



HAL
open science

**Evolution du travail et rôle des techniciens de
collections. Les réserves du musée du quai Branly -
Jacques Chirac**
Vincent Saporito

► **To cite this version:**

Vincent Saporito. Evolution du travail et rôle des techniciens de collections. Les réserves du musée du quai Branly - Jacques Chirac. Les réserves des musées. Ecologies des collections, Les Presses du réel, 2024, 978-2-37896-491-7. hal-04785911

HAL Id: hal-04785911

<https://hal.science/hal-04785911v1>

Submitted on 11 Dec 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.

ÉVOLUTION DU TRAVAIL ET RÔLE DES TECHNICIENS DE COLLECTIONS. LES RÉSERVES DU MUSÉE DU QUAI BRANLY – JACQUES CHIRAC

VINCENT SAPORITO

Le musée du quai Branly – Jacques Chirac (MQB-JC)¹ compte aujourd'hui deux sites d'expositions permanentes et trois sites de réserves, gérés par le pôle Régie des collections². Ce pôle dépend du service de Gestion et de Conservation des collections (SGCC), lui-même rattaché au département du Patrimoine et des Collections (DPC). Il est constitué d'un responsable de pôle, de cinq régisseur.e.s et de quatre technicien.ne.s de collections, régulièrement épaulés par des « renforts temporaires d'activité », pouvant durer jusqu'à 12 mois, sur l'un ou l'autre de ces deux corps de métiers, en fonction des besoins et de la programmation annuelle.

Le périmètre de la régie s'étend à l'ensemble de la collection du musée sans distinction géographique ou typologique, à l'exception de la collection d'ouvrages et de celle de photographies gérées par la médiathèque du musée. Les activités du pôle concernent aussi bien la mise en exposition des collections permanentes et toutes les opérations afférentes, que la gestion des réserves (conditionnement rapproché des collections, chantiers de collections, interface avec le bâtiment et son exploitant) en

1. Je remercie Tiziana N. Beltrame pour le partage de son travail de thèse *Ethnographier la patrimonialisation. Numériser, inventorier et classer la collection du musée du quai Branly* (université Paris-Nanterre, 2012), ainsi que Noémie Étienne pour nos échanges et sa relecture avisée. Mes plus profonds remerciements vont à toute l'équipe du pôle Régie des collections du MQB-JC, qui relève les défis du quotidien avec abnégation, et particulièrement aux technicien.ne.s de collections dont les qualités sont aussi nombreuses que leur mise en lumière est rare... Que les directrices de cet ouvrage soient remerciées pour cette opportunité.

2. Pour ses expositions permanentes, le MQB-JC dispose de son « plateau des collections », auquel est venu s'adjoindre en 2021 la moitié nord de la galerie Marc Ladreit de Lacharrière, ainsi que le pavillon des Sessions au palais du Louvre. Pour ses réserves, le MQB-JC dispose de ses réserves générales, de la tour des Instruments de musique située dans les espaces publics du musée, ainsi que d'un site externe pour les œuvres pondéreuses (> 50 kg) ou hors format (> 2 mètres).

passant par l'ensemble des mouvements, mises à disposition, transferts et accompagnement de prestations touchant aux collections. Les activités liées à la conservation-restauration au sens large (restaurations, analyses, conservation préventive), à l'instruction et au suivi des prêts, dépôts et acquisitions, ainsi que la gestion de l'inventaire et de la base de données se situent dans le giron des trois autres pôles du service : le pôle conservation-restauration, le pôle des prêts et le pôle inventaire. L'organisation des expositions temporaires et des expositions itinérantes dépendent quant à elles de deux équipes distinctes au sein de la direction du Développement culturel. La gestion des réserves est donc entièrement dévolue au pôle Régie. Seuls les membres de cette équipe, ainsi que les restauratrices et le chargé de conservation préventive disposent d'un accès direct et autonome à l'intérieur des réserves.

Ce choix de restreindre l'accès aux réserves, y compris pour les responsables de collections, date de la création du musée. Les limitations d'accès aux œuvres ont été mises en place dès le chantier des collections (2002-2005), puis ont été maintenues par l'établissement pendant et à la suite du chantier des réserves (2005-2008). En fonction des périodes, ont prévalu, d'abord, des motifs de sécurité des collections, de fluidité de la chaîne de traitement ensuite et, enfin, de contraintes de traçabilité³. Ce choix a pour conséquence une responsabilité accrue du pôle Régie concernant l'accessibilité physique des collections à des fins d'étude ou de conservation⁴. D'autre part, avec le recul, il apparaît très clairement qu'un accès principalement virtuel aux collections, via la base de données – aussi riche soit-elle – n'est pas suffisant pour les conservateurs et responsables de collections.

Dans la suite de ce texte, je tâcherai de décrire les modalités de stockage au sein des réserves du MQB-JC et l'organisation du travail qui en découle, en examinant en particulier le rôle essentiel qu'y joue l'équipe de technicien.ne.s de collections. Les activités de reclassement des collections opérées depuis 2013 illustreront comment ce rôle a progressivement évolué pour répondre aux besoins de l'institution. À l'appui de ces différents éléments, je tenterai de tirer, en conclusion, des enseignements sur

3. Je remercie Dominique Perrois, ancien responsable du pôle Régie des collections du MQB-JC, pour ces éléments (communication personnelle).

4. Contrairement à une idée reçue, cette organisation n'est pas le fait exclusif du MQB-JC et se retrouve dans l'organisation de certaines réserves récentes, comme celles du musée de l'Albertina à Vienne (Autriche).

l'efficacité, mais aussi les limites, de cette organisation et les perspectives qui s'offrent à nous dans une optique d'amélioration permanente.

Les modalités de stockage au sein des réserves

Les restrictions actuelles d'accès aux réserves résultent de deux contraintes organisationnelles et des solutions méthodologiques mises en œuvre pour y répondre. Premièrement, en raison de décisions stratégiques qu'il n'est pas lieu de discuter ici – et dont les enjeux dépassaient l'unique prisme patrimonial mais étaient liés à des questions politiques, calendaires, budgétaires, etc. –, les œuvres ont été déployées en réserves par grands ensembles géographiques (Océanie, Asie, Amériques, Afrique) ou thématiques/typologiques (« fonds histoire », arts graphiques, peintures, textiles, instruments de musique) sans taxinomie particulière à l'intérieur de ces ensembles, à l'exception notable de la tour des Instruments de musique, visible du public et qui a fait l'objet d'un classement géographique et organologique⁵. En termes logistiques, ce mode de déploiement initial des collections du MQB-JC est dit semi-aléatoire : le « stockage banalisé » assigne à un objet un emplacement disponible quel qu'il soit ; le « stockage fixe » attribue un emplacement spécifique à un objet donné ; le stockage « semi-aléatoire » combine les deux méthodes précédentes en zonant le déploiement d'ensembles d'objets pré-identifiés⁶. Ce mode de déploiement a été rendu possible par l'adjonction systématique de codes-barres individuels sur chaque objet lors du chantier des collections⁷. Ces codes-barres permettent, grâce à un système de scanners et une gestion informatisée de la traçabilité intégrée à la base de données du musée, une traçabilité quasiment en temps réel de l'ensemble des œuvres présentes dans la collection, à l'intérieur des réserves comme dans les différents espaces de travail (salles de consultation, ateliers, studio photo, etc.). Chaque mouvement physique est obligatoirement accompagné

5. Ce classement a été réalisé par Madeleine Leclair, à l'époque responsable de l'unité patrimoniale des collections d'instruments de musique. Voir Leclair Madeleine, « La musique et ses instruments au musée du quai Branly », *La Lettre de l'OCIM*, vol. 112, 2007, p. 30-39.

6. Mocellin Fabrice, *Gestion des stocks et des magasins : pratiques des méthodes logistiques adaptées au lean manufacturing*, Paris, Dunod, 2009.

7. Naffah Christiane (dir.), *Le Chantier des collections du musée du quai Branly : conservation préventive à l'échelle d'une collection nationale : organisation, fonctionnement et protocoles de traitement des ateliers*, Paris, musée du quai Branly, 2004.

d'un mouvement informatique. Le mouvement informatique fait l'objet de trois opérations successives de vérification afin de garantir la fiabilité de l'information disponible sur la base. Le logiciel de déchargement de la douchette effectue un premier contrôle en vérifiant l'adéquation entre les différents champs et la typologie de numéro enregistrée, l'opérateur⁸ vérifie ensuite l'exactitude des informations saisies par ses soins et versées dans la base de données, enfin le régisseur en charge du dossier vérifie à la clôture de celui-ci l'exactitude de la traçabilité finale (retour en réserve, zone d'exposition, institution extérieure, etc.). Les réserves générales abritent environ 290 000 objets, répartis sur une vingtaine de réserves à proprement parler, allant de 50 à plus de 350 m², pour un total de près de 5 000 m² et environ 40 000 tablettes de stockage. Face à ce volume, la mémoire humaine ou la saisie manuelle ne sauraient suffire pour répondre efficacement aux multiples sollicitations qui parviennent au pôle Régie⁹. Le choix d'une traçabilité par code-barres s'est donc révélé très pertinent et en adéquation avec l'ambition de l'institution concernant ses collections: entre dix et quinze expositions annuelles, des présentations événementielles d'œuvres dans les espaces publics (salon de lecture, hall d'accueil), une centaine de dossiers de prêts instruits chaque année, des programmes d'analyses et de recherche, le remplacement systématique des œuvres prêtées issues des collections permanentes, une offre d'expositions itinérantes en accroissement continu, etc.

Le déploiement « semi-aléatoire » ainsi que la technicité induite par ces outils informatiques de traçabilité ont plusieurs conséquences en termes d'organisation. Tout d'abord, elles nécessitent une rigueur absolue dans leur mise en œuvre afin de garantir la fiabilité des informations présentes dans la base de données et, par suite, l'accessibilité physique réelle aux collections. En outre, le musée a fait le choix d'une traçabilité enrichie d'informations complémentaires, très utiles pour le suivi d'activité et les évaluations de collections (l'identité de l'opérateur, le type de mouvement, le motif du mouvement, etc.), mais qui en complexifient la saisie. En ne donnant physiquement accès aux réserves qu'à des personnes disposant des droits de traçabilité et formées à l'usage de ces outils, le musée s'est donné les moyens de limiter les risques de dérangement des réserves et de pertes

8. C'est-à-dire dans la très grande majorité des cas, un.e technicien.ne de collections.

9. Hors crise sanitaire, le pôle enregistre en moyenne 480 demandes de mouvements d'œuvres par an.

d'information. La limitation du nombre d'utilisateurs potentiels participe donc très directement à l'exactitude des informations enregistrées et à la minimisation des anomalies¹⁰. Du point de vue de l'organisation du travail et de la responsabilité professionnelle, il semblerait délicat d'imaginer confier à une équipe cette responsabilité primordiale en termes de gestion des collections sans lui confier également le contrôle sur les potentielles sources de dysfonctionnements.

Deuxièmement, si tant est qu'elles ne l'aient jamais été, les réserves du MQB-JC ne sont plus aujourd'hui un espace de travail. La quasi-totalité des espaces initialement laissés libres pour cet usage ont été vampirisés par les collections elles-mêmes¹¹, il n'y a donc que très peu de tables ou mobilier permettant d'y déposer les œuvres prélevées, ce qui constitue indéniablement une contrainte en termes d'étude et de travail autour des collections¹². Par ailleurs, pour diverses raisons, les collections n'ont pas toutes été conditionnées de manière à être immédiatement visibles et/ou accessibles en vue d'un éventuel travail quotidien *in situ*. Les œuvres les plus précieuses sont stockées dans des armoires roulantes dont les fonctions premières sont le stockage et l'évacuation en cas d'inondation. Pour des raisons de réduction des risques liés à la manipulation, d'optimisation de l'espace de stockage ou d'évacuation, de très nombreuses œuvres sont également stockées dans des boîtes de conservation en polypropylène pouvant mesurer jusqu'à 2 mètres et qui n'autorisent qu'une manipulation en binôme, potentiellement délicate¹³.

10. Une traçabilité correctement effectuée par un utilisateur aguerri prend quelques secondes tandis que la résolution d'une anomalie de traçabilité peut à l'inverse nécessiter plusieurs jours d'enquête...

11. Les raisons sont multiples : nouvelles acquisitions évidemment mais également regroupement d'éléments dissociés, remises en forme, reconditionnements, stockages sur socle de conservation, etc.

12. C'est, entre autres, pour répondre à cette contrainte qu'a été créée en 2012 la « muséothèque », comprenant trois salles de consultation, située dans l'ancienne réserve des hors formats laissée libre par le déménagement des collections au sein d'une réserve externe.

13. *A contrario*, il est intéressant de constater que le musée du Louvre, dans le cadre de ses chantiers de collections et en vue de leur déménagement au Centre de conservation de Liévin, semble avoir spécifiquement intégré cette problématique d'accès direct aux collections dans ses critères de conditionnement. Voir ce qu'en dit Anne de Wallens dans « Dix ans de chantier des collections au Louvre. Un outil à plusieurs fins », *CRBC*, n° 36, 2020, p. 24-40.

L'organisation du travail

Partant de ce double constat, nous comprenons aisément le rôle stratégique des régisseur.e.s de collections mais également – et surtout – des technicien.ne.s de collections par qui tous les mouvements d'œuvres transitent. De manière très schématique, les régisseur.e.s du pôle remplissent des fonctions de chargé.e.s de projet, instruisant les demandes de mouvements d'œuvres, étudiant leur faisabilité et s'assurant du bon déroulement des activités de terrain, tandis que les technicien.ne.s de collections mettent en œuvre ces mouvements, veillant à l'application systématique des règles de conservation préventive et garantissant au quotidien la bonne conservation matérielle des collections dont le musée a la charge. Ces derniers se situent donc en amont et en aval de toutes les opérations nécessitant un accès aux œuvres. De ce fait, ils se placent également dans une temporalité légèrement différente de celles de leurs collègues scientifiques, documentalistes ou restaurateurs dans la mesure où, lorsque l'opération est achevée pour le demandeur, elle redémarre pour le ou la technicien.ne qui doit remettre les œuvres en sécurité tout en prenant régulièrement en compte des projets d'interventions futures qui nécessiteront un accès régulier et facilité à l'œuvre, des modifications formelles liées par exemple à des regroupements d'éléments précédemment dispersés, voire des préconisations nouvelles en termes de stockage ou de conditionnement qui interdisent un redéploiement à l'identique. À l'issue de l'opération « officielle », démarre alors pour les réserves une opération « officieuse » d'adaptation de l'existant qui n'apparaît pas sur le plan de charge initial car difficilement prévisible tout en s'avérant souvent très chronophage.

Les profils des technicien.ne.s de collections passés par le pôle Régie du MQB-JC ces dernières années sont très diversifiés : déménageur, manutentionnaire-layetier débauché chez un prestataire, relieuse, ébéniste, artiste plasticien ou jeunes diplômé.e.s titulaires de la mention complémentaire « Entretien des collections du patrimoine » du lycée Corvisart-Tolbiac (Paris). Même si cette dernière formation offre depuis 2009 un socle de personnes formées spécifiquement à la manipulation des collections patrimoniales, la diversité des profils rencontrés témoigne du caractère encore un peu nébuleux de cette fonction, dont les tâches sont étroitement liées au contexte et à l'organisation du travail de l'institution qui les recrutent. Initialement dénommés « installateurs », ils ont été renommés en 2016 sur les fiches de poste « techniciens de collections », ce qui correspondait

davantage à la réalité du travail au MQB-JC¹⁴. Contrairement à certaines institutions disposant d'ateliers de menuiserie, métallerie ou travail du polyméthacrylate de méthyle (PMMA¹⁵), comme c'est le cas au musée du Louvre, dans les réserves du musée des Arts et Métiers ou du Centre Pompidou, les réserves du MQB-JC ne disposent d'aucun atelier hormis un espace dédié au conditionnement de stockage permanent des collections, dit «conditionnement rapproché» et dont les grands principes ont été établis dès le chantier des réserves¹⁶. Ainsi aucun soclage, aucun conditionnement de transport, aucune vitrine ne sont conçus directement par les équipes, l'ensemble de ces besoins faisant l'objet de prestations externes via les différents marchés et accords-cadres de l'institution. Libérée (ou privée) de ces compétences spécifiques, l'équipe de techniciens et techniciennes de collections peut donc se concentrer exclusivement sur le stockage des œuvres et leur manipulation. Ce faisant, ces agents, seuls à être en permanence basés en réserves, ont développé une connaissance de ces espaces et de leurs problématiques qu'ils sont les seuls à maîtriser aussi finement. Paradoxalement – mais ce n'est pas propre au MQB-JC –, ce corps de métier, qui assume une responsabilité majeure au sein de l'institution, à savoir la préservation des collections, se situe en bas de l'échelle hiérarchique. Face aux qualifications académiques obtenues par leurs interlocuteurs¹⁷, il convient donc de rappeler ici – et nombre des professionnels de régie en conviendront – l'importance

14. Les technicien.ne.s du MQB-JC effectuent en effet très peu d'installations d'œuvres à proprement parler; deux régisseurs du pôle sont dédiés aux expositions permanentes et sont en mesure d'effectuer la très grande majorité des mouvements muséographiques.

15. Communément appelé «Plexiglas®».

16. Ce chantier s'est tenu entre 2005 et 2008 et a consisté à déployer en réserves les centaines de milliers d'œuvres en provenance de leurs différentes institutions d'origine (musée de l'Homme, musée national des Arts d'Afrique et d'Océanie), d'un lieu de stockage temporaire (Bibliothèque nationale de France) ou d'un lieu où étaient effectués des traitements (anoxies externes).

17. Responsables de collections, conservateur-restaurateurs, régisseurs, documentalistes sont tous titulaires de diplômes de l'enseignement supérieur. Il est toutefois important de noter qu'au MQB-JC les postes de technicien.ne.s de collections correspondent à des emplois de catégorie B, ce qui est loin d'être le cas dans beaucoup d'autres institutions. Cela témoigne d'une reconnaissance de leurs compétences.

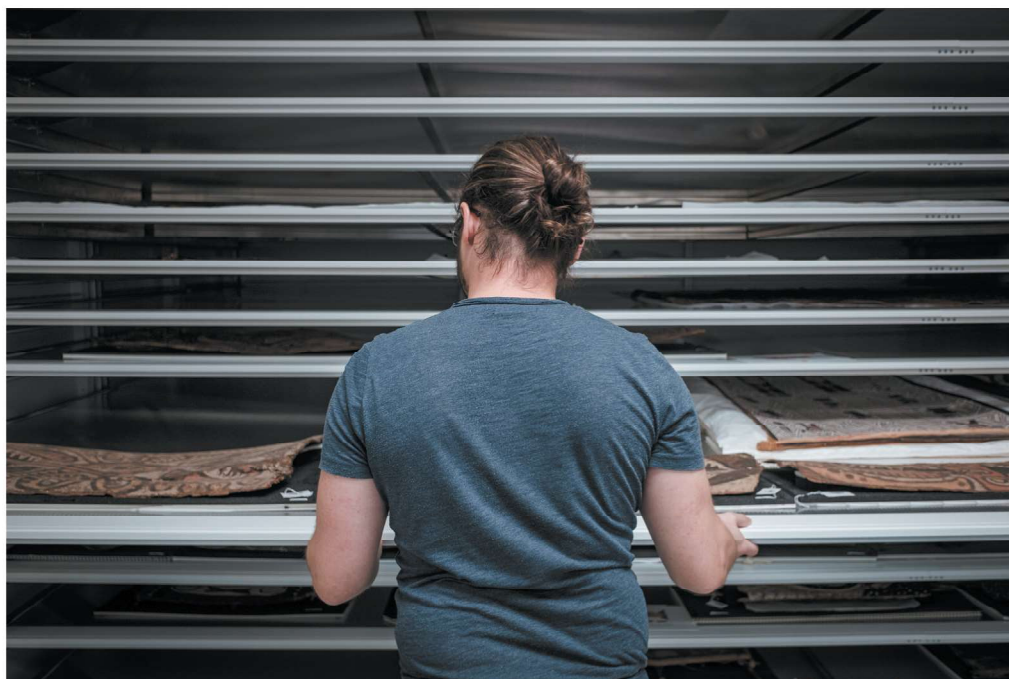
fondamentale des compétences professionnelles et de l'expérience de terrain pour ce qui concerne les réserves et la manipulation quotidienne des œuvres, que ces missions soient effectuées par des prestataires ou des salariés des institutions muséales. Dans un domaine opérationnel tel que la gestion d'une réserve, l'expérience et l'expertise des technicien.ne.s se révèlent particulièrement précieuses. Soulignons que la très grande majorité des opérations touchant aux collections sont intrinsèquement transversales (conservation, restauration, documentation, régie¹⁸) et qu'il ne s'agit là aucunement d'un discours concurrentiel et éculé entre métiers de la conservation mais plutôt d'un souhait de mise en lumière d'une activité souvent marginalisée du fait de sa dimension logistique, des contraintes sécuritaires qui l'entourent et de l'invisibilité qui en découle.

Si l'intégration au sein d'une même équipe des deux corps de métiers que sont les régisseur.e.s et les technicien.ne.s de collections permet une distribution du travail claire et fluide, il apparaît toutefois de manière intéressante que cette distribution évolue à la faveur de l'expérience collective de l'équipe, notamment depuis 2015 et l'intégration aux affaires courantes du pôle des opérations de reclassement scientifique. Le volume d'activité propre au musée et la latitude laissée au pôle Régie des collections pour programmer et mettre en œuvre ses propres opérations conduisent à solliciter de nombreux prestataires et à mener de front plusieurs types d'activités (consultations en muséothèque, reclassements, conditionnement rapproché, etc.). Cette coactivité nécessite de confier aux techniciens, à leur tour, des missions de supervision des personnels externes travaillant en réserves. Le cas des reclassements de collections me permettra de montrer quelques aspects de cette recombinaison. [1].

Les reclassements de collections dans les réserves du MQB-JC

Entre 2017 et 2021, la proportion d'œuvres de la collection déplacées pour motif d'exposition (permanente, temporaire, prêt, dépôt) n'a jamais dépassé 25 % du nombre total d'œuvres déplacées annuellement en réserves [Tableau 1]. Les 75 % restants, qui constituent donc l'écrasante majorité de l'activité des réserves du MQB-JC, correspondent aux consultations d'œuvres à des fins de recherche scientifique, aux prises

18. Voir ce qu'en dit Ariane Segelstein, « Quelle place pour le management dans les équipes de conservation préventive ? », *CRBC*, n° 36, 2020, p. 192-203.



I. Redéploiement de collections en réserves générales, 2022-08-25 Réserves - Chantier Spathes-21 © musée du quai Branly – Jacques Chirac, photo Julien Brachhammer

de vues documentaires, à l'intégration des nouvelles acquisitions, mais surtout aux chantiers de reclassement des collections réalisés en interne par le pôle Régie en collaboration avec les responsables scientifiques, la conservation-restauration et l'inventaire. Ce sont donc annuellement plus de 15 000 œuvres qui sont déplacées, sollicitées et étudiées en réserves dans un objectif de conservation matérielle, d'amélioration des connaissances et de valorisation¹⁹. Dans cet ensemble, plus de 10 000 œuvres le sont dans le cadre des reclassements de collections. [2]

19. Hors crise sanitaire de 2020.

	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre d'œuvres déplacées pour motifs d'exposition	5 754	3 703	4 945	1 512	2 004
Total du nombre d'œuvres déplacées	22 910	21 932	19 719	10 782	16 898
Pourcentage annuel	25,1 %	16,9 %	25,1 %	14 %	11,9 %

Tableau 1. Pourcentage annuel des œuvres déplacées pour exposition par le Pôle régie des collections.

Par ailleurs, et c'est là l'un de leurs intérêts, les opérations menées en réserves, qu'elles soient règlementaires ou non²⁰, traitent indifféremment et avec le même niveau d'exigence scientifique et méthodologique l'ensemble des œuvres d'une collection, quel que soit leur niveau de sollicitations externes.

Lors du chantier des réserves du MQB-JC, il a été décidé, comme évoqué plus haut, de procéder à un redéploiement « semi-aléatoire » rendu possible par l'installation des étiquettes à code-barres. Si ce choix reste discutable du strict point de vue de la conservation scientifique et matérielle des collections, il s'inscrivait dans un projet d'établissement plus vaste avec des contraintes organisationnelles, calendaires et budgétaires. Il n'en constitue pas moins aujourd'hui une « dette technique », pour reprendre la comparaison formulée par Ana Tomás-Hernández²¹, qu'il convenait de résorber.

C'est l'étude en conservation préventive menée entre 2011 et 2012 par la société In Extenso qui a permis de mettre au jour cette dette et d'imaginer les solutions envisageables à plus ou moins long terme. Suite

20. Le récolement décennal, rendu obligatoire par la loi de 2002 relative aux musées de France, est l'une de ces opérations règlementaires. Le deuxième récolement décennal a démarré au MQB-JC en 2016.

21. Tomás-Hernández Ana, « Storage debt: applying the theoretical model of "technical debt" to the management of museum storage », *Museum International*, vol. 73, n° 1-2, 2021, p. 10-21. Le concept de dette technique a été développé par Ward Cunningham en 1992 par analogie avec la dette financière. Elle concerne le développement des logiciels informatiques et des anomalies présentes dans le code source que l'éditeur se devra de résorber à plus ou moins long terme pour garantir le bon fonctionnement du logiciel.



2. Consultation d'objets maliens dans la muséothèque des réserves du MQB-JC, Daouda Keïta étudiant les collections maliennes du MQB-J.C © musée du quai Branly – Jacques Chirac, photo Julien Brachhammer

à cette étude, il a ainsi été décidé, entre autres, de lancer un travail de redéploiement affiné des collections au sein des réserves²². Ce projet – dont les bénéfices scientifiques comme logistiques sont aujourd'hui

22. Il est important de signaler que la dimension «long-termiste» de ces projets de reclassement avait été signalée dès le départ, au sein du rapport d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) d'In Extenso. Or, sans contrainte finale impérieuse tel qu'un projet de déménagement, la décision d'allouer des moyens financiers annuels au Pôle régie pour ce faire est à mettre au crédit de l'institution et de ses décideurs. De par leurs durées et leurs lieux de mise en œuvre, ces projets ont en effet peu de retombées immédiatement visibles et valorisables – ce qui représente un enjeu managérial par ailleurs – mais constituent un investissement précieux et rationnel à long terme: meilleures conditions de stockage, meilleure accessibilité des collections, réduction du temps de travail en réserves, temps d'évacuation diminué.

indéniables²³ – a d’abord été consacré aux collections océaniques, qui comptent environ 24 000 objets répartis sur deux réserves. Ce projet a consisté d’abord en un important travail préalable de reclassement géographico-typologique par les responsables de collections sur la base de données, puis d’établissement de préconisations de manipulation et de conditionnement par la conservation préventive, et enfin d’évaluations quantitatives et de formalisation méthodologique par la régie des collections. Ce travail a abouti à des phases de test à partir d’octobre 2012 qui ont permis de valider la méthodologie et les rythmes d’avancement, et d’allouer les budgets annuels correspondants. Suite aux premiers mois de chantiers et à quelques réajustements inévitables, un glissement a pu s’opérer depuis la conceptualisation du projet par la conservation préventive vers sa mise en œuvre par la régie des collections, et plus précisément par le régisseur en charge des réserves et l’ensemble des technicien.ne.s de collections. *In fine*, c’est aujourd’hui un trinôme conservateur/régisseur/technicien qui opère sur chaque projet de reclassement avec les équipes d’inventaire, de conservation préventive et de conservation-restauration en appui en amont, en aval ou lorsqu’une anomalie est détectée par l’équipe de terrain. Autrement dit, l’« annulation de la dette » repose très directement sur l’expertise et les connaissances techniques du régisseur et des technicien.ne.s de collections. La qualité du résultat final et donc de l’amélioration des conditions d’accessibilité, de conservation et de veilles dépendra de la finesse de jugement des technicien.ne.s au quotidien : regroupement des corpus et des éléments dispersés, identification des anomalies de numérotation et de marquage, repérage de dégradations localisées ou systématiques, optimisation du mobilier de stockage et densification du déploiement. Loin d’être de simples exécutants, l’autonomisation et la responsabilisation progressive de ce corps de métier s’est donc révélée indispensable et particulièrement fructueuse pour la réussite de ces projets d’envergure. Si la focalisation de leurs missions sur les réserves peut être parfois, et à juste titre, source de frustration face à un manque de diversité des tâches, elle permet aussi d’atteindre un niveau de compétence très bénéfique pour l’institution et ses collections.

23. Voir Wallens Anne de, « Dix ans de chantier des collections au Louvre. Un outil à plusieurs fin », art. cit.

L'une des conséquences de ce « transfert de responsabilité » vers les techniciens de collections, associé à la nécessité de résorber notre dette technique, est la capacité démontrée ces dernières années par le pôle Régie des collections de mener à bien ces chantiers sur le long terme²⁴, en parallèle des dossiers quotidiens, et ainsi de permettre la transformation de ce qui était d'abord un « projet de service » en « affaires courantes » (notamment en termes budgétaires). Avec le temps, l'intégration des projets de reclassement pluriannuels dans le plan de charge du pôle Régie lui a permis de devenir force de proposition en termes d'amélioration des conditions de conservation matérielle, au même titre que les responsables de collections, la conservation préventive ou les conservatrices-restauratrices. Le lancement du reclassement des collections asiatiques depuis 2020 en est un parfait exemple dans la mesure où la décision de s'orienter vers cette collection en particulier est né d'un arbitrage logistique²⁵. En parallèle, plusieurs reclassements thématiques ont également été opérés, sur proposition de la régie et sur la base d'arguments réglementaires ou techniques. Ainsi, en 2019, afin de garantir la sécurité des personnels et se conformer à la nouvelle réglementation européenne en la matière, un reclassement de la collection d'armes à feu a été mis en place en collaboration étroite avec le pôle Inventaire et les experts armement du musée de l'Armée²⁶. En 2020, à la suite d'échanges avec le département de l'Enseignement et de la Recherche du MQB-JC, c'est un chantier sur les collections amazoniennes liées à l'usage du curare qui a été mené, en collaboration avec le Laboratoire de pharmacologie toxicologie de l'hôpital Raymond-Poincaré de Garches, afin de limiter les risques liés à la manipulation de ces œuvres²⁷. Ces deux chantiers proposés sur la

24. Le reclassement effectif de la première réserve océanique (R22) s'est étalé sur environ 6 ans (2014-2019). Le traitement de la seconde réserve océanique (R21) est prévu sur environ 5 ans (2020-2024), tandis que le reclassement des réserves Asie (R19-R20), qui a démarré en 2020, est estimé à 10 ans.

25. Une évaluation menée sur le rythme d'avancement du récolement décennal au sein de ces réserves avait établi un ralentissement du rythme de traitement de 15 % en raison des modalités de déploiement. Afin de tenir les objectifs de récolement, inscrit au contrat de performance, il était donc nécessaire d'effectuer des opérations préalables d'optimisation.

26. Pour plus de précisions, voir : <https://www.quaibrantly.fr/fr/collections/vie-des-collections/autour-des-collections/regie-des-collections/les-chantiers-des-collections/la-collection-darmes-a-feu/> (consulté le 31 octobre 2023).

27. Voir Saporito Vincent, Poisson Laurine, Knapp Adeline, Alvarez Jean-Claude, « Le curare. De la régie des collections à la recherche », *La lettre de l'OCIM*, n° 206, 2023, n.p.



3. Chantier «Curare(s)» : regroupement de flèches en vue de leur conditionnement, 2021-06-02 curare © musée du quai Branly– Jacques Chirac, photo Julien Brachhammer

base de problématiques techniques ont contribué à une meilleure documentation scientifique des collections concernées ainsi qu'à la montée en compétence des agents impliqués. De manière opportuniste, ces reclassements thématiques de moins grande ampleur permettent tout à la fois d'asseoir la pertinence du prisme de la régie sur les questions de conservation, de redynamiser les agents en proposant des opérations sur des corpus méconnus via des actions circonscrites dans le temps – avec un bénéfice en termes de conservation rapidement perceptible –, et de susciter par leur transversalité des interactions avec des interlocuteurs internes ou externes diversifiés. Ils servent donc également des objectifs managériaux de maintien de la motivation et de reconnaissance des professionnels des réserves, tel qu'évoqué précédemment. [3]

Trouver l'équilibre

Contrairement à une idée communément répandue, les fameux 90 % d'œuvres stockées en réserves sont donc loin d'y être délaissés ou enfermés

tel des trésors interdits²⁸. Si cette donnée peut être quantitativement exacte, elle favorise une représentation schématique et réductrice d'une réalité beaucoup plus mouvante qu'il n'y paraît et alimente simultanément deux conceptions en apparence paradoxales : le fantasme du trésor caché et l'aspiration à une plus grande transparence²⁹. Si les constructions imaginaires ne sont pas critiquables en soi et participent de l'attrait du public pour ces sujets, elles induisent un sentiment d'immobilisme et de conservatisme bien loin de la réalité proactive et prospective des réserves du XXI^e siècle. Par association d'idées, ce sont les professionnels qui y exercent qui sont « immobilisés » et invisibilisés.

Nous avons vu que la majorité des opérations menées autour des collections du MQB-JC l'étaient au sein des réserves. Ces opérations, quelles qu'elles soient, participent très directement à « conserver, restaurer, étudier et enrichir » les collections, tel que prescrit par l'article 2 de la loi relative aux musées de France. Ce constat contredit donc largement l'idée selon laquelle les œuvres stockées en réserves ne seraient que des « dépôts » dormants plus ou moins intentionnellement cachés à la vue du public. D'une part, les musées sont plus que de simples espaces d'exposition et l'activité fourmillante des réserves en est la preuve. D'autre part, les publics d'un musée sont pluriels : visiteurs, chercheurs, professionnels du patrimoine... Au même titre que la diversité de l'offre culturelle et pédagogique répond à la diversité des profils de visiteurs, la diversité des activités autour des collections répond aux besoins de leurs différents usagers.

Pour répondre à ces besoins, l'organisation mise en place par le MQB-JC au sein de ses réserves a permis de déployer une charge de travail très importante, à mettre au crédit d'une organisation perçue comme contraignante par certains interlocuteurs, en termes d'accessibilité des collections. Sans cette répartition du travail et les procédures rigoureuses

28. Voir Brusius Mirjam et Singh Kavita (dir.), *Museum Storage and Meaning: Tales from the Crypt*, Abingdon, Routledge, 2018, ou *Les Réserves sont-elles le cœur des musées ?* (actes de la soirée-débat organisée par l'ICOM et l'INP à Paris le 18 avril 2019), Paris, ICOM France, 2019.

29. En la matière, le champ lexical utilisé dans les articles de presse touchant aux réserves est éloquent. Voir « Rodez. Le trésor caché du musée Fenaille », *La Dépêche*, 5 janvier 2012, Azimi Roxana, « Les réserves des musées s'exposent de plus en plus », *Le Monde*, 17 octobre 2020, ou Ledys Jean-Baptiste, « Une caverne d'Ali Baba ? Des greniers poussiéreux ? Plongeons dans les réserves des musées de Riom », *La Montagne*, 22 février 2021.

qui l'accompagnent³⁰, il serait probablement impossible d'absorber un tel volume d'activité à moyens constants. En raison des modalités de stockage actuelles du MQB-JC, les technicien.ne.s de collections ont un rôle de pivot : tous les agents ou toutes les équipes ayant besoin d'accéder aux collections pour mener à bien leurs activités dépendent d'eux, et ce quel que soit leur niveau de responsabilité ou leur statut hiérarchique. Cette dépendance est indéniablement contraignante et peut constituer un frein aux yeux de certains demandeurs. Elle permet néanmoins de répondre favorablement à l'ensemble des demandes qui parviennent à la régie des collections en garantissant la rigueur et l'exigence qualitative indispensables au travail sur des collections patrimoniales publiques. Dans les conditions de stockage actuelles, s'appuyer sur une équipe de technicien.ne.s de collections solide est l'une des meilleures décisions que l'institution ait prise en matière de régie des collections. L'expérience montre cependant que toutes les actions qui peuvent tendre vers une meilleure accessibilité des collections sont à rechercher. La subtilité tiendra dans l'équilibre à trouver entre maintien du niveau d'exigence du travail de régie et autonomisation des personnels scientifiques. Un projet d'extension des réserves du MQB-JC permettrait par exemple de redéployer les collections en vue d'une accessibilité physique simplifiée et de recréer des espaces de travail en réserves pour la conservation et l'étude afin de répondre toujours mieux aux besoins des professionnels et de déconstruire, aussi, une certaine *doxa* concernant ces réserves.

L'inaliénabilité des collections, considérée jusqu'à récemment comme indiscutable, engendre logiquement chez beaucoup de professionnels de la gestion des collections une réflexion sur le très long terme, que nous pourrions appeler le « temps patrimonial ». Or l'histoire des musées montre que si les collections perdurent, les institutions qui les abritent ne sont pas éternelles. S'il veut rester dans une démarche d'exemplarité en termes de conservation matérielle, il revient donc au MQB-JC de repenser à nouveau ses modalités de stockage en les adaptant aux problématiques émergentes en la matière (surface de stockage, accessibilité scientifique ou publique, volet social et politiques de territoire, sobriété carbone et développement durable, etc.). Les réponses à ces problématiques, parfois contradictoires,

30. Le pointage pièce à pièce propre aux opérations de récolement permet d'extraire annuellement une évaluation des erreurs de localisation et d'établir le niveau de fiabilité des opérations de traçabilité. Fin 2020, il était de 98,5 %.

entraîneront sans nul doute une évolution de l'organisation du travail et des modes de fonctionnement, comme cela a été continuellement le cas depuis une cinquantaine d'années³¹. Le caractère expérimental et prospectif de la régie des collections implique des réponses forcément imparfaites et en constante évolution. Il revient aux institutions et aux agents de décider, à titre personnel et professionnel, si cette imperfection doit être l'objet d'antagonismes ou de collaborations et de compromis, car *in fine* c'est la mission première d'un musée qui s'incarne dans ses réserves : la conservation en vue de l'accessibilité. Toutes les actions de stockage, d'adressage, de conditionnement et de sécurisation hors de la vue et des risques ont pour unique finalité la potentialité du mouvement. Protégées en réserves, les œuvres sont en réalité en disponibilité permanente.

31. Daynes-Diallo Sophie, Perrel Hélène et Vassal Hélène, « Régisseur d'œuvres : enjeux d'un métier émergent et perspectives de professionnalisation », *In Situ*, n° 30, 2016, en ligne : <http://journals.openedition.org/insitu/13705> (consulté le 31 octobre 2023).