesure dominant véritablement la liste des obstacles mentionnés lors des entretiens. Les élans écologistes des professionnels sont bloqués par l'absence d'outils de calcul de bilan carbone et du cycle de vie.

Peut-être que c'est des freins dans un premier temps qui sont méthodologiques pour disposer des outils qui permettent d'être plus rapide, plus efficace dans la, dans la prise de décisions. (Production 1)

J'ai besoin d'un outil [de mesure]. Je ne sais pas le faire toute seule, il faut ensuite que je trouve le temps alors. Encore une fois, mes équipes sont complètement sous l'eau pour le faire, ça sera une autre affaire. Mais enfin de toute façon, ce référent RSE pourra potentiellement nous aider sur ces questions-là, j'imagine. (Production 2)

Au même titre que le manque d'outils de mesure, le manque d'espaces de stockage relèvent à la fois de la typologie organisationnelle, logistique et économique. La plupart des professionnels du MAM ont mentionné les problèmes d'espaces de stockage nécessaires pour stocker les éléments de scénographie à réutiliser.

Un autre obstacle décelé est celui du manque de ressources financières. Alors que plusieurs personnes ont insisté sur le fait qu'il n'y pas de besoin de financement supplémentaire pour adopter des mesures écologiques, disant qu'il s'agit d'une

justification de l'inaction, d'autres soutiennent que la question financière constitue un frein à la transition.

Il n'y a pas besoin d'argent pour être décroissant, c'est un alibi. Je n'ai pas l'argent pour m'occuper du climat, il faut de l'argent. (RSE 1)

Enfin, le dernier type d'obstacle est politique. Il comprend tout d'abord l'absence de soutien de la part de la tutelle. Ainsi, dans les politiques publiques générales et culturelles en particulier, promues par le gouvernement de LREM, les enjeux écologiques sont quasi-inexistants, ce qui se perçoit au niveau des institutions par l'absence de cadre réglementaire relatif à l'écologie, mais également l'absence de soutien financier et d'expertise sur la question. Un autre obstacle qui relève de cette catégorie est celui de la neutralité politique des directeurs de musées, qui les empêche d'avoir un positionnement fort sur les questions de l'écologie.

C'est ce devoir de neutralité qui est encore très présent, et qu'on entend encore de certains directeurs. Je pense qu'il y a une nouvelle génération qui est vraiment plus du tout partisane de cette neutralité. Moi j'en fais partie et je sens parfois que ça se heurte à des résistances. Il y a une envie de pas être trop politique. (Programmation 1)

Nous avons observé que le facteur économique se recoupe beaucoup avec les facteurs organisationnel et logistique, mais se met également en contradiction avec les enjeux écologiques au niveau plus structurel. Après avoir décelé et classé les obstacles concrets évoqués par les professionnels, nous allons analyser les contradictions plus profondes qui opposent les enjeux écologiques (le monde écologique) et les autres enjeux qui animent les institutions culturelles aujourd'hui.

4.2. Enjeux contradictoires

Au travers de nos entretiens, nous avons pu observer que la mise en œuvre des démarches écologiques se heurte à la fois à des missions fondamentales des institutions muséales, mais également à des impératifs économiques et politiques nécessaires au maintien du fonctionnement de l'institution ou imposés par sa tutelle. En ce qui concerne les missions de l'institution, il s'agit tout d'abord de la promotion des artistes ou de la

collection muséale, mais également de la démocratisation, c'est-à-dire de la plus grande accessibilité des œuvres à l'ensemble des publics et des non-publics. Cette volonté d'attirer un maximum de public n'est pourtant pas uniquement celle d'accomplir la mission louable de la démocratisation, mais également une conséquence des injonctions économiques que subissent les institutions publiques depuis une trentaine d'années suite à la libéralisation du secteur culturel. Contraintes de financer une part importante de leur fonctionnement avec leurs recettes propres, les institutions parisiennes se trouvent dans un contexte de forte concurrence et font tout leur possible pour se démarquer dans le paysage culturel saturé de la capitale. L'augmentation de la cadence des expositions temporaires est l'un des principaux symptômes de cette course à la fréquentation. De surcroît, les enjeux diplomatiques de rayonnement national et international imposent une programmation d'expositions temporaires de plus en plus ambitieuse, qui n'est autre chose qu'un instrument de démonstration de puissance. Il est clair qu'appliquer dans ce contexte les principes de sobriété n'a rien d'évident pour les acteurs culturels. Ils se trouvent régulièrement confrontés à des injonctions contradictoires, et sont amenés à faire des arbitrages complexes. Lors de nos échanges avec les professionnels, nous avons identifié quatre principaux enjeux qui peuvent se trouver en contradiction avec les exigences liées à l'urgence écologique : la liberté artistique et créative, la démocratisation culturelle, les contraintes économiques et enfin le rayonnement international et la globalisation. Sous l'angle de la théorie des justifications, il s'agit des conflits entre le monde écologique, et respectivement ceux inspiré, civique, des mondes industriel et marchand, et enfin celui de l'opinion. Regardons de près comment les acteurs perçoivent ces conflits et à quels arguments ils font appel pour justifier leurs positions.

4.2.1. Écologie / liberté artistique et créative

Naturellement dans cette confrontation des mondes nous retrouvons les commissaires d'exposition et les artistes. En s'obligeant à concevoir des expositions sur les thématiques écologiques, les commissaires semblent perdre leur libre arbitre et exécuter une commande.²⁶ Le travail des commissaires, comprenant une grande part de subjectivité de choix des artistes et des œuvres, perdrait ainsi d'originalité et de singularité. Les

²⁶ Cela semble également propre aux autres sujets sociétaux, cependant certaines thématiques relatives notamment aux questions d'identité (genres, races, origines) ont l'air d'intéresser davantage les commissaires et d'être durablement installées dans la programmation des institutions.

professionnels craignent également que l'institution devienne un instrument de propagande et ne puisse pleinement accomplir sa mission de promotion de la diversité artistique. En effet, pour une institution qui prône une ligne artistique avec la plus grande ouverture vers toutes les pratiques artistiques, privilégier les sujets sociaux et politiques et notamment écologiques par rapport à des sujets qui portent sur les problématiques artistiques de l'ordre plutôt esthétique serait réducteur. Cela dit, certaines institutions dédiées à l'art contemporain en France semblent ne pas suffisamment porter des thématiques sociétales dans leur programmation ; dans ce cas, il serait important de réfléchir davantage aux missions et à la place de l'institution dans la société. Dans les entretiens, nous voyons que les commissaires justifient leurs positions qui consistent à prendre de la distance avec des questions d'actualité, en se référant aux missions et aux valeurs de leur institution. Ainsi les professionnels du Palais de Tokyo se réfèrent à la pluralité et l'ouverture, ceux du MAM aux impératifs scientifiques de la valorisation du patrimoine.

Je pense qu'on peut mettre en lumière certaines démarches, pour autant, je pense que ce n'est pas une des instances qui a forcément cette mission-là. Rendre accessible au plus grand nombre des points de vue divers, c'est ça notre mission. Et ça implique de ce fait d'encourager une ouverture d'esprit. C'est plutôt un second degré qu'une mission vindicative. C'est plutôt l'éclairage de la pluralité des points de vue qui est capital. (Production 1)

Et peut-être aussi que ce ne soit pas des questions, même si elles sont d'actualité, qu'elles permettent de se mettre un peu de côté par rapport à des éléments qui changent tout le temps. Parce que la presse, les médias les traitent. On est quand même plutôt dans des lieux où on peut prendre un peu de distance. (Programmation 2)

Et c'est intéressant aussi de mettre en perspective un peu historique, de [ne] pas être dans l'actualité mais de pouvoir un peu aussi ouvrir en termes d'histoire, de forme et de fond. (Programmation 2)

Quant au besoin de réduire l'impact environnemental des expositions, notamment au travers de la limitation du nombre d'œuvres et de la zone géographique de leur

provenance, cela entre en confrontation avec la volonté des commissaires de matérialiser à tout prix leur projet d'exposition. La question du renoncement propre à la démarche écologique se trouve en effet très douloureuse pour les professionnels de la programmation.

4.2.2. Écologie / démocratisation culturelle

La notion de sobriété dans la production des expositions comporte une question majeure de la diminution de leur rythme. Le ralentissement des expositions a un impact sur la mission de soutien de la création artistique, car moins d'expositions signifie moins de production de projet, de rémunération et de visibilité pour les artistes qui sont déjà des acteurs précaires. La baisse du rythme des expositions aura également des conséquences sur la mission de l'accessibilité des œuvres aux publics, en se mettant en contradiction avec elle. Pourtant, la plupart des acteurs attribuent une grande importance au ralentissement général du rythme des expositions. Il s'agit véritablement là d'un choix cornélien, auquel les professionnels peinent à trouver une réponse. Les expositions temporaires sont de véritables produits d'appel qui attirent le public. Selon les acteurs muséaux, il est compliqué d'élargir les publics et de fidéliser les publics existants avec les collections permanentes. Par ailleurs, pour les institutions qui ne possèdent pas de collection comme le Palais de Tokyo, la programmation temporaire est la seule activité possible. En outre, la volonté d'attirer les publics les plus larges pousse les musées à adopter de plus en plus de technologies numériques à des fins de communication et de médiation autour des expositions, ce qui va souvent à l'encontre des principes de sobriété et de durabilité.

Faire moins d'expositions, ça veut dire effectivement moins de production, moins de déplacements. Mais est-ce qu'on touchera autant de public ? [...] On voit bien que les produits d'appel, ce sont des expositions temporaires, c'est rarement la collection permanente. Nous, on n'a pas de collection, mais donc du coup, pour pouvoir avoir un public, il faut pouvoir proposer des nouveautés, alors on peut penser aussi différemment. On peut se dire qu'on a des formats plus longs, des formats qui chevauchent. Et puis on a de temps en temps un événement, concert, conférence, une performance qui fait qu'on a un appel d'air à nous, ça se discute. [...] Ça se pose comme question. (Administration 1)

Le public lui-même est un des gros enjeux aussi. C'est aussi parce qu'on fait des blockbusters, on attire un peu dedans. Mais donc est ce qu'il ne faudrait pas plutôt faire de la dé-communication ? Du dé-marketing pour ne pas faire venir autant de monde et pour que les gens arrêtent de venir voir ces expositions ? Mais est-ce que c'est ça qu'on veut ? Il y a des enjeux financiers, vous vous doutez bien que les établissements doivent de plus en plus s'autofinancer. Donc il y a toutes ces problématiques qui se rencontrent et c'est essayer de trouver un juste milieu entre toutes ces questions ; c'est vraiment complexe, passionnant mais sincèrement on tâtonne tous. (Production 2)

Comme nous avons pu lire dans ce dernier témoignage, le souhait de ralentissement et d'une plus grande sobriété des expositions se confronte également aux enjeux financiers qui recoupent ceux de la démocratisation.

4.2.3. Écologie / économie

Dans le contexte de la baisse des subventions de la part des pouvoirs publics, les recherches de financements propres préoccupe les acteurs culturels de plus en plus. Dans nos entretiens, les professionnels mentionnent à plusieurs reprises la double contrainte que posent les enjeux économiques et écologiques. L'augmentation de la fréquentation qui a pour but d'accroître la billetterie semble difficilement compatible avec l'urgence écologique.

J'ai envie de vous dire oui, on pourrait diminuer le nombre d'expositions [...] [Mais en même temps] on doit de plus en plus s'autofinancer. Et s'autofinancer, c'est maintenir une programmation ambitieuse. Mais en effet, quelles sont les programmations qui portent et qui apportent réellement de quoi faire tenir l'établissement ? C'est les grands sites avec beaucoup de billetterie, avec des partenaires, des mécènes, des locations d'espaces. (Production 2)

En tout cas pour l'instant, on ne va pas dans cette direction, mais je suis d'accord avec vous que normalement il faudrait réduire le nombre de projets parce que ça répond à un des principaux enjeux. Ici, c'est le principe même de toute cette

réflexion autour des enjeux de responsabilité écologique - c'est, arrêtons cette surconsommation. (Production 2)

Par ailleurs, en dehors de la contrainte de croissance des recettes de l'institution, l'intégration des démarches écologiques nécessite des investissements financiers certains, notamment pour développer des instruments de mesure ou acquérir des outils et des matériaux durables, qui, à court terme, peuvent coûter plus chers que les solutions de courte durée. Souvent ces investissements sont amenés à se rentabiliser à long terme mais le système de financement « expo par expo », les rend complexes. Alors que les professionnels estiment que les tutelles devraient participer financièrement à ces investissements pour stimuler la transition écologique du secteur culturel, ces dernières restent conscientes qu'aujourd'hui les pouvoirs publics ne sont pas prêts à apporter un soutien financier nécessaire.

Donc oui, il nous accompagnera dans un changement de modèle, mais c'est un changement de modèle qui devra rester, il devra permettre à l'établissement de s'autofinancer de plus en plus. Donc on tourne quand même un peu en rond. (Production 2)

4.2.4. Écologie / rayonnement international

En dehors des injonctions économiques, les expositions *blockbusters* répondent aux problématiques de la quête par l'institution d'un plus grand prestige. Les grandes institutions muséales porteuses d'enjeux diplomatiques internationaux, sont des instruments majeurs du *soft power* français. Alors que les musées continuent leur expansion internationale afin de séduire avec la culture française de nouveaux États et y assoir son influence, tendre vers un fonctionnement plus sobre, voire plus local, semble en pleine contradiction avec la fonction (géo) politique que l'État et les collectivités confèrent au secteur culturel.

C'est des questions qui sont complexes, parce qu'on a des missions aussi qui peuvent être contradictoires parfois avec les questions de la transition. Les missions qui demandent de les appréhender différemment que ce qu'on pouvait faire. Quand on parle de rayonnement international ou d'une institution

internationale ou même d'accueillir des artistes internationaux dans une institution, ça pose des questions sur les artistes, sur les œuvres. Comment ça repose ces questions-là ?(Administration 1)

Confrontés à ces multiples impératifs et consignes, les professionnels interviewés ont exprimé le sentiment de tiraillement entre tous ces enjeux. Par ailleurs, les enjeux de démocratisation culturelle, économique et diplomatique semblent être profondément interconnectés et complémentaires. Intégrer des problématiques écologiques à ce faisceau d'enjeux promu au niveau national demande une grande volonté, de la souplesse et de la créativité de la part des institutions.

La Ville de Paris nous accompagnera dans le changement parce qu'ils sont impliqués dans toutes ces questions. Maintenant ce n'est pas si simple et ça se réfléchit par rapport à l'ensemble des enjeux. Donc je n'ai pas une réponse très claire à vous donner là-dessus. J'attends aussi notre référent RSE et un pilotage de ce côté-là pour qu'on décide tous ensemble des solutions à trouver. (Production 2)

Ce dernier témoignage nous montre que malgré l'engagement d'une tutelle locale, concilier les enjeux écologiques avec les autres missions et impératifs (ou trouver un compromis entre les mondes) représente pour les professionnels un véritable casse-tête. Pour pallier ces contradictions, il nous semble important de prendre plus de hauteur sur les questions de l'urgence écologique afin de repenser l'articulation de ces nouveaux enjeux avec ceux existants.

4.3. Vers un nouveau modèle muséal

Les contradictions que soulèvent ces nombreux enjeux qui surgissent lors de programmation des expositions conduisent les professionnels des musées à questionner leur manière actuelle de concevoir les expositions. Afin d'impulser une véritable transition écologique, ils reconnaissent la nécessité de changement profond et systémique des pratiques muséales. À la fin de chacun de nos entretiens, nous avons interrogé les acteurs sur leurs projections et aspirations relatives à l'écologie dans leur institution. Plusieurs professionnels ont adopté des postures pragmatiques en émettant un souhait de

pallier les obstacles concrets, comme l'absence d'outils de mesure ou la formation insuffisante des équipes. D'autres ont évoqué des objectifs quantitatifs, comme la neutralité carbone, ou zéro déchet. Nous avons également entendu les souhaits d'avoir le soutien de l'État au travers de normes encadrant la transition et des subventions supplémentaires, ou même la création d'un label écologique propre aux institutions muséales.

On est en train d'élaborer notre plan pour pouvoir vraiment savoir ce qu'on veut être dans dix ans. On a un état des lieux, il nous manque quelques mesures, on n'a pas le bilan carbone encore. On ne sait pas exactement, je pense qu'on a besoin de mesurer un peu mieux ce qu'on fait. Et après, moi j'aimerais bien qu'on puisse travailler sur la production d'énergie. Je parle de toit plat, de panneaux solaires. On a une usine frigorifique dans l'immeuble, donc travailler mieux pour avoir une gestion du climat un peu plus douce. (Administration 1)

Pourtant, la majorité des interviewés, conscients que les institutions se trouvent face à des objectifs qui sont difficilement compatibles avec les impératifs écologiques, évoquent la nécessité de la transformation profonde de la manière de concevoir les expositions, et plus généralement du paradigme du fonctionnement des institutions muséales. Certains spécifient l'interconnexion des tous les enjeux et la nécessité de s'adapter, d'autres prônent des transformations plus radicales.

La complexité de notre fonctionnement, c'est que notre modèle économique dépend beaucoup de ce qu'on appelle les privatisations et locations d'espace, notamment pendant les Fashion Week. [...] C'est donc notre écosystème, il est assez complexe, parce que ce n'est pas une simple décision de rythme, de programmation, ses impacts, un nombre de choses. Enfin, c'est assez difficile à imaginer de l'extérieur, je pense, mais la moindre micro-décision impacte plein de choses. [...] Tout va s'adapter ensemble et ça se fait petit à petit, on aura les mécanismes sensibles à nos questionnements. (Programmation 1)

Tant qu'il n'aura pas changé son modèle ça ne marchera pas. C'est pour ça que le basculement de la RSE à la raison d'être, il est intéressant, c'est-à-dire comment est-ce qu'on change notre modèle ? Quel est notre modèle ? Est ce qu'on n'a pas

intérêt à montrer que de la scène d'art contemporain française ? Pourquoi pas ? (RSE 1)

Ils mentionnent notamment le besoin de repenser les formats d'exposition : éviter de chercher l'exhaustivité dans les expositions monographiques et mettre en question le besoin d'avoir des originaux à tout prix. Parmi d'autres aspects plébiscités particulièrement par les professionnels, figure la question du rythme des expositions, la plus grande sobriété dans la production et les formats d'exposition, la mutualisation des ressources entre les institutions et leur meilleure coopération, ou encore les itinérances des expositions. On souhaite également repenser les modes de travail avec les artistes, en privilégiant des formats plus longs, comme les résidences sur place ; repenser également des publics cibles en favorisant les publics de proximité.

Pour moi l'enjeu ce n'est pas forcément de faire moins ça peut être de faire autre chose, différemment. [...] Ça peut être tout simplement de revoir la notion d'expositions monographiques complète : Est-ce qu'à un moment donné il faut que tous les chefs-d'œuvre d'un artiste soient présents au même moment dans un même lieu ? Ça, c'est une vraie question. Si ça vient de l'autre bout du monde ? Ça, c'est une première question. Mais au-delà de ça, ça peut être le fait d'avoir effectivement moins d'œuvres originales, mais plus d'éléments de contextualité. Ça peut être aussi de développer de plus en plus de productions originales par les artistes sans forcément qu'eux-mêmes aient à se déplacer. Ou ça peut être plein de choses différentes : c'est à réinventer totalement. (Administration 2)

De nombreux professionnels ont affirmé que la crise du Covid a démontré que ces changements profonds étaient possibles, notamment au travers de la réduction drastique des voyages, l'allongement de la durée des expositions, les constats d'état en visioconférence ou encore le développement de la programmation en ligne. En revanche, augmentées considérablement lors du confinement, la programmation et la médiation numériques sont des sujets polémiques puisque les professionnels se montrent majoritairement conscients et soucieux de l'empreinte environnementale du numérique. Mise à part la transition numérique débattue, les professionnels regrettent qu'à l'issue de la période de pandémie les institutions aient repris leur rythme frénétique habituel des expositions-événements.

Comme nous venons de le démontrer, ce nouveau modèle est finalement assez éloigné de celui du rapport « La Mission Musées du XXI siècle » du Ministère de la Culture et de la Communication de 2016 que nous avons mentionné au début de notre étude: « *l'urgence à repenser la culture et ses institutions, non pas simplement dans un siècle qui serait celui du numérique et de l'économie, mais où devrait d'abord être réaffirmé un système de valeurs renouant avec la tradition des Lumières, l'esprit de la Résistance contre la barbarie et les principes fondateurs du ministère de la Culture* ». Ce changement de la vision du musée du futur est certainement dû à une plus grande prise de conscience de l'urgence écologique ces dernières années dans le milieu muséal. Comme nous l'avons observé lors de nos entretiens, même si cette prise de conscience des professionnels museaux est ancienne, l'émulation autour de ces questions ces trois dernières années est sans précédent. Il est donc très probable que si la consultation des professionnels avait été réalisée aujourd'hui, les enjeux prioritaires pour le musée du futur auraient été différents par rapport à ceux énoncés en 2016. À ce titre, il semble essentiel que pour que les changements profonds menant à une véritable transformation écologique adviennent, il est indispensable que l'écologie soit portée comme un axe prioritaire dans les politiques publiques de manière globale et dans le secteur culturel en particulier au plus haut niveau, notamment à l'échelle de l'État.

Dans cette partie nous avons tenté d'analyser les principaux blocages que rencontrent les employés des musées. Parmi les obstacles concrets énoncés lors des interviews, nous avons identifié quatre types : humain, organisationnel, logistique et enfin économique. Ces freins, correspondant souvent à plusieurs typologies à la fois, représentent des problématiques limitées pour lesquelles il est possible de trouver des solutions adéquates. Nous avons également décelé des grands enjeux animant et définissant véritablement les musées d'aujourd'hui qui peuvent se mettre en contradiction avec les enjeux écologiques : la liberté artistique, la démocratisation culturelle, l'économie et le rayonnement international. Ces grands enjeux ou principes correspondent au monde inspiré, civique, industriel et marchand et enfin le monde de l'opinion qui sont aujourd'hui dominants dans le domaine de l'exposition. Les musées se sont progressivement dotés de nouvelles missions, comme la mission éducative, sociale (monde civique) ou encore celle du développement territorial (monde de l'opinion) et de nouveaux objectifs tels que l'augmentation de la fréquentation (monde marchand) et l'accroissement des recettes et

l'optimisation des coûts (monde industriel), en intégrant progressivement de nouvelles logiques argumentatives correspondantes. Le compromis que représente la cohabitation de ces mondes semble aujourd'hui assez stabilisé.

Nos entretiens nous ont révélé que les enjeux écologiques sont perçus par les professionnels comme un facteur d'une importance certaine. Ils affirment que pour les intégrer pleinement dans les axes prioritaires lors de la programmation et de la production des expositions, les ajustements systémiques sont indispensables. À plusieurs reprises les acteurs ont évoqué un « nouveau modèle » de conception d'exposition ou muséal, que l'on pourrait interpréter comme un nouveau compromis entre les mondes. L'inclusion d'un nouveau monde dans le compromis existant va certainement changer le rapport de force entre les logiques argumentatives, en occultant certaines et en mettant plus en avant d'autres. Il est certain qu'avant d'atteindre une stabilité, ce compromis est destiné à passer par une phase de fragilité considérable, car de nombreux mondes en place aujourd'hui sont opposés au monde écologique.

CONCLUSION

En parcourant l'évolution des musées nous avons vu que durant le dernier demi-siècle, le secteur s'est doté de nouvelles missions, de nouveaux objectifs et de nouvelles contraintes, en répondant à la mutation de la société et à ses attentes. Les fonctions muséales n'ont cessé de s'agrandir en intégrant les enjeux de démocratisation culturelle ou encore de développement territorial. Le musée a répondu aux nouvelles réalités financières en adoptant des modes de fonctionnement managériaux et en développant des ressources propres par le biais de la production croissante d'expositions ambitieuses. Sous le prisme de la théorie des justifications de Boltanski et Thévenot, nous pouvons parler d'intégration de nouvelles logiques argumentatives construites autour des systèmes de valeurs communs : monde civique (démocratisation), monde de l'opinion (attractivité du territoire), mondes industriel et marchand (managérialisation) et enfin monde par projet (essor des expositions temporaires).

Aujourd'hui, alors que la crise écologique devient de plus en plus perceptible, de nouvelles grandeurs (ou valeurs) s'installent progressivement dans la société - la sobriété, le respect des autres espèces, l'équilibre des écosystèmes ou encore la durabilité - en somme, celles du monde écologique, une nouvelle logique argumentative, proposée par plusieurs sociologues. Même si les préoccupations écologiques dans le secteur muséal sont loin d'être en adéquation avec l'urgence de la situation, ces grandeurs sont présentes dans le secteur muséal depuis un certain temps. D'abord, pris en considération par les éco-musées et la muséologie scientifique, les enjeux écologiques commencent à interpeller le secteur muséal de manière générale depuis le début du XXI^e siècle.

Mis à part quelques exceptions parmi les musées de science, la communauté muséale française n'est pas parmi les précurseurs, et n'a pris le sujet à bras-le-corps que depuis trois ans. Dans le contexte de l'émergence des questions relatives à la transition écologique, nous nous sommes intéressés aux institutions dédiées à l'art contemporain. Dans notre étude des deux institutions - du Palais de Tokyo et du MAM - nous avons cherché à examiner la manière dont la démarche de transition écologique interroge la mise en exposition dans un centre d'art et dans un musée d'art contemporain. Au travers la revue de la littérature scientifique et de l'enquête de terrain auprès de huit professionnels issus des deux institutions, nous avons pu analyser les initiatives et les

engagements écologiques dans les modes d'organisation et la programmation du centre d'art et du musée d'art ; étudier les relations et les négociations entre les acteurs travaillant autour de l'exposition des deux institutions étudiées ; et identifier les principaux freins et facilitateurs à la transition écologique dans ces deux musées.

Tout d'abord, nous avons pu constater que les processus d'émergence et de mise en place des actions écologiques sont similaires dans les deux institutions. Dans les deux structures, les services de la production des expositions se positionnent en chefs de file des démarches éco-responsables. Pourtant, le véritable tournant survient grâce à l'engagement personnel des directions. Ainsi, il existe à la fois deux mouvements - *top down* et *bottom up*. Les institutions françaises demeurant profondément hiérarchiques, le *top down* semble décisif. Pourtant le *bottom up* est essentiel, car il permet à la fois une meilleure acceptabilité des nouvelles normes mais également de mieux les adapter dans les services concernés, qui ont déjà identifié leurs besoins. Les deux institutions sont par ailleurs en train de se doter d'une stratégie RSE. Alors que la plupart des professionnels mettent en avant la programmation comme le vecteur principal de la contribution des musées à la transition écologique, ils affirment qu'il est également essentiel de repenser les modes de fonctionnement des institutions. Les démarches mises en place vont plutôt dans cette deuxième direction - nous pouvons surtout distinguer les mesures de sobriété entreprises lors de la production des expositions, comme l'utilisation modérée des matériaux et le réemploi des éléments de scénographie et de l'emballage, ou encore l'organisation des transports groupés. Des avancées considérables sont réalisées dans les services des marchés publics qui ont ajouté des clauses RSE dans leurs cahiers des charges (transports, scénographie). Il s'agit d'une mesure efficace et facile à mettre en place car il suffit de transférer les démarches de transition sur les prestataires des services.

Les institutions présentent pourtant certaines divergences. Tout d'abord, le Palais de Tokyo démontre une légère avance dans la mise en place des démarches écologiques par rapport au MAM. Le statut de SASU et la dépendance financière limitée à sa tutelle lui confère une plus grande marge de manœuvre pour introduire des innovations et une plus grande liberté de ton et d'action. De la même manière, une plus grande dépendance de sa tutelle explique la neutralité politique du MAM. Les relations qu'entretiennent les structures avec leurs tutelles divergent beaucoup. Les postures des tutelles vis-à-vis de

l'écologie font transparaître les politiques des élus en place. Dans les politiques publiques générales et culturelles en particulier promues par le gouvernement de La République En Marche (LREM), les enjeux écologiques sont quasi-inexistants, ce qui se perçoit au niveau des institutions par l'absence de cadre réglementaire relatif à l'écologie, mais également l'absence de soutien financier et d'expertise sur la question. Inversement, pour la Ville de Paris (majorité PS et alliés) les questions de transition écologique sont prioritaires dans l'ensemble de ses politiques. Ainsi, la tutelle introduit les enjeux de RSE dans les contrats qu'elle passe avec les opérateurs culturels et propose des outils méthodologiques. Le soutien de la tutelle sur les questions écologiques semble compenser une certaine rigidité de l'établissement public de Paris musées qui peut le freiner dans sa transition écologique.

Quant à la programmation, le Palais de Tokyo organise régulièrement des expositions autour des questions écologiques. Au MAM, les thématiques écologiques semblent pour l'heure marginales. Cela s'explique en partie par la prédominance de la mission patrimoniale dans l'institution. Dans ce sens, le Palais de Tokyo est naturellement plus prédisposé pour traiter des sujets d'actualité que le MAM. En ce qui concerne la production des expositions, les phases cruciales pour l'adoption des actions écologiques s'avèrent celles de l'avant-projet car il s'agit du moment des négociations entre les acteurs ce qui permet de déterminer des actions écologiques en amont. L'autre étape particulièrement importante est la phase de réalisation, et notamment l'organisation des transports et la conception de la scénographie, qui sont identifiées par les acteurs comme les leviers d'action les plus accessibles au niveau de l'institution.

De nombreux points de divergence existent entre le centre d'art et le musée qui impactent la prise en considération des enjeux écologiques lors de la production des expositions: le type d'œuvre, l'espace et le format de l'exposition, la temporalité, l'organisation d'un service de production. En effet, le MAM qui produit les expositions et conserve les œuvres selon les normes strictes des musées des beaux-arts, possède moins de souplesse que le Palais de Tokyo travaillant avec les artistes vivants, souvent moins exigeants, et fabriquant une part importante des scénographies en interne. Le monde par projet auquel appartient le centre d'art semble mieux se conjuguer avec les impératifs du monde écologique, que celui du monde domestique du musées des beaux-arts.

Cette étude nous a également permis d'analyser les postures des professionnels vis-à-vis de la nécessité d'adopter des démarches écologiques dans leur travail, mais aussi les relations qui se créent entre collègues lors de l'organisation des expositions et les logiques argumentatives qui guident leurs décisions. Les professionnels peuvent recourir à des arguments propres à leur métier ou à leur contexte institutionnel - aux missions, aux objectifs ou encore aux contraintes de l'institution. Chaque métier peut appartenir à plusieurs mondes, mais correspond à un monde dominant. Ainsi, le commissaire appartient au monde inspiré, le producteur au monde industriel et par projet, l'administrateur au monde civique et industriel, et enfin le responsable RSE au monde écologique. Nous avons observé la compatibilité de logiques entre le monde écologique et celui par projet, car les deux supposent des approches transformatives et résilientes. Nous avons pu également observer des rapprochements fréquents entre le monde industriel et le monde écologique dans l'économie des moyens et la sobriété. Quant aux mondes qui présentent le moins de compatibilité, les acteurs y démontrent une volonté de trouver des compromis. Ils peuvent également recourir à d'autres types de figures d'évitement de conflit. De nombreux professionnels affichent une compréhension des logiques des collègues issus des autres mondes, dont les missions peuvent être en contradiction avec les impératifs environnementaux.

En analysant les résultats de notre enquête nous avons pu identifier les principaux obstacles rencontrés par les professionnels lors de la mise en place des démarches écologiques. Nous les avons classifiés en plusieurs types : humain, politique, organisationnel, logistique et économique. Par ailleurs, notre enquête a révélé que les démarches écologiques se heurtent à la fois à des missions fondamentales des institutions, mais également à des impératifs économiques et politiques nécessaires au maintien du fonctionnement de l'institution ou imposés par sa tutelle. Nous avons décelé quatre enjeux majeurs qui se situent en contradiction avec les impératifs écologiques : liberté artistique et créative, démocratisation culturelle, économie et enfin rayonnement international. Malgré la bonne volonté des professionnels, ces contradictions empêchent une impulsion d'une véritable transition écologique. Conscients de ces injonctions contradictoires et persuadés de l'importance certaine des enjeux écologiques, la majorité des répondants ont évoqué une nécessité de changement profond et systémique du modèle muséal, et notamment au niveau des valeurs de l'institution. Il semble que le

nouveau principe supérieur commun de la sobriété, de la durabilité et de l'équilibres écosystémique commence à infuser progressivement le secteur des musées d'art contemporain parisiens.

Au travers de notre étude des deux institutions muséales, nous avons cherché à contribuer à la recherche transdisciplinaire de la muséologie en prise avec l'écologie, encore insuffisamment développée en France. Cette enquête de terrain mise dans une perspective théorique, nous a permis de déceler quelques tendances et schémas qui peuvent être appliqués à d'autres institutions de ce type. Cependant, cette étude portant principalement sur l'organisation des expositions, n'a dévoilé qu'une partie du fonctionnement des musées. D'autres problématiques majeures de la transition écologique se lèvent dans le secteur, telles que la conservation des œuvres et la politiques d'acquisitions, la gestion énergétique des bâtiments, la mobilité des publics ou encore les financements, et offrent une possibilité d'investigation vaste pour les futures recherches.

BIBLIOGRAPHIE

- Albrecht, L. N. (2021). Warm, warmer, art museum - The social agency of art museums in the climate emergency, [mémoire de maîtrise], Universidade Católica Portuguesa
- Andrews, M. (2019). *Feminism and museums : Intervention, disruption and change*. Volume 1: edited by Jenna C. Ashton, 2017, Edinburgh, Museums Etc Ltd., 632 pp.
- Anh, Q. (2019, 30 septembre). *L'écologie décoloniale : La nécessité de décoloniser l'écologie*. Mediapart. <https://blogs.mediapart.fr/qu-c-anh/blog/300919/l-ecologie-decoloniale-la-necessite-de-decoloniser-l-ecologie> . Consulté le 20 juillet 2021
- Ardenne, P., Stiegler, B. (2018). *Un art écologique : Création plasticienne et anthropocène* (Illustrated édition). Le Bord de l'Eau.
- Auclair, E. et Fairclough, G. (dir.) (2015). *Theory and Practice in Heritage and Sustainability: Between Past and Future*. Abingdon : Routledge.
- Ayut, S. C., & Dahan, A. (2015). *Gouverner le climat ?* Presses de Sciences Po.
- Ballé, C., & Poulot, D. (2020). *Musées en Europe—2e édition* (2e édition). Documentation française.
- Bangstad, T.R., Pétursdóttir, B. (Éds) (2021) *Heritage Ecologies*. Routledge & CRC Press.
- Baujard, C. (2018). *Musées et management - vers la mondialisation culturelle*. ISTE
- Bazin, D. (2007). *Sauvegarder la nature : Une introduction au principe responsabilité de Hans Jonas*. Ellipses.
- Benghozi, P.-J., Bayart, D. (1993) *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*. Documentation Française.
- Bennett, T., (1995). *The Birth of the Museum. History, Theory, Politics*. Routledge
- Bergmann, S., Blindow, I., & Ott, K. (2013). *Aesth/ethics in environmental change : Hiking through the arts, ecology, religion and ethics of the environment*. LIT Verlag
- Birkeland, I. (2007). *Culture, Cultural Policy and Ecological Sustainability*.
- Bishop, C., & Perjovschi, D. (2013). *Radical Museology : Or What's « Contemporary » in Museums of Contemporary Art?* Verlag der Buchhandlung Walther König.
- Blanc, G., Demeulenaere, E., & Feuerhahn, W. (2017). *Humanités environnementales : Enquêtes et contre-enquêtes*. Publications de la Sorbonne.
- Blanc, N. (2008). *Vers une esthétique environnementale*. Éditions Quæ
- Blanc, N., Benish, B. (2016). *Form, Art and the Environment Engaging in Sustainability*. Routledge.

- Boltanski, L., Thévenot, L.(1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard.
- Braddock, A. C., & Ater, R. (2014). Art in the Anthropocene. *American Art*, 28(3), 2-8.
- Brophy, S., Wylie, E. (2008). *The Green Museum. A Primer on Environmental Practice*. AltaMira Press.
- Brown, A., & Collectif. (2014). *Art & ecology now* (1er édition). Thames & Hudson Ltd.
- Cameron, D.F. (1971). The Museum, a Temple or the Forum, University of Colorado Museum Lecture. It is prepared for *The Journal of World History* special number, "Museums, Society, Knowledge" (1972), reprinted with the permission of Unesco.
- Cameron, F. (2011). From mitigation to creativity : The agency of museums and science centres and the means to govern climate change. *Museum and Society*, 9(2), 90-106.
- Cameron, F., Kelly, L. (Éds.) (2010). *Hot Topics, Public Culture, Museums*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars
- Cameron, F., & Neilson, B. (Éds.). (2014a). *Climate Change and Museum Futures*. Routledge.
- Campbell, K., Gullidge, J., McNeill, J., Podesta, J., Ogden, P., Fuerth, L., Woolsey, R., Lennon, A., Smith, J., & Weitz, R. (2007). *The Age of Consequences : The Foreign Policy and National Security Implications of Global Climate Change*.
- Carson, R. (1962). *Silent spring*. Houghton Mifflin Harcourt
- Chaumier, S. et Porcedda, A. (dir.) (2011). *Musées et développement durable*. Paris : La Documentation française.
- Crane, D., Kawashima, N., Kawasaki, K. (2002). *Global Culture : Media, Arts, Policy, and Globalization*. Ballé, C. (2002). *Democratization and institutional Change. A challenge for modern museums*. Routledge & CRC Press
- Routledge & CRC Press
- Crimp, D. (1980). *On the museum's ruins*. October, Vol.12 (Summer, 1980), pp.41-57
- Cullinan, D. (2017, 22 mars). *Civic Engagement : Why Cultural Institutions Must Lead the Way (SSIR)*. https://ssir.org/articles/entry/civic_engagement_why_cultural_institutions_must_lead_the_way Consulté 18 août 2021
- Dahan, A.,(2007). *Les modèles du futur*. La Découverte
- Dam, D. V., & Nizet, J. (2012). *Chapitre 13. Les agriculteurs bio deviennent-ils moins verts ?* Educagri éditions.

- Demos, T. J., Ramade, B., & Roth, P. (2016). *The Edge of the Earth : Climate Change in Photography and Video*. Black Dog Publishing Ltd.
- Dessein, K. Soini, G. Fairclough and L. Horlings (eds) (2015), *Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions from the Cost Action 1007 Investigating Cultural Sustainability*
- Depraz, S. (2008). *Géographie des espaces naturels protégés : Genèse, principes et enjeux territoriaux*. Armand Colin.
- Descolonges, M. (2015). Syndicats et transition écologique, un paysage (partagé) de travail. *Ecologie politique*, N°50(1), 11-22.
- Dewdney, A., Dibosa, D., Walsh, V. (2013). *Post-critical museology. Theory and Practice in the Art Museum*. Routledge
- Duxbury, N., Kangas, A., & De Beukelaer, C. (2017a). Cultural policies for sustainable development : Four strategic paths. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 214-230.
- Eidelman, J. (2017). *Inventer des musées pour demain : Rapport de la Mission Musées XXIe siècle rapport au Ministre de la culture et de la communication*. Impr. de la Direction de l'information légale et administrative.
- Escobar, A. (2011). *Encountering Development*. Princeton University Press
- Ernst, D., Esche, C., & Erbslöh, U. (2016). The art museum as lab to re-calibrate values towards sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1446-1460.
- Esche, C. (2021). Art and Social Change : A Critical Reader. *Art and Social Change*.
- Fenner, F. (2022). *Curating in a Time of Ecological Crisis Biennales as Agents of Change*. Taylor and Francis
- Fetnan, R. (2017a). Paul Rasse, Le musée réinventé : Culture, patrimoine, médiation. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 11, Article 11. <https://journals.openedition.org/rfsic/3175>
- Fitzgerald, C. (2021). The Ecological Turn : Living Well with Forests To Articulate Eco-Social Art Practices Using a Guattari Ecosophy and Action Research Framework [PhD by Practice, thesis submission, 2018]. *PhD thesis by practice, Visual Culture, National College of Art and Design, Dublin, Ireland*.
- Fortin-Debart, C. (2003a). *Contribution à l'étude du partenariat école - musée pour une éducation relative à l'environnement : Tendances et perspectives de la médiation*

- muséale pour une approche critique des réalités environnementales* [These de doctorat, Paris, Muséum national d'histoire naturelle].
- Fortin, M-F., Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e édition). Montréal, Québec : Chenelière éducation
- Fowkes, R. (2021). Renewing the Curatorial Refrain : Sustainable Research in Contemporary Art. *Curating Research*. https://www.academia.edu/12809418/Renewing_the_Curatorial_Refrain_Sustainable_Research_in_Contemporary_Art
- Gabrys, J., Yusoff, K. (2011). *Arts, Sciences and Climate Change: Practices and Politics at the Threshold*
- Gagnebien, A. (2012). *Le développement durable : D'une innovation conceptuelle à une innovation communicationnelle* [These de doctorat, Paris 13].
- Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society : Fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), 187-196.
- Girault, Y., & Rasse, P. (2011). Rasse P., Girault Y. (Coord 2011). *Les musées aux prismes de la communication, regard sur les arts, les sciences et les cultures en mouvement à travers le débat qui agitent l'institution muséale*. N61 Hermès, CNRS Éditions, 275p.
- Guiragossian, O. (2019, 4 octobre). Dans les coulisses d'une « nouvelle » définition du musée. *Un regard sur le monde muséal*. <https://metis-lab.com/2019/10/04/dans-les-coulisses-dune-nouvelle-definition-du-musee/>
- Godard, O. (1998). *Jeux de natures : quand le débat sur l'efficacité des politiques publiques contient la question de leur légitimité*
- Godard, O. (2004). Abstract. *Geographie, économie, société*, 6(3), 303-330.
- Guay, L., Doucet, L., Bouthillier, L., & Debailleul, G. (2017). *Les enjeux et les défis du développement durable : Connaître, décider, agir*. Les Presses de l'Université Laval.
- Haley, D. (2008). *The limits of sustainability : The art of ecology*.
- Hansen, M. V., Henningsen, A. F., & Gregersen, A. (Éds.). (2019). *Curatorial challenges : Interdisciplinary perspectives on contemporary curating*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- Hein, G. (1998) *Learning in the Museum*. Routledge & CRC Press.

- Henning, M. (s. d.). *Museum Media : An Introduction. The International Handbooks of Museum Studies*. Wiley-Blackwell.
- Henning, M. (2006a). *Museums, Media and Cultural Theory*. Open University Press.
- Hebda, R. J. (2007) *Museums, Climate Change and Sustainability*. *Museum Management and Curatorship*, 22(4), 329-336.
- Holden, J. (2015). *The Ecology of Culture*. 43.A Report commissioned by the Arts and Humanities Research Council's Cultural Value Project
- Hooper Greenhill, E. (1992). *Museums and the Shaping of Knowledge* (0 éd.). Routledge.
- Hooper Greenhill, E. (2013). *Museum, Media, Message*. Routledge & CRC Press.
- Hudson, K. (1987). *Museums of Influence*. Cambridge University Press.
- Husser, J. (2009). *La théorie des conventions : Quelle logique organisationnelle ?* | *Cairn.info*.
- Isar, Y. R. (2017). 'Culture', 'sustainable development' and cultural policy : A contrarian view. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 148-158.
- Jacquemain, M. (2001). *Le modèle de Boltanski : les cités et les mondes*
- Janes, R. R., & Conaty, G. T. (2005). *Looking reality in the eye : Museums and social responsibility*. University of Calgary Press
- Janes, R. R. (2009). *Museums in a Troubled World : Renewal, Irrelevance or Collapse?*. Routledge & CRC Press..
- Janes, R. R., & Sandell, R. (2019). *Museum Activism*. Routledge
- Kagan, S. (2011). *Art and Sustainability : Connecting Patterns for a Culture of Complexity* (p. 514 Pages). transcript publishing.
- Kagan, S. (2012). *Toward Global (Environ)Mental Change : Transformative Art and Cultures of Sustainability*. Heinrich Böll Stiftung
- Kangas, A., Duxbury, N., & De Beukelaer, C. (2017). Introduction : Cultural policies for sustainable development. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 129-132.
- Kelly, L. (2006). *Measuring the impact of museums on their communities : The role of the 21st century museum*.
- Kemp, R., Loorbach, D., & Rotmans, J. (2007). Transition Management as a Model for Managing Processes of Co-Evolution towards Sustainable Development. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology - INT J SUSTAIN DEV WORLD ECOL*, 14, 78-91.
- Krauss, R. (1990). *The Cultural Logic of the Late Capitalist Museum*. October, Vol. 54 (Autumn, 1990), pp. 3-17

- Lafaye, C., & Thévenot, L. (1993). Une justification écologique ? Conflits dans l'aménagement de la nature. *Revue française de sociologie*, 34(4), 495-524.
- Lanaspeze, B., Schaffner, M. (2021). *Les pensées de l'écologie : Un manuel de poche*. Wildproject.
- Larrère, C., Larrère, R. (2018). *Penser et agir avec la nature : Une enquête philosophique*. La Découverte.
- Larrère, C., & Larrère, R. (2020). *Le pire n'est pas certain : Essai sur l'aveuglement catastrophiste*. Premier parallèle
- Latour, B.(1995).Moderniser ou écologiser. A la recherche de la Septième Cité. *Ecologie et Politique*, no. 13:4-27.
- Lemmet, S., Watkinson, P., & Navizet, D. (2015a). Conférence de Paris : Quel accord international sur le climat en 2015 ? *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, N° 77(1), 6-9.
- Liegey, E. (2018a). *Ecomorphisme(s), vers une culture du vivant : Formes et évolution d'une symbolique de l'écologie dans l'art contemporain* [Phdthesis, Museum national d'histoire naturelle - MNHN PARIS].
- Livet, P., & Thévenot, L. (2003). *Modes d'action collective et construction éthique*. La Découverte.
- Loach, K., Rowley, J., & Griffiths, J. (2017a). Cultural sustainability as a strategy for the survival of museums and libraries. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 186-198.
- L'Observatoire 2021/1 (N° 57). Ce que les arts nous disent de la transformation du monde*. Cairn.info. Consulté 20 juillet 2021, à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-l-observatoire-2021-1.htm>
- Lord, B., Lord, D., Martin, L. (Eds) (2012). *Manual of museum planning : sustainable space, facilities, and operations*
- Madan, R. (2011). *Sustainable museums: strategies for the 21st century*. Edinburgh : Museums Etc.
- Malm, A. (2017a). *L'anthropocène contre l'histoire : Le réchauffement climatique à l'ère du capital* (É. Dobenesque, Trad.; Vol. 1-1). la Fabrique éditions.
- Marks, E., Hickman, C., Pihkala, P., Clayton, S., Lewandowski, E. R., Mayall, E. E., Wray, B., Mellor, C., & van Susteren, L. (2021). *Young People's Voices on Climate Anxiety, Government Betrayal and Moral Injury : A Global Phenomenon* (SSRN Scholarly Paper N° 3918955). Social Science Research Network.

- Marstine, J. (2011). *Routledge Companion to Museum Ethics : Redefining Ethics for the Twenty-first Century Museum*. Routledge.
- Maxwell, R., & Miller, T. (2017a). Greening cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 174-185.
- McGhie, H. A. (2019). *Museums and the Sustainable Development Goals: A how-to guide for museums, galleries, the cultural sector and their partners*. Liverpool : Curating Tomorrow.
- McNichol, T. [Terri]. (2010). The art museum as laboratory for reimagining sustainable future. in. *Volume 3 of Advances in Appreciative Inquiry- Positive Design and Appreciative Construction: From Sustainable Development to Sustainable Value*.
- Meier, O. (2020). *Luc Boltanski et les sept "cités de justification »*. https://www.rse-magazine.com/Luc-Boltanski-et-les-sept-cites-de-justification_a3594.html
- Message, K. (2014). *Museums and Social Activism. Engaged Protest*. Routledge
- Michel-Guillou, É. (2010). Moser Gabriel, 2009, Psychologie environnementale. Les relations homme-environnement, Bruxelles, De Boeck, Collection : Ouvertures Psychologiques, 298 p. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie, Vol. 1, n° 1*, Article Vol. 1, n° 1.
- Miles, M. (2014). *Eco-aesthetics : Art, literature and architecture in a period of climate change*. Bloomsbury Academic.
- Morena, E. (2018). L'odeur de l'argent : Les fondations philanthropiques dans le débat climatique international. *Revue internationale et strategique*, N° 109(1), 115-123.
- Morgan, J., & Macdonald, S. (2021). Faire décroître les collections pour le patrimoine du futur (S. Garde-Girardin, Trad.). *Culture & Musées. Muséologie et recherches sur la culture*, 37, 163-196.
- Morin, J.-F., & Orsini, A. (2015). *Politique internationale de l'environnement*. Presses de Sciences Po.
- Muller, P. (2019). *Référentiel: Vol. 5e éd*. Presses de Sciences Po.
- Newell, J., Robin, L., Wehner, K. (2017) *Curating the Future : Museums, Communities and Climate Change*. (s. d.). Routledge & CRC Press.
- Notéris, É., & Larrère, C. A. de la postface. (2016). *Reclaim : Recueil de textes écoféministes* (É. D. de publication Hache, Éd.). Cambourakis.
- Oakley, K., & Banks, M. (Éds.). (2020). *Cultural Industries and the Environmental Crisis : New Approaches for Policy*. Springer International Publishing.

- Oudot, J., & l'Estoile, É. de. (2020). La transition écologique, de Rob Hopkins au ministère. *Regards croisés sur l'économie*, 26(1), 14-19.
- Pencarelli, T., Cerquetti, S., Splendiani, M. (2016) Sustainable management of museums.
- Plumwood, V. (2002). *Environmental culture : The ecological crisis of reason*. Routledge
- Poirier, Ph. (2017) Politiques et pratiques de la culture. La Documentation Française
- Pop, L.-I. et Borza, A. (2014). *Increasing the sustainability of Museums through International strategy*. *Economia. Seria Management*, 17(2), 248-264.
- Pop, L.-I. et Borza, A. (2015). *Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement*. Academic Editor: Giuseppe Ioppolo
- Pop, L.-I. et Borza, A. (2015). *Sustainable Museums for Sustainable Development*. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ) Volume 6* (2015), Number 2
- Porcedda, A. (2006). *Les défis et enjeux du changement vers le développement durable : L'analyse stratégique des muséums nature de Montréal* [These de doctorat, Paris, Muséum national d'histoire naturelle].
- Poulot, D. (1992). Bilan et perspectives pour une histoire culturelle des musées. *Culture & Musées*, 2(1), 125-148. <https://doi.org/10.3406/pumus.1992.1018>
- Poulot, D. (2009). *Musée et muséologie*. La Découverte.
- Poulot, D., Bennett, T., McClellan (2012), Pouvoirs au musée. Perspective [En ligne]
- Pfister, B. (2001). *Les économies de la grandeur : Un renouveau dans l'analyse organisationnelle ?* Centre de recherche sur les innovations sociales
- Ramade, B. (2015). L'art écologique aux prises avec ses stéréotypes. *Perspective. Actualité en histoire de l'art*, 1, 184-190.
- Ramade, B. (2015) *L'art de l'écologie aux limites de l'exposition*. Formes de l'écologie. Numéro 110, printemps–été 2015
- Rasse, P. (2017). *Le musée réinventé. Culture, patrimoine, médiation*. Cnrs.
- Raunig, G. (2009). *Art and Contemporary Critical Practice*. 287.
- Rist, G. (2007). *Le développement*. Presses de Sciences Po.
- Roquebert, C.-I. (2018). *La critique écologique radicale dans le contexte de l'entreprise* [These de doctorat UNIL - Université de Lausanne].
- Rougemont, H. (2017). Un monde à (re)trouver ? Essai en faveur d'une cité verte. *Pensee plurielle*, 45(2), 31-46.
- Rousseau, S. (2008). Entreprises publiques et développement durable. Réflexion sur un engouement. *Revue française de gestion*, 185(5), 47-64. Cairn.info.

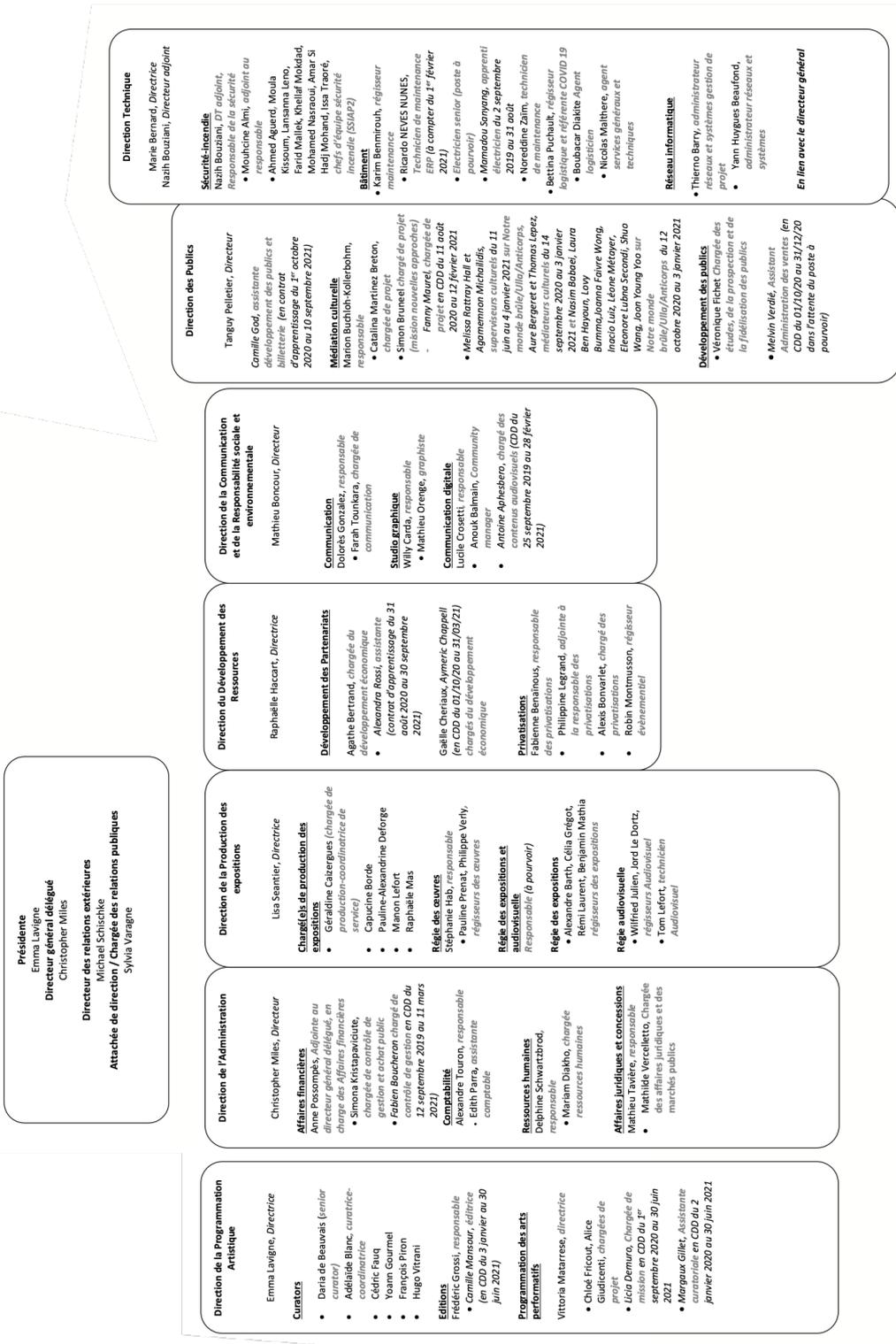
- Saint-Martin, A. (2015). Bonneuil (Christophe), Fressoz (Jean-Baptiste), L'événement anthropocène. La terre, l'histoire et nous, Paris, Le Seuil, coll. « Anthropocène », 2013, 304 pages. *Politix*, n° 111(3), 202-207.
- Salazar, J., Cameron, F., & Hodge, R. (2015). *Climate Change Engagement : A Manifesto for Museums and Science Centers*. Routledge
- Salazar, J. F. (2011). The Mediations of climate change : Museums as citizens' media. *Museum and Society*, 9(2), 123-135.
- Sandell, R., (2017) *Museums, Moralities and Human Rights*. Routledge
- Sébastien, L., & Brodhag, C. (s. d.). A la recherche de la dimension sociale du développement durable. *Développement durable et territoires*, Dossier 3.
- Siivonen, K. (2017). Curating the future. Museums, communities and climate change. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 233-236.
- Schäfer, M.,S. (2015). Climate Change and the Media
- Sheikh, S. (2006). Notes on Institutional Critique | transform.eipcp.net. (s. d.). Consulté 11 mai 2022, à l'adresse <https://transversal.at/transversal/0106/sheikh/en>
- Soichot, M. (2011). Les musées face au changement climatique. [These de doctorat, Paris, Muséum national d'histoire naturelle].
- Stéphan, J.-F. (2018). Archives, changement climatique et développement durable. Le cas de la National Archives and Records Administration [mémoire de maîtrise]. Université d'Angers].
- Stylianou-Lambert, T., Boukasb, N., Christodoulou-Yeralia, M. (2014). Museums and cultural sustainability: stakeholders, forces, and cultural policies. *International Journal of Cultural Policy*, 20(5), 566-587.
- Troelenberg, E.-M., Savino, M. (2017) *Images of the Art Museum : Connecting Gaze and Discourse in the History of Museology* . De Gruyter
- Throsby, D. (2008). *Culture In Sustainable Development: Insights For The Future Implementation Of Art*. 13 [texte de communication]. Convention On The Protection And Promotion Of The Diversity Of Cultural Expressions, Sydney
- Van Mensch, P. (1992). Towards a methodology of museology. [PhD Thesis, University of Zagreb].
- Verdugo-Ulloa, F. (2018). *Rôle de la culture dans le développement durable. Portrait des débats et analyse des ODD* [mémoire de maitrise]. Université du Québec à Montréal.

Weil, S. E. (1990). *Rethinking the Museum and Other Meditations*. Smithsonian Institution Scholarly Press

Worts, D. (2006). Fostering a Culture of Sustainability. *Museums & Social Issues*, 1(2), 151-172.

L'ÉQUIPE DU PALAIS DE TOKYO

L'ORGANIGRAMME AU 01/12/2020



ANNEXE 2. L'Organigramme du MAM au 19/05/2022 (site internet)

Directeur : Fabrice HERGOTT

Assistante : Florence NIRO

Secrétaire Générale : Laurie SZULC

Secrétaire Général adjoint : Laurent SANTUCCI

Assistante : Daphné DABILLY

Chargée de mission pour l'animation du projet scientifique et culturel : Pauline MAJOROS

Collections et expositions

Hélène LEROY, conservatrice, responsable des collections

Julia GARIMORTH, conservatrice en chef, responsable des collections contemporaines

Collections historiques

Charlotte BARAT, commissaire d'exposition

Sophie KREBS, conservatrice générale

Hélène LEROY, conservatrice

Jacqueline MUNCK, conservatrice en chef.

Collections contemporaines

Odile BURLURAUX, conservatrice

Jessica CASTEX, commissaire d'exposition

Anne DRESSEN, commissaire d'exposition

Julia GARIMORTH, conservatrice en chef

Olivia GAULTIER – JEANROY, commissaire d'exposition

Fanny SCHULMANN, conservatrice

Collections vidéo

Odile BURLURAUX, conservatrice

Collections photographies

Fanny SCHULMANN, conservatrice

Coordination des acquisitions : Olivia GAULTIER – JEANROY

Assistentes expositions et collections : Nadia CHALBI, Sylvie MOREAU-SOTERAS, Véronique RUSTICI, Marianne SARKARI

Base de données et numérisations : Claude WOLF

Secrétariat des collections : Colette BARGAS et Sylvie FALLOPE

Service culturel

Responsable du service : Annabelle CONSTANT

Chargée du développement des publics et de l'action culturelle : Mathilde BRUOT-FROTIÉE

Chargée de médiation culturelle, publics adultes & handicapés : Marie-Josèphe BERENGIER

Chargée de médiation culturelle, jeune public : Isabelle MARTINEZ

Chargée de manifestations culturelles, relai du champ social et réservations : Laurence LEGOISTRE

Administration, responsable réservations et gestion de l'équipe des conférenciers : Robert RIANO

Professeur relais: Claire LE GAL

Intervenants culturels : Jean-Paul DEROCHE, Martine DESCHILDRE, Amélie DUBOIS, Max

KRONOVSEK, Bénédicte LEDRU, Dinah NUTTALL, Salvatore TULIPANO

Bibliothèque

Responsable du service : nc

Régie des oeuvres et des expositions

Responsable du service : Claire BÖHM
Régisseurs : Georges NICOL, Anne ARCHENOUL, Solène DELANOUE
Adjoint technique polyvalent : Michel ROBERT
Régie des réserves : Laurent MALARD
Coordonnatrice Sous-régie : Jodama ABAGHDIR NAVARRO
Sous-Régisseur : Kirill TESLE

Service communication presse

Responsable du service : Claire SCHILLINGER
Communication - partenariats - multimédia : Peggy DELAHALLE
Relations presse : Maud OHANA
Assistante communication : Madalen HULIN
Assistante relations presse : Alessia TOBIA

Service mécénat et partenariats

Responsable du service : Sonia LEGROS
Suivi des événements, locations d'espaces et partenariats entreprises : Johanna FRAYSSIGNES

Pôle Accueil/Surveillance - Sécurité - Bâtiment

Accueil/Surveillance

Responsable pôle sécurité sureté : Christophe DE LA LLAVE
Responsable adjointe surveillance - accueil : Jacqueline SEVERIN
Agents chefs : Luc CANTACUZENE, Barbara JOIGNIER, Mireille LORDELOT, Véronique LASSEUR, Gérard ROSALIE
Standard : Emma NAGOU, Louis-Jean LOUISET, Ameyo PRINCE
Sous-régie de caisses : Francine PÉTIN
Adjointe sous-régie de caisses : Anyssa CHAIEB

Sécurité

Responsable PC sécurité jour : Tony PATAY
Sécurité Incendie de jour : Emmanuel BAMBO-JAITAY, Bruno MAVOUNZI, Adama DOUMBI

Bâtiment/Expositions

Responsable technique bâtiment : Hamed BELARBI
Adjoint travaux, maintenance bâtiment, relai prévention : Jean-Luc LEGER
Coordination des Expositions : Carmen SOKOLENKO
Service audiovisuel : Jean-Marie ALBET, Carlos MARTINEZ, Philippe SASOT

Équipes techniques

Ouvriers professionnels : Marc COURRONY, Carmelo GARCIA-DAVIES, Christophe PANCRASSIN
Électricien : Christophe LYON
Peintres : Alfred PARAMESVARANE, Frédéric TIROLE

Affaires générales - Ressources humaines

Responsable du service affaires générales et RH : Nicolas BRUNEAU
Gestion des formations : nc

Gestion des personnels : Bich LE MENELEC
Gestion informatique : Josia FABIGNON

Société des Amis du Musée d'Art Moderne de Paris

Président : Jean-Paul AGON
Déléguée générale : Pascale BRUN D'ARRE
Chargée de la programmation et du développement : Carlotta CENCI
Assistante de direction : Elizabeth JEANNIN

ANNEXE 3. Grille empirique d'analyse des justifications publiques

	Cité inspirée	Cité domestique	Cité industrielle	Cité de l'opinion	Cité marchande	Cité civique	Cité par projet	Cité écologique
Principe supérieur commun	Etat de grâce, jaillit de l'inspiration	Tradition, hiérarchie/relations personnels	Efficacité, performance, méthode scientifique	Honneur, célébrité, image, opinion des autres	Echange fructueux, concurrence	Collectif, règles et procédures	Activité, extension du réseau, innovation	Harmonie (coexistante harmonieuse entre toutes les parties), équilibre
Etat de grandeur	Spontané, créatif, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Performant, fonctionnel	Célèbre, réputé	Désirable, riche	Représentatif, officiel	Enthousiaste, flexible, autonome	Écologique, respectueux
Etat de petit	Routinier	Sans-gêne, vulgaire	Inefficace	Banal, inconnu	Perdant	Divisé, isolé	Inemployable, rigide, manque de polyvalence	Ingérence, l'intrusion, déséquilibre
Objets	Esprit, corps	Préséance, cadeaux	Les moyens	Noms, marques, messages	Biens et services marchands	Formes légales	Idées, instruments de connexion	Vierge, sauvage, naturel, sobre
Formule d'investissement	Risque	Devoir	Investissement progrès	Renoncer au secret	Opportunisme	Renoncer au particulier. Solidarité	Adaptabilité	Prudence, responsabilité, respect
Relations naturelles	Rêver, imaginer	Eduquer, reproduire	Fonctionner	Persuadé	Relations d'affaire, intéressées	Rassembler, action collective	Connexion	Reconnaissance de l'intégrité et le respect
Epreuve modèle	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Test, planification	Présentation de l'évènement	Concurrence	Manifestation pour une juste cause	Passage d'un projet à un autre	Soutenabilité, résilience
Expression du jugement	Eclair de génie	Appréciation	Effectif, correct	Jugement de l'opinion	Prix	Verdict du scrutin	Etre appelé à participer	
Espace	Présence	Local, ancrage proximal	Espace cartésien	Réseau de communication	Globalisation	Détachement	Réseau	Local inscrit dans le global
Temps	Moment eschatologique, révolutionnaire ou visionnaire	Coutume	Long terme, futur planifié	Vogue, tendance	Court terme	Perpétuel	Flexibilité	Long, plusieurs générations

ANNEXE 4. Grille d'entretiens

QUESTIONNAIRE

SOCLE 1 - LE SECTEUR DES ARTS VISUELS

- Comment qualifieriez-vous le degré de préoccupation des problèmes écologiques dans le secteur ?
- Comment envisagez-vous la contribution du secteur des arts visuels à la transition écologique ?
- Quels seraient les vecteurs les plus efficaces de cette contribution ?
- Quelles seraient selon-vous les mesures prioritaires à prendre dans le secteur ?
- Est-ce que les musées doivent être porteurs d'engagements sociétaux ? Lesquels ?
- Quelles seraient des spécificités de la contribution à la transition écologique d'un musée d'art contemporain par rapport à d'autres types de musée ? Si vous en percevez, ces spécificités sont-elles des avantages ou des inconvénients ?

SOCLE 2 - VOTRE ORGANISATION

Positionnement sociétal de l'institution

- Quelles sont les missions principales de votre institution ? Ses valeurs ?
- Quel sont les défis sociétaux principaux pour votre institution ? Quelle est la place de l'écologie parmi ces problématiques ?
- Dans quelle mesure rencontrez-vous la question environnementale dans votre cadre professionnel ?
- Est-ce que vos collègues sont sensibles à la problématique écologique ?

Actions en faveur de la transition écologique

- Quel rôle joue ou pourrait jouer votre institution pour contribuer à la transition écologique ?
- Quelles seraient les premières mesures à prendre dans votre institution ?
- Quels sont les obstacles majeurs dans l'adoption de ces mesures ?
- Selon vous d'où / de qui doit émaner l'initiative vers la transition au sein d'une institution - interne et/ou externe à la structure ?

SOCLE 3 - VOTRE METIER

- En quoi consiste votre travail ? Pouvez-vous me décrire les aspects principaux ?

Administrateurs

Relation avec les autorités publiques

- Quelles interactions avez-vous avec les autorités et avec votre tutelle au sujet de l'écologie ?
- Orientez-vous votre politique écologique en fonction des directives et des règlements en place ? Lesquels ?
- Pensez-vous qu'une grande institution comme la vôtre a une possibilité d'initier des changements des politiques culturelles relative au secteur culturel ? Dans quelle mesure ? Sous quelle forme ?
- Quelle est la perception des autorités des initiatives provenant des musées ?

Stratégies globales

- Comment sont élaborés les stratégies muséales globales ? Quels acteurs y sont associés ?
- A votre avis, quels services sont/ seraient les plus stratégiques pour la mise en place d'une politique écologique au sein de votre institution ?
- Observez-vous des initiatives écologistes venant des cadres et des salariés ? Quels services vous semblent le plus enthousiastes ?
- Prenez-vous partie dans des collaborations ou des réseaux professionnels au sujet de l'écologie ?
- Quel serait l'idéal à atteindre pour votre structure dans 5 ans ? 10 ans ? 20 ans ? (Sur la question écologique)

Commissaires d'expo

Engagement des musées à travers les expositions

- Quels sont les thématiques sociétales les plus brûlantes aujourd'hui que le musée devrait aborder dans sa programmation ?
- La programmation est-elle un bon outil d'engagement écologique pour votre structure ?
- Que pensez-vous du positionnement politique, voire de l'« activisme » des musées ?

La pensée écologique dans l'art contemporain

- Selon votre expérience, quels sont les courants de pensée écologique qui trouvent une résonance particulière dans le travail des artistes et des commissaires d'exposition aujourd'hui ?

- Quelles thématiques écologiques se dégagent particulièrement dans le travail des artistes aujourd'hui et dans les dernières décennies (ou du siècle dernier en général) ?
- L'artiste devrait-il s'imposer des limites éthiques sur sa liberté de création ?

Les sujets écologiques dans votre pratique curatoriale

- Si vous avez travaillé autour des sujets de l'écologie au sens large, qu'est-ce qui vous a motivé ?
- Quels sont les artistes et les auteurs qui traitent des questions écologiques et qui vous paraissent les plus pertinents et intéressants ? Pourquoi ?
- Selon vous, quelles étapes de la production d'une exposition ont le plus d'impact (négatif) sur l'environnement ? Et sur la production des oeuvres ?
- Si, en concevant une exposition, vous deviez minimiser son impact environnemental, la modification de quel aspect de la production vous semble le plus contraignant pour la réalisation de votre idée ?

RSE/ innovation sociale

Votre stratégie RSE

- Quel pourcentage de temps dans votre poste occupent vos missions de responsable RSE ?
- Pourriez-vous parler de la stratégie RSE en place ? Quel sont les axes ? Les objectifs quantitatifs ?
- Quels sont vos actions principales du volet environnemental de votre plan RSE ?
- Orientez-vous votre politique écologique en fonction des directives et des règlements en place ? Lesquels ?
- Avez-vous élaboré la stratégie RSE conjointement avec d'autres services ?
- Quels services sont les plus stratégiques pour la mise en place d'une politique écologique au sein de votre institution ?
- Travaillez-vous avec les services de la programmation ?
- Dans quelle mesure la stratégie RSE modifie le fonctionnement traditionnel de votre institution ?
- Quels sont les obstacles principaux dans la mise en place de la stratégie RSE ?
- Observez-vous des initiatives écologistes venant des cadres et des salariés ? Quels services vous semblent les plus enthousiastes ?
- Prenez-vous partie dans des collaborations ou des réseaux professionnels au sujet de l'écologie ?
- Quel serait l'idéal à atteindre pour votre structure dans 5 ans ? 10 ans ? 20 ans ?

Production

- Quelles sont les attitudes de l'équipe de votre service vis-à-vis enjeux écologiques ?
- Comment se passe votre collaboration autour des exposition avec d'autres services ?
- Quels sont vos lignes directrices de la production éco-responsable ?
- Quel guides de production soutenable vous utilisez ?
- Quels sont les obstacles et challenges ?
- Quels serait l'idéal à atteindre pour votre structure dans 5 ans ? 10 ans ? 20 ans ? (Sur la question écologique)