



**HAL**  
open science

## **Former les personnels des musées aux enjeux des transitions socio-écologiques**

Laure Armand d'Hérouville, Lucie Marinier, Aude Porcedda, Hélène Vassal

### ► **To cite this version:**

Laure Armand d'Hérouville, Lucie Marinier, Aude Porcedda, Hélène Vassal. Former les personnels des musées aux enjeux des transitions socio-écologiques. La Lettre de l'OCIM (Office de Coopération et d'Information Muséographique): Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques, 2023, 207, pp. 68-81. <hal-04560287>

**HAL Id: hal-04560287**

**<https://hal.science/hal-04560287v1>**

Submitted on 30 Apr 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Copyright - All rights reserved

# Inspirer, accompagner, agir

## Pour une transformation socio-écologique de l'action muséale

### Lettre de l'OCIM n°207

Laure Armand d'Hérouville, consultante pour les musées

Lucie Marinier, professeure du Cnam titulaire de la chaire d'ingénierie de la culture et de la création

Aude Porcedda, professeure agrégée au Département d'études en loisir, culture et tourisme à

l'Université du Québec à Trois-Rivières

Hélène Vassal, conservatrice en chef du patrimoine, directrice du soutien aux collections du musée du Louvre

#### **Entre impact et nouvelles missions des musées : former les personnels aux enjeux des transitions socio-écologiques**

Les professionnels du monde muséal ont été profondément interpellés par l'action des jeunes activistes de *Stop Oil* recouvrant de soupe quelques œuvres majeures au sein de musées non moins importants.

Ces actes spectaculaires nous disent plusieurs choses : ces jeunes sont désespérés par l'absence d'action politique et jugent le musée suffisamment important pour y porter leur message. Avec un peu de provocation, nous pourrions dire que, tout en portant atteinte à son fondement qu'est la conservation des œuvres, ils partagent avec cette institution certaines valeurs : ils soulignent l'importance de la transmission et de la conservation, en l'occurrence celle de la nature. Même s'ils développent un discours de remise en cause des mécènes et une interrogation sur les moyens consacrés aux musées, ce sont bien des représentations de la nature qu'ils attaquent. Et ces représentations sont indispensables à nous faire prendre conscience de la « nature du problème » qui est, comme l'écrit Baptiste Morizot <sup>1</sup> avant tout « notre problème avec la nature » et avec le vivant. Ils reconnaissent ainsi paradoxalement la nécessité et la sacralité des œuvres. En un mot, ils jouent "sur les deux tableaux" et installent le musée comme caisse de résonance<sup>2</sup>.

Commençons par un constat : oui, l'impact écologique des musées est réel, même s'il n'est pas parfaitement documenté. Surtout, l'institution muséale est porteuse d'injonctions contradictoires fondamentales : diffuser les patrimoines, la science et la création au plus grand nombre, mais réduire l'impact de l'activité ; conserver dans des conditions optimales de plus en plus d'objets mais réduire les consommations en énergie et en bâtiments, etc.

Les personnels des musées et le public sont de plus en plus nombreux à exprimer leur "trouble", leur volonté de faire évoluer les choses, de mettre en accord leurs pratiques professionnelles avec leurs convictions personnelles et citoyennes. Ils font également part de leur manque de compétences pour y parvenir et ne savent pas par où commencer.

---

<sup>1</sup> Morizot, Baptiste, *Manières d'être vivant*, Acte Sud, 2020

<sup>2</sup> Tibloux, Emmanuel "Le musée l'art et la vie, réflexion sur une nouvelle forme d'activisme écologique" revue AOC, 1er novembre 2022

Dans le même temps, de nouveaux contenus et discours émergent, autour et dans les musées, de nouvelles pratiques aussi, entérinées par la définition des musées proposée par l'ICOM en 2022<sup>3</sup>.

Ces pratiques participent de ce que Bruno Latour appelle notre capacité à "atterrir" à rendre sensible l'anthropocène et la "zone critique" : art écologique<sup>4</sup>, commissariat thématique<sup>5</sup>, relecture de l'histoire de l'art et de sa prise en compte de la nature<sup>6</sup>, exposition des controverses scientifiques<sup>7</sup>, participation citoyenne<sup>8</sup>, arts autochtones<sup>9</sup>, transformation du musée en lieu de vie et acteur du changement écologique, qu'il s'agisse d'intégrer une AMAP, d'organiser une fresque du climat ou de développer un jardin partagé. Le développement sous tous azimuts de ces contenus est extrêmement positif, puisqu'ils permettent à l'action écologique des musées de se déployer en lien étroit avec leur rôle social et sociétal, dans une dynamique de transversalité qui touche leur raison d'être, leur impact et leurs métiers.

La responsabilité des musées est considérable pour la construction et la diffusion d'un nouveau discours scientifique, d'un nouveau patrimoine collectif, le partage de nouvelles esthétiques. Pour cela, les professionnels doivent être formés à comprendre les crises écologiques mais aussi formés à conduire des dynamiques de changement collectives et à agir dans leur spécialité, alors même que l'ensemble de ces savoirs est en construction. Leur responsabilité relève d'une transformation globale de leurs pratiques, afin de réduire l'impact écologique dans tous les aspects de leurs missions.

Le "référentiel global", pour reprendre le concept de Pierre Müller<sup>10</sup>, en un mot les valeurs et normes de référence, ici quant à la responsabilité et au rôle des musées, évolue. Le "référentiel sectoriel" des métiers est donc conduit à évoluer aussi. Les professionnels des musées sont à la croisée des chemins et l'enjeu est bien, notamment par la formation, que l'ensemble de l'écosystème acquière de nouveaux usages et méthodologies. Il ne s'agit plus de se satisfaire de l'action de quelques établissements et individus isolés, pourtant nécessaires têtes de pont : le passage à l'échelle est indispensable et la transition socio-écologique doit devenir l'affaire de l'ensemble du secteur muséal.

## Où en est-on : connaissance partielle des phénomènes et volontés émergentes

---

<sup>3</sup> "Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances"Assemblée générale extraordinaire de l'Icom (Prague, 24 août 2022) : <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>

<sup>4</sup> Ramade, Bénédicte. *Vers un art anthropocène: L'art écologique américain pour prototype* Les Presses du réel. 2022

Ardenne, Paul. *Un art écologique: création plasticienne et anthropocène*. Éd. revue et Augmentée. Le Bord de l'eau. Collection La muette. 2019.

<sup>5</sup> Voir *Courant Vert*, à la fondation EDF par Paul Ardenne, les nombreux commissariats de Lauranne Germon pour COAL, Alice Audouin pour Art of Change 21, ou encore le travail du centre d'art Le Vent des Forêts.

<sup>6</sup> Zhong Mengual, Estelle. *Apprendre à voir: le point de vue du vivant*, Actes sud. 2021

<sup>7</sup> Voir *Evolutions industrielles* (Cité des sciences et de l'industrie), ou encore *Aux frontières de l'humain* (Muséum national d'histoire naturelle)

<sup>8</sup> Voir les [Audioguides en langues allophones du MACVAL](#)

<sup>9</sup> Voir les nombreuses expositions de la fondation Cartier comme celle consacrée Claudia Andujar

<sup>10</sup> Muller, Pierre. *La société de l'efficacité globale*. Presses Universitaires de France. 2015

L'état des connaissances sur l'impact écologique des musées est très partiel. Il n'existe pas à ce jour d'étude générale sur le secteur muséal, même si les initiatives se multiplient.

Ainsi, des bilans carbone ont pu être réalisés par quelques musées précurseurs en France, comme la RMN-GP, le musée du Louvre, le Centre Pompidou ou le musée du Quai Branly – Jacques Chirac. Certains musées se sont engagés dans des démarches globales de calcul de leur impact en tant qu'établissement, comme Universcience ou le Palais des Beaux-Arts de Lille, à partir de l'exposition *Expérience Goya* en 2021. D'autres ont développé des méthodologies d'analyse de cycles de vie très détaillées sur une exposition, comme le MNHN, alors que quelques établissements se dotent de méthodologies globales pour les expositions comme le Musée des confluences ou Paris Musées. Les transporteurs, comme Chenue et LP ART, calculent le bilan carbone du transport des œuvres et des convoiements, transforment leurs flottes de véhicules lourds, et des projets de recherche (Université de Bordeaux et musée d'Orsay) tentent de modéliser ces impacts. On le voit, les initiatives se multiplient et les méthodes, échelles, périmètres ou indicateurs de calculs sont très divers, rendant la compilation des données, une vision globale du secteur et la généralisation des démarches quasi impossibles à ce stade.

#### **L'exposition *Expérience Goya* (2021-2022) au Palais des Beaux-Arts de Lille**

La dynamique d'éco-conception du Palais des Beaux-Arts de Lille s'est construite à l'occasion de l'exposition *Expérience Goya* (2021-2022). Cela s'est traduit en premier lieu par un allongement de la durée de l'exposition (de 2 à 5 mois), par la réduction du nombre d'œuvres exposées et par la mutualisation des transports d'œuvres. Pour ce faire, le PBA de Lille s'est fait accompagner par l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage Atemia, afin de former les équipes à l'éco-conception des expositions, de rédiger un guide de bonnes pratiques, d'effectuer un bilan carbone, mais aussi d'intégrer des critères de développement durable pour le marché scénographie et des critères d'éco-responsabilité dans l'ensemble des marchés de réalisation. Une attention particulière a été portée à l'imagination d'une scénographie réutilisable et immersive pour présenter les œuvres virtuelles, tout en veillant aux enjeux de sobriété numérique et de communication responsable. Le PBA a également réalisé un rapport d'impact carbone de la production et de l'exploitation de cette exposition avec la Réunion des musées nationaux-Grand Palais (Rmn-GP), afin de permettre de mieux identifier les leviers de maîtrise de ses impacts pour ses prochaines expositions.

Ces études nous disent toutes que le déplacement des visiteurs est de loin le premier poste d'impact écologique (le bilan carbone réalisé en 2014 par le musée du Louvre estimait que 98% de ses émissions de GES étaient liées à la venue des visiteurs). Viennent ensuite le transport des œuvres et l'énergie nécessaire au fonctionnement des bâtiments. Les impacts des scénographies sont moins importants, mais c'est assurément à cet endroit que les initiatives, notamment en matière de réemploi, sont les plus nombreuses, sans doute du fait d'une certaine facilité à agir dans ce domaine et du caractère symbolique et visible de ces actions<sup>11</sup>. On assiste aussi au développement d'autres démarches, comme l'allongement des durées d'expositions ou la limitation du nombre de visiteurs, comme vient de le décider, de manière novatrice, le musée du Louvre. Ces processus posent question quant à la diffusion mais sont particulièrement intéressants parce qu'au-delà de la réduction de l'impact écologique, ils invitent, dans une perspective de ralentissement et de sobriété, les visiteurs à penser autrement leur rapport au musée et à l'événement qu'il représente.

<sup>11</sup> Voir notamment [Le lab scénogrrrraphie](#) porté par Les Augures

L'écosystème muséal est conscient de la nécessité de partager une connaissance en marche. Les retours d'expérience sont nombreux, que ce soit au cours de journées d'étude ou au sein de réseaux professionnels, qui sont de plus en plus actifs sur ces questions et s'auto-saisissent de ces enjeux, pour faire évoluer, si ce n'est le secteur dans son ensemble, tout du moins les pratiques de certaines professions, pour s'autoformer ensemble, pour partager des pratiques<sup>12</sup>. Cette transmission informelle est un atout pour inventer et diffuser des outils de mesures adaptés au monde muséal, indispensables au changement d'échelle de ces initiatives naissantes. Car tous les établissements n'ont pas les moyens humains, financiers ou techniques, ni même les compétences pour développer leurs propres outils et stratégies.

Outre la réduction de l'empreinte carbone de l'institution (*footprint*), l'impact positif que celle-ci peut avoir sur ses visiteurs, partenaires ou autres interlocuteurs, par un discours de sensibilisation et la proposition de nouveaux récits (*brainprint*) fait désormais partie des missions de certains musées. Si un débat a longtemps persisté sur la légitimité d'une institution scientifique à se positionner sur des sujets de société, il semble que la communauté muséale soit arrivée à un certain consensus en faveur de l'engagement, en particulier à la suite du mouvement *Black Lives Matter* et l'affirmation *Museums are not neutral* (Les musées ne sont pas neutres). Et c'est d'autant plus le cas sur l'urgence climatique et désormais sur les autres limites planétaires<sup>13</sup>, dont l'analyse s'appuie sur des données scientifiques avérées et diffusables. En tant qu'acteur pleinement inséré dans la société, le musée doit aussi prendre toute sa place dans l'émergence d'un discours culturel, artistique et scientifique, en intégrant cette question au fondement de son projet, comme le font chacun à leur manière le Palais de Tokyo (bien que centre d'art et non musée) ou Universcience. Cela suppose de réinterroger les collections, les programmations et les discours sur celles-ci, et notamment de partager la parole au sein des musées, qui doivent porter la voix des scientifiques et des artistes mais aussi la réponse et la parole des publics, des experts de tous horizons et des personnes de la société civile, y compris en tant que militants. Une ouverture des légitimités qui n'est pas encore dans les habitudes du secteur et qui doit être accompagnée.

## L'état de la formation

On sait également qu'il faut former, toutes et tous, de tous les métiers, sur les enjeux écologiques en général, sur les enjeux écologiques du musée et de la culture, ainsi que sur les enjeux spécifiques de chaque métier. De ce point de vue où en est-on ?

Nous avons pu constater, dans le cadre du diagnostic *Culture et création en mutations* réalisé au premier semestre 2023<sup>14</sup>, que cette thématique commence à se faire une place dans les formations

---

<sup>12</sup> ICOM France, AFROA pour les régisseurs, Club des responsables RSO des musées...

<sup>13</sup> Les chercheurs Johan Rockström de l'université de Stockholm, Will Steffen de l'université nationale d'Australie et leurs collègues ont développé en 2009 le concept de "limites planétaires", c'est-à-dire de ressources ou de fonctionnements de notre planète dont le dépassement conduirait à un basculement des équilibres planétaires. 9 limites ont été identifiées : changement climatique, biodiversité, cycle de l'azote et du phosphore, couche d'ozone, eau douce, acidification des océans, changement d'utilisation des sols, pollution atmosphérique, pollution chimique

<sup>14</sup> Diagnostic réalisé dans le cadre du Plan d'investissement d'avenir France 2030 compétences et métiers d'avenir, sous la direction de Lucie Marinier et dans le cadre d'un consortium réunissant HESAM université, le CNAM, Paris 1, L'AFDAS, le Centquatre, les Augures. Cette étude visait à examiner les conséquences sur les métiers des arts visuels, des musées et des arts appliqués des mutations écologiques, numériques, d'évolution

initiales et continues. C'est notamment le cas dans les masters de sciences et techniques de l'exposition et de muséologie, particulièrement celui de l'université d'Arras dirigé par Serge Chaumier, précurseur en la matière, et de manière plus récente dans le master de sciences et techniques de l'exposition l'université Paris I Panthéon-Sorbonne. C'est aussi le cas à travers le séminaire École du Louvre/Institut national du Patrimoine.

### **Un séminaire croisé Ecole du Louvre - Institut national du patrimoine, pour aborder l'écotransition<sup>15</sup>**

En 2021 et 2022, l'INP a organisé en collaboration étroite avec l'École du Louvre, un séminaire de recherche au cours duquel professionnels et experts du secteur culturel ont pu témoigner, tout au long de l'année universitaire de leur engagement et de leurs expériences de terrain. Une approche transdisciplinaire et participative était privilégiée, avec pour objectif de susciter le débat et de démontrer la nouvelle dynamique à l'œuvre dans ce domaine. De courtes séquences de présentation étaient suivies d'échange avec les élèves de niveau master 2 recherche en histoire de l'art, master 2 conservation préventive et régie des œuvres et élèves conservateurs en formation d'application.

Les participants convinrent tous au terme de ce parcours que l'écoresponsabilité était désormais une valeur partagée par tous les acteurs du secteur, au point de devenir parfois l'objet structurant des politiques patrimoniales. Concernant toutes les filières et tous les métiers engagés dans une mutation profonde, elle restait toutefois traversée de contradictions profondes, notamment en matière de conservation.

Un mouvement similaire se fait sentir dans le cadre de la formation professionnelle, que ce soit à l'INP<sup>16</sup> ou au Cnam ou encore, pour les musées d'art contemporain, au CIPAC. Mais aucune formation à l'écologie destinée aux musées n'est inscrite au catalogue de l'OCIM ni surtout du CNFPT, qui est pourtant le seul organisme disponible pour beaucoup de musées en région. Au total, on peut estimer au grand maximum à une centaine le nombre de personnes formées par an ces trois dernières années, à quoi s'ajoutent quelques initiatives de formations en équipe dans le cadre d'accompagnements-formation, comme au Palais des Beaux-Arts de Lille.

La formation des professionnels de musée en matière d'écologie est donc aujourd'hui totalement insuffisante, non seulement en quantité mais aussi en termes de contenus et de modalités de formation.

A noter que cette question de la formation aux questions écologiques est emblématique d'un contexte général de sous-formation dans les musées, faute de suivi régulier de ce secteur professionnel et d'opérateur de compétences<sup>17</sup> commun à tous les équipements qui en relèvent.

---

des lieux de culture et de prise en compte des droits culturels, et les besoins de formation qui en découlent, à la lumière de l'offre existante Lien à venir (site en cours de construction) voir ici une [présentation aux journées de l'ICOM](#)

<sup>15</sup> Hélène Vassal, "Développement durable et patrimoine. Un séminaire pour aborder l'écotransition", *Patrimoines*, La revue de l'Institut national du patrimoine, aout 2023, pp 43-49

<sup>16</sup> L'INP a mis en place depuis 2020 deux séminaires destinés aux professionnels du patrimoine, l'un consacrée à l'éco-conception des expositions, l'autre au développement durable dans les musées, <https://www.inp.fr/formation-continue/choisir-sa-formation-continue/catalogue>

<sup>17</sup> Les opérateurs de compétences jouent le rôle, pour les différentes branches du secteur privé, d'opérateur pour le financement de la formation, du financement de l'apprentissage et d'observatoire des métiers et

Néanmoins, concernant spécifiquement les sujets des transitions socio-écologiques, nous identifions six caractéristiques particulières :

- Les formations à l'écologie ne sont pas mises en place de manière systématique dans les formations initiales et continues et restent marquées par le principe du volontariat : seules les personnes motivées, donc déjà sensibilisées, s'y inscrivent ;
- Elles sont invariablement courtes et donc à vocation de sensibilisation. Il n'y a pas de formation opérationnelle, pas de formation de spécialiste ni de formation appliquée aux différents métiers des musées ;
- Le vivier de formateurs spécialistes à la fois de l'écologie et des musées est quasi inexistant ;
- Le savoir est en construction, très évolutif parce que dépendant des initiatives et expérimentations. Il n'existe d'ailleurs pas d'outil ou de plateforme permettant de réunir ces connaissances pour la formation des formateurs comme l'autoformation ;
- Il n'existe que peu de contenu formalisé, donc a fortiori peu de contenu de formation partageable qui permette de penser - et donc d'enseigner - l'articulation entre les contenus de programmation traitant d'écologie ou d'art écologique, la manière de les produire et la prise en compte des savoirs, attentes, peurs et désirs des publics sur ces sujets ;
- Il n'existe enfin pas de réflexion approfondie, ni d'ailleurs de consensus total, sur la nécessité, très forte sur ce sujet (mais aussi sur d'autres comme les droits culturels), de former ensemble les différents professionnels de musées afin de faire émerger des dynamiques transversales, une légitimité partagée et une stratégie globale permettant de penser les projets de manière collective et circulaire : binômes de direction, équipes entières, etc.

Par ailleurs, on l'a dit, au-delà de la conscientisation, de la création et de l'acquisition de nouveaux outils et de nouvelles méthodes de travail, il s'agit surtout de renouveler totalement le regard des personnels sur les missions des musées dans le nouveau contexte socio-écologique que nous connaissons. Les contenus et discours scientifiques que le musée se doit d'étudier, d'exposer et de transmettre se modifient en profondeur. Art écologique, rapport au vivant, nouvelle relation à la science, communauté, participation, *care*... sont autant de facettes d'un nouveau paradigme social et sociétal des musées.

Le musée est en profond débat à l'aune des transitions qui le traversent. Comment former les personnes et les équipes à cette réflexion et ce changement de posture, de récit ?

## **Former d'abord à la construction d'un récit stratégique durable**

La transition écologique des musées doit en premier lieu s'inscrire dans une vision stratégique globale, irriguée par les réflexions en cours à l'échelle du secteur et adaptée à chaque établissement, en fonction de son contexte, de ses collections, de ses moyens d'action. Il faut pour cela former les professionnels à la construction d'un récit stratégique durable, original, articulé à son projet culturel et scientifique.

Cela implique d'abord de savoir manier les concepts de la transition écologique et de se les approprier. Que dit-on vraiment quand on parle de limite planétaire, de crise climatique, de durabilité, de soutenabilité, de circularité, de transition, de décroissance, ou encore de développement durable... ? Les mots ne sont pas neutres et disent les débats politiques et leur articulation avec les controverses scientifiques. Le musée doit comprendre pour rendre intelligible,

---

besoins en compétence des branches. La majorité des salariés des musées ne disposent pas d'OPCO, puisque relevant du secteur public. Ceux qui en disposent sont dispersés selon le statut de leur structure (commerciale ou associative) entre plusieurs OPCO

traduire en exposition ces questionnements, que ce soit par les artistes ou les thématiques exposées. Il peut aussi « jouer » avec ces concepts pour les adapter à ses missions. Le Centre Pompidou ou encore le musée du Louvre ont par exemple détourné pour mieux s'approprier les dix-sept Objectifs de développement durable (ODD) établis par l'ONU<sup>18</sup> dans leurs projets d'établissement. Il s'agit également de comprendre et de pouvoir se positionner vis-à-vis des relectures et réflexions en cours : au sujet de l'histoire de l'art, de la relation au vivant, aux communautés, à la place des publics, etc. En définitive, il s'agit pour les musées de concilier pratiques éco-responsables et construction d'un nouveau récit. Cela implique des compromis, des choix qu'il s'agit d'apprendre, négocier, porter, auprès des tutelles, des équipes, comme des publics. La transition écologique implique de penser, de vivre et de diffuser le musée autrement.

Le Projet scientifique et culturel est un outil fondamental et encore sous-exploité de l'inscription de l'écologie dans la stratégie d'établissement. La muséofiche du ministère de la Culture intitulée « Le PSC d'un musée de France »<sup>19</sup>, mise à jour en juin 2020, ne fait référence qu'à une seule reprise aux questions écologiques. La question reste encore souvent annexe dans les PSC rédigés et validés, mais sa place se développe avec plus ou moins d'ambition dans des équipements de taille très variée. Les écomusées, musées de sociétés et muséums d'histoire naturelle ont à ce titre un temps d'avance, du fait de l'enracinement historique de ces questions dans leurs missions et de leur ancrage local décuplé<sup>20</sup>. On peut citer entre autres l'écomusée de Cuzals, le Château fort – musée pyrénéen de Lourdes, l'écomusée du Morvan, ou encore le Muséum national d'Histoire naturelle, qui ont fait de ces questions un axe fort de leur PSC.

La transition écologique étant indissociable des mutations sociales qui entraînent, dans les musées un nouveau rapport aux publics, ces réflexions doivent intégrer la société civile. Le musée est de plus en plus perçu comme une agora, un lieu de débats. Nous devons construire une écologie des relations au musée, en intégrant et développant la notion de musée du “care” comme celle du rapport au vivant. Ces orientations doivent être intégrées dans la curation même et les personnels être formés pour cela<sup>21</sup>.

Les musées doivent s'interroger sur leur rôle quant au bien être des publics et des personnels, notamment sur la question de l'éco-anxiété. Dans le sillon du développement de la médiation sensible, les musées sont amenés à prendre en compte les individus dans leur entièreté : en tant que personnes, professionnels et citoyens, dans toute leur diversité intrinsèque. L'attention portée de manière accrue aux publics neurospécifiques et à leur bien-être dans les espaces de visite (Palais de Tokyo, futur musée de la Marine...<sup>22</sup>) nous apportera sans doute des pistes pour répondre aux besoins et attentes des publics que les crises environnementales déroutent ou terrifient. Voilà encore un changement de paradigme que doit accompagner la formation des professionnels de musées.

Prendre en compte le soin des personnes consiste aussi à accepter que le musée accueille des activités et débats qui n'ont pas directement trait à sa programmation scientifique : ateliers Low

---

<sup>18</sup> Au Louvre : <https://www.louvre.fr/l-etablissement-public/politique-de-developpement-durable>

Au Centre Pompidou : [https://www.centrepompidou.fr/fileadmin/user\\_upload/CP\\_Dev\\_durable.pdf](https://www.centrepompidou.fr/fileadmin/user_upload/CP_Dev_durable.pdf)

<sup>19</sup> <https://www.culture.gouv.fr/content/download/268498/3123451?version=19>

<sup>20</sup> Comme le montrait très bien l'ouvrage précurseur Chaumier, Serge, Aude Porcedda, ICOM. *Musées et développement durable*. Paris. La Documentation française coll Musées-mondes. 2011

<sup>21</sup> Voir la démarche portée notamment par Nathalie Bondil « du care au cure » <https://www.inp.fr/formation-continue/choisir-sa-formation-continue/catalogue/museotherapie-care-au-cure-art-sante-dans-musees>

<sup>22</sup> Le HAMO au Palais e Tokyo : <https://palaisdetokyo.com/22230-2/>

Les dispositifs d'accessibilité universelle dans le musée de la Marine rénové à Paris : [https://www.musee-marine.fr/fileadmin/cru-1683125311/user\\_upload/Reseau/professionnel/presse/le\\_nv\\_musee\\_a\\_paris/MnM\\_PARIS\\_CP\\_mediation\\_et\\_accessibilite-V5.pdf](https://www.musee-marine.fr/fileadmin/cru-1683125311/user_upload/Reseau/professionnel/presse/le_nv_musee_a_paris/MnM_PARIS_CP_mediation_et_accessibilite-V5.pdf)

Tech, co-design de solutions, formalisation de mobilisations collectives etc. Cette préoccupation est d'autant plus importante qu'elle rencontre l'impérieuse nécessité de la prise en compte, par les personnes, de leur triple dimension (personne privée, agent économique et social, citoyen) pour lutter contre le sentiment d'impuissance mais surtout espérer une action efficace personnelle et collective contre les crises écologiques. Il s'agit de dépasser en effet les "petits gestes" pour aller vers la revendication citoyenne et l'exigence démocratique, en passant par la mobilisation au sein de son espace de travail.

## **Former à l'évolution des grandes fonctions du musée**

Une fois la vision d'ensemble élaborée, il est crucial de former tous les professionnels de musée aux enjeux écologiques appliqués à leurs métiers, afin de permettre le passage d'une volonté à sa mise en œuvre.

Nous l'avons vu, les bâtiments sont parmi les premières causes d'impact carbone des musées. Il faut donc former les services en charge de leur maintenance (rappelons qu'il n'existe pas à ce jour en France de formation spécialisée de directeur technique de musée) et les architectes qui les construisent et les rénovent, notamment aux enjeux d'inertie et de sobriété, tout en prenant en compte le nécessaire confort des visiteurs et des agents, de même que la conservation des œuvres. Mais il faut aussi former les personnels scientifiques aux nouvelles connaissances techniques (matériaux biosourcés, analyse des risques et mesures d'impact, relecture des normes de climat, bilan énergétique, confort de visite et ressenti...) tout comme aux enjeux et aux valeurs du renoncement.

La conservation est en effet l'un des points d'achoppement, car ce sont les techniques mais aussi les normes qui doivent évoluer, or les normes de conservation préventive comportent des dimensions scientifiques objectives mais aussi des dimensions réputationnelles qui ont parfois conduit à une surenchère. Un travail collectif et mondial de révision des normes s'est donc engagé, porté notamment par les collectifs professionnels comme l'ICOM et le Bizot Group<sup>23</sup>, en parallèle des améliorations bâtementaires. Des expérimentations comme celle du musée Camondo autour de la notion de choc climatique ou bien la construction des réserves du Centre de conservation du Louvre à Liévin sont les bienvenues pour faire avancer la connaissance sur ces questions mais aussi faire évoluer les mentalités.

On parle ici d'interroger les pratiques en termes d'acquisitions, de conservation préventive, d'échanges de prêts d'œuvres, de restauration, mais aussi d'exposition. Cette dernière concentre les interrogations, mais son modèle n'est pas aisé à faire évoluer en tant que pratique centrale et visible des activités du musées tel que nous le connaissons aujourd'hui. D'autant plus qu'elle fait intervenir un grand nombre d'interlocuteurs et comporte des phases multiples et malheureusement encore strictement successives : commissariat, régie, production, transport, scénographie, diffusion, médiation. Or la chaîne opératoire et les calendriers doivent inévitablement être bouleversés par la nécessité de travailler ensemble avec des expertises multiples à toutes les phases des projets, pour baisser l'empreinte écologique. Ici l'enjeu de la formation passe par la relecture du mode projet de l'exposition, par l'engagement de toute la chaîne d'acteurs, la mobilisation des moyens et la transformation des usages.

Bien entendu, le numérique – devenu indispensable dans toutes les missions des musées et justement pointé du doigt pour son impact carbone – doit aussi être au centre de la réflexion. Il en va

---

<sup>23</sup> <https://www.icom-musees.fr/actualites/vers-de-nouvelles-normes-de-conservation> et <https://www.nationalmuseums.org.uk/what-we-do/contributing-sector/environmental-conditions/>

de même de la communication (web et print). Là aussi, la formation est fondamentale pour connaître les vrais impacts du numérique, de la conception au stockage des contenus en passant par les terminaux et leur usage.

Les services supports ont un rôle fondamental à jouer dans la transition écologique des musées. Sur les personnels administratifs repose notamment tout ce qui a trait aux achats : ils doivent donc être formés aux achats durables et locaux, à trouver des marges de manœuvre dans les règles des marchés publics, à maîtriser les coûts dans ce nouveau contexte. Sur les techniciens repose le renouvellement et la maintenance des équipements : au-delà du coûteux passage aux LED, il faut accompagner leur montée en compétences et donner envie aux nouvelles générations de s'engager dans ces métiers insuffisamment valorisés et pourtant indispensables. Mais il est également primordial de former tous les métiers du musée à des concepts clés de la circularité et de la sobriété comme les « effets rebond »<sup>24</sup>.

Les médiateurs et médiatrices sont quant à eux au cœur de la mission de sensibilisation des publics et de la mise en œuvre des projets participatifs, qui se multiplient. Même si ces démarches doivent impliquer tous les professionnels, elles sont de fait majoritairement initiées par les services des publics. Ces derniers doivent donc être mieux formés aux droits culturels, aux enjeux et méthodes de la participation, à la manière de transmettre aux publics sur les dimensions scientifiques et politiques du climat, aux notions de tiers-lieux et de musée lieu de vie, à la logique du faire, à l'animation de débats, etc.

## **Faire évoluer les formes, les contenus et les publics de la formation**

Les matrices de la formation doivent s'accommoder d'un environnement conceptuel et scientifique instable, ce qui est une gageure en soi, puisque la formation vise en principe à transmettre des savoirs stabilisés et éprouvés. Il s'agit donc à la fois de former aux nouvelles obligations en matière environnementale, mais aussi aux possibles, afin de créer une culture de l'innovation et de l'expérimentation dans un cadre administratif, financier et politique parfois contraint.

Comme nous l'avons vu, la formation des professionnels repose aujourd'hui essentiellement sur les réseaux professionnels, les échanges de pair à pair, la veille et l'auto-formation, en grande partie par manque d'offre structurée sur les questions de transition écologique. Il est indispensable de permettre le développement et la reconnaissance de ces formats qui favorisent la diffusion collective de savoirs, en mutualisant et en donnant individuellement aux professionnels le temps et les moyens de s'y consacrer dans le cadre de leur activité<sup>25</sup>.

En parallèle, il est indispensable de développer la micro-certification et la certification sur les questions écologiques adaptées au musée, permettant d'une part la montée en compétence écologique des professionnels dans leur domaine d'intervention et d'autre part la constitution d'une nouvelle génération d'experts à même d'allier les enjeux de la transition et ceux des musées.

---

<sup>24</sup> L'effet rebond désigne un accroissement de la consommation provoqué par la réduction des limites, notamment techniques, budgétaires ou en termes de consommations d'énergie qui étaient jusque-là posées à l'usage d'un bien, d'un service ou d'une technologie : le passage à un parc LEDS entraîne ainsi bien souvent une augmentation du nombre de spots ou de l'intensité lumineuse et ne permet donc pas automatiquement de réduction de l'impact écologique

<sup>25</sup> On saluera ici le travail collectif réalisé par les équipes d'Universcience [https://www.universcience.fr/fileadmin/fileadmin\\_Universcience/fichiers/developpement-durable/Politique\\_RSO\\_2022-2025\\_et\\_annexes.pdf](https://www.universcience.fr/fileadmin/fileadmin_Universcience/fichiers/developpement-durable/Politique_RSO_2022-2025_et_annexes.pdf)

Il s'agit surtout de dépasser la césure persistante entre scientifiques, administratifs, prestataires, agents techniques et médiateurs. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous écrivons cet article à quatre mains : une conservatrice, une indépendante, une universitaire et une universitaire ancienne secrétaire générale de musée. La transversalité est pour nous l'une des clés de la réussite de cette transition socio-écologique des musées et doit concerner les différents métiers et tous les types de collections (art, science, société, histoire), alors que ces deux cloisonnements restent une caractéristique, souvent revendiquée, des musées. Il faut pour cela former l'ensemble des professionnels et les former ensemble. Le développement de ces sessions communes doit se faire à la fois en formation continue et en formation initiale. Nous proposons par exemple de créer prochainement un certificat de spécialisation ou diplôme universitaire sur les enjeux actuels de l'exposition, qui réunisse conservateurs, techniciens, scénographes, administrateurs, régisseurs, ou encore responsables des publics, qu'ils soient en poursuite d'études ou déjà expérimentés.

Ces formations doivent intégrer des méthodes encore trop peu mobilisées par le secteur, telles que la pédagogie par le projet ou le co-design. Elles font en effet leurs preuves pour expérimenter, favoriser le partage de points de vue et l'émergence d'une vision commune.

Il est plus que nécessaire que chacun soit en capacité à minima de comprendre et dans l'idéal de mobiliser des compétences hors de son champ d'expertise. La formation conjointe des binômes de direction (conservateur et administrateur) et des équipes entières doit être plus largement mobilisée pour que la mission de l'établissement reste au cœur, mais aussi parce qu'il ne peut plus y avoir de logique linéaire des projets. C'est pourquoi il faut également former les scientifiques et les professionnels de la curation aux enjeux d'ingénierie, d'une part, et les techniciens, administratifs et personnels de la médiation aux nouveaux enjeux artistiques et scientifiques liés aux crises écologiques et aux nouvelles missions du musée, d'autre part. C'est l'expérimentation que se propose de mener le projet de coopération franco-québécoise dans le cadre du dispositif Samuel de Champlain.

#### **Samuel de Champlain - créer un nanoprogramme pour former les équipes de direction des musées à la transition socioécologique**

Il vous est certainement arrivé de penser que les musées doivent rester neutres, sont figés dans le temps, jouent un rôle secondaire dans les changements sociétaux, sont empreints d'eurocentrisme ou de colonialisme, sont sans pouvoir ou ne sont pas impliqués dans la crise climatique (Mongeon, 2023). Or, de plus en plus de musées travaillent en étroite collaboration avec des comités interdisciplinaires pour transmettre de manière transparente les cultures et les savoirs, ne sont pas distincts du contexte actuel ou encore analysent leur empreinte écologique et leurs liens avec l'industrie des énergies fossiles. Plus que jamais, les 95 000 musées dans le monde (Unesco, 2020) sont parmi les organisations les mieux placées pour stimuler des changements sociaux, environnementaux, économiques et technologiques par la sensibilisation de solutions alternatives et la responsabilisation sociale de ses actions.

Si vous ne voyez pas le musée comme un acteur de la transition socioécologique, ne serait-ce pas dû à un manque de compréhension du rôle et du fonctionnement des musées contemporains, à une transformation en cours des expertises ainsi qu'à un manque de conception des formations en muséologie en matière de transition socio-écologique ? C'est l'hypothèse retenue par les membres de l'équipe du projet financé par le programme Samuel de Champlain afin de répondre aux besoins des équipes dirigeantes des musées : cocréer, outiller et former les gestionnaires muséaux dans ce domaine. Les thèmes abordés toucheront toutes les fonctions muséales : l'aliénation et la gestion préventive des collections, la carboneutralité, la décolonisation, la diffusion et la transmission de l'art écologique et des contenus scientifiques, l'écoconception des expositions, l'éducation à l'écocitoyenneté, la justice sociale et climatique, la gouvernance stratégique et écoresponsable,

l'inclusion, la responsabilité sociale des organisations, la santé durable, la sobriété numérique ou encore le transport lié au déplacement des publics et des objets de collection.

Pour accompagner ce changement, le projet produira deux recensions des écrits pour faire un portrait de la situation – sur le développement durable et les musées ainsi que sur les formations en transition socio-écologique en France et au Québec –, deux écoles d'été internationales, intersectionnelle et intergénérationnelle pour co-créer des contenus et des outils adaptés aux besoins des équipes de direction et des futurs professionnels – automne 2024 en France et printemps 2025 au Québec –, et un manuel numérique pour la formation des équipes de direction dont le contenu et les outils seront analysés, validés et approfondis par le comité de pilotage et un comité d'experts. De là, nous triangulerons les contenus, les outils et les expériences pour concevoir le nanoprogramme sur la transition socio-écologique des musées (2 crédits de 2<sup>e</sup> cycle, 30h de cours éligibles et crédités, à distance). Tout le projet fonctionnera selon un mode intégré et d'ensemencement des connaissances et des expériences acquises pour que ce programme, ce manuel et cette communauté de pratique sortent de l'ombre en 2026.

Ce décloisonnement aura non seulement des effets bénéfiques au sein des équipes, mais favorisera également l'apprentissage du travail avec des extérieurs et le partage de leur savoir. Ouvrir le musée à l'expertise, y compris militante, est un atout à mobiliser de façon plus large, comme cela commence à se faire à travers certains projets sur les objets et les récits qui les entourent (travail sur les collections queer du Munaé depuis 2018<sup>26</sup>, exposition "Bistro. L'autre abri du marin" au Port-musée de Douarnenez en 2021, exposition "Barvalo" au Mucem en 2023...). Sur la question écologique en particulier – mais pas uniquement – la formation doit viser à ce que les professionnels des musées en sachent assez pour savoir quand faire appel à d'autres.

Enfin, dans le contexte, nous l'avons dit, d'une connaissance en cours de construction, il est nécessaire d'inclure la recherche comme outil de formation, grâce à des outils tels que les thèses par le projet (INP), les contrats CIFRE, les séminaires et colloques (voir ci-dessous le colloque proposé au 90<sup>ème</sup> congrès de l'ACFAS). Dans la même perspective, la dimension internationale et l'étude de ce que font d'autres secteurs d'activité sont des ouvertures nécessaires à la constitution d'une stratégie environnementale globale pour les musées.

---

<sup>26</sup> Isabelle Arnoux et Nicolas Coutant, "Regards queer sur les collections : une démarche inclusive au Musée national de l'Éducation", in Ewa Maczek et Anik Meunier (dir.), *Des musées inclusifs : engagements, démarches, réflexions*, Les Dossiers de l'OCIM, 2020.

### **90e Congrès de l'ACFAS : 100 ans de savoirs pour un monde durable<sup>27</sup>**

Le mercredi 10 mai 2023, le colloque 305 - Les musées en transition : vers la construction des expertises en développement durable – a permis d'entendre et de partager le point de vue d'étudiants, de chercheurs et de professionnels des musées provenant d'Europe, d'Asie, d'Afrique ou encore d'Amérique du Sud et du Nord. Nous avons noté une intensification des réflexions muséales sur cette question, qui se traduisent par de nouveaux discours, de nouvelles programmations, du réseautage local et transnational, ainsi que des postes et des investissements dédiés. Plus précisément, ce colloque a exploré et analysé les freins, les transformations et les pistes de solutions induites par la transition socio-écologique et économique sur la mission des musées, leurs valeurs, et leurs pratiques. Au terme de la journée, nous avons constaté que les « musées en transition » font face à une refondation du système muséal pour faire face aux défis posés par l'urgence environnementale, ainsi qu'à ses corollaires sociaux, culturels, économiques, technologiques et éthiques. Cette refonte concerne à la fois les contenus des expositions, les parcours muséographiques, la manière de les produire, les processus de conservation des collections, la gestion environnementale des bâtiments, la réalisation des plans d'action ou encore les modalités de participation citoyenne et d'éducation à la citoyenneté. Eco-design, éco-responsabilité, économie circulaire ou actions liées à l'équité, la diversité et l'inclusion sont désormais intégrés comme des axes incontournables de leur projet par plusieurs musées, quel que soit leur domaine et leur statut (art, société, sciences, histoire). Toutefois, cette transition exige une coordination concertée, interdisciplinaire et ouverte dans le respect des différences identitaires, statutaires et territoriales des équipes muséales et de leur communauté d'appartenance à l'échelle locale et mondiale.

Formation aux nouveaux récits, aux nouvelles missions des musées, à leur impact environnemental négatif mais aussi potentiellement positif, formations collectives approfondies et systématiques, construction de communs de formation et d'échange, recherche, telles sont les pistes indispensables à suivre pour que le musée puisse jouer tout son rôle dans les transitions socio-écologiques.

Lucie Marinier, Laure Armand d'Hérouville, Aude Porcedda, Hélène Vassal. Lettre de l'OCIM n° 207 - Les musées sont au cœur de nouvelles injonctions contradictoires produites par les transitions socio-écologiques entre impacts et évolution des missions. Cela implique

---

<sup>27</sup> <https://www.acfas.ca/evenements/congres/archives/90>