



Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3

Département de Médiation Culturelle  
Master 2 Muséologie et Nouveaux Médias

**Évolution des politiques culturelles contemporaines  
(1981-2003) ; vers le spectaculaire muséal**

Mémoire de recherche présenté et soutenu par Mathilde Tissot  
Sous la Direction de François Mairesse

Juillet 2020

*Remerciements à François Mairesse et Laurent Martin,  
ainsi qu'à la promotion 2019-2020 du Master 2 Musées et Nouveaux médias.*

## DÉCLARATION SUR L'HONNEUR

Je, soussigné Mathilde Tissot, déclare avoir rédigé ce mémoire sans aides extérieures ni sources autres que celles qui sont citées. Toutes les utilisations de textes préexistants, publiés ou non, y compris en version électronique, sont signalées comme telles. Ce travail n'a été soumis à aucun autre jury d'examen sous une forme identique ou similaire, que ce soit en France ou à l'étranger, à l'université ou dans une autre institution, par moi-même ou par autrui.

A Paris, le 1er juillet 2020,

Mathilde Tissot

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping letters that appear to be 'MT'.

# SOMMAIRE

- **Introduction - Revue de littérature** (p.6)

## **CHAPITRE 1 - Volontarisme et vitalisme des années Lang : le musée en question (1981-1993)**

---

- **PARTIE I - De la politique culturelle aux politiques muséales** (p.15)

### **A - Un contexte en évolution : influence internationale et alternance politique de 1981** (p.16)

1. À l'international : modernisation des musées et ère de la gestion culturelle (p.16)
  - . *Le modèle anglo-saxon et la gestion appliquée au champ muséal* (p.16)
  - . *Réaffirmer l'excellence de la culture française* (p.20)
2. En France : la culture au coeur du projet socialiste (p.23)
  - . *Alternance politique de 1981, la culture extensive ; un rôle nouveau pour le musée ?* (p.23)
  - . *Des faits-écrans ? Les illusions d'une accélération de l'histoire* (p.25)

### **B - Politique culturelle des années Lang : place et définition du musée** (p.28)

1. La conception du musée au sein d'une politique « vitaliste » (p.28)
  - . *Entre politique affichée et actions effectivement menées* (p.28)
  - . *Les acteurs des politiques muséales* (p.31)
2. Entre héritage de la nouvelle muséologie et spectaculaire muséal (p.35)
  - . *Un musée ouvert sur le public* (p.35)
  - . *L'extension du musée : décroissement et modèles alternatifs* (p.37)

- **PARTIE II - Le musée dans l'aménagement culturel du territoire** (p.45)

### **A - Le musée comme investissement stratégique** (p.46)

1. Musées et économie, même combat ? (p.46)
  - . *Consolider et investir dans le champ muséal* (p.47)
  - . *Quels investissements pour le musée ?* (p.51)

2. Une décennie de la transition : un nouveau modèle de musée (p.54)
  - . *Le paradigme du public et le « tournant commercial » des musées* (p.54)
  - . *Le musée comme « signal urbain »* (p.58)

## **B - Des Grands Travaux à la « Révolution silencieuse »** (p.61)

1. Le musée dans l'aménagement culturel du territoire : objectifs, moyens, réalisations (p.61)
  - . *Des objectifs polyvalents* (p.61)
  - . *Les musées en chantier ; acteurs et types* (p.65)
2. Analyse quantitative : les musées construits, rénovés et réhabilités (p.71)
  - . *Démarche et traitement des données* (p.71)
  - . *Résultats* (p.73)

## **CHAPITRE 2 - Poursuite et héritages des années Lang : le musée spectaculaire (1993-2003)**

---

### **PARTIE I - Du volontarisme au désengagement de l'État** (p.80)

#### **A - Le musée au prisme d'une nouvelle distribution des rôles** (p.81)

1. Modernisation du ministère et des politiques publiques (p.81)
  - . *Éléments de contextes ; libéralisme économique et management muséal* (p.81)
  - . *La régulation du ministère de la Culture et de la DMF* (p.84)
2. Les années post-Lang ; ruptures et continuités (p.90)
  - . *La décennie 1980 - 1990 en perspective* (p.90)
  - . *De Jacques Chirac à Françoise Cachin ; une nouvelle donne pour les musées ?* (p.93)

#### **B - La pluralisation des acteurs du champ muséal** (p.97)

1. L'autonomisation des établissements nationaux (p.97)
  - . *Une évolution graduelle* (p.97)
2. L'affirmation de nouveaux acteurs (p.101)
  - . *La montée en puissance des collectivités territoriales* (p.101)
  - . *Développer le soutien de la sphère privée* (p.105)

## **PARTIE II - Le musée au prisme du spectaculaire (p.110)**

### **A - Les musées en chantier : un tremplin au spectaculaire (p.111)**

#### **1. Poursuite et fin des chantiers : un paysage muséal remodelé (p.111)**

. *La poursuite d'une « muséofolie » (p.111)*

. *Jalons contemporains : le choc Guggenheim, de nouveaux élans ? (p.114)*

#### **2. Le musée au service de logiques hétéronomes (p.118)**

. *Le musée comme outil d'identification des territoires (p.118)*

. *Les prémisses de l'exportation internationale et de la logique de marque (p.122)*

### **B - Entre émancipation et contrôle de l'État (p.127)**

#### **1. Le musée spectaculaire et réformé (p.127)**

. *Le triomphe du spectaculaire muséal (p.127)*

. *La Loi Musée 2002 (p.131)*

### **• Conclusions (p.135)**

### **• Annexes**

1. Entretien avec Laurent Martin (p.137)

2. Jack Lang : extraits d'écrits et de discours sur le patrimoine et les musées (p.144)

3. « Rénovation du musée de Cahors », article extrait d'un journal municipal vers 1987 - Exemple de rénovation avortée (p.146)

4. Tableau synthétisé des 279 musées construits, rénovés ou réhabilités entre 1981 et 1991 (p.148)

### **• Bibliographie (p.155)**

## Introduction / Revue de littérature

« J'étais quand même un habitué du Louvre. (...) Et je me désolais, à mesure, - tout en aimant naturellement le climat, l'atmosphère - des incommodités, de la fatigue engendrée par ces visites, de la discrétion de l'entrée, de cet espèce de parking sauvage qui se trouvait sur la place Napoléon, de ces arbres lépreux qui s'appelaient square. D'un passage que, j'imagine, des gens prudents n'auraient pas aimé traverser la nuit. »

François Mitterrand<sup>1</sup>

« Peu de domaines de l'action culturelle publique ont davantage changé en vingt ans que celui des musées. Désormais (...), rien n'est pareil : ni le nombre, l'intérêt, le niveau d'exigence des visiteurs, ni le choix, la présentation, la mise en scène des collections, ni la qualité, l'originalité, l'audace même des expositions temporaires. (...) C'est en fait une véritable révolution culturelle à laquelle nous assistons. (...) Privilégier l'émotion : voilà l'une des idées-force de la rénovation ou de la transformation des musées. »

Jacques Chirac<sup>2</sup>

D'un point de vue contemporain, il serait tentant de lire la vague de « muséofolie » ou de « muséomania » qui frappe le secteur des musées dans les années 1980 et 1990 comme relevant presque d'une forme d'accélération de l'histoire. Les investissements de l'État dans ce secteur sont en effet sans précédent sur la période de 1981 à 1991 : construction de quatre musées nationaux à Paris, près de 1 400 millions de francs consacrés aux travaux de rénovations, réhabilitations ou constructions de musées en province, près de 258 chantiers lancés partout en France<sup>3</sup>... La hausse de fréquentation qui en résulte indiquerait quant à elle un nouvel intérêt du public pour les musées ; institutions devenues plus modernes et attractives qu'elles ne l'étaient, adaptées aux besoins de la muséographie comme aux attentes du visiteur.

En 2007, une quinzaine d'années plus tard, alors que Jacques Chirac est président de la République, la signature de l'accord intergouvernemental entre les Émirats Arabes Unis et la France scelle le

---

<sup>1</sup> MITTERRAND François, entretien filmé du 3 novembre 1993 avec Frédéric Edelmann.

<sup>2</sup> CHIRAC Jacques, Discours sur le musée du Grand Louvre, 10 avril 2001, consultable en ligne sur le site de l'Élysée : <https://www.elysee.fr/front/pdf/elysee-module-9693-fr.pdf>

<sup>3</sup> Direction des musées de France, *La politique culturelle, 1981-1991, Les Musées de France*, Paris, Ministère de la Culture, de la communication et des grands travaux, 1991.

projet du Louvre Abou Dhabi sur l'île de Saadiyat, mis en oeuvre par l'agence France-Muséums. Aux côtés des futures réalisations de Franck Gehry, Norman Foster, Tadao Ando ou Zaha Hadid, Jean Nouvel conçoit un bâtiment dont la forme, les pratiques, l'implantation touristique-culturelle et les enjeux géopolitiques pourraient interroger ; s'agit-il toujours bien d'un musée ? Si l'utilisation du nom de la célèbre institution française laisse peu de place au doute, elle laisse aussi entrevoir les nouvelles problématiques auxquelles semble confrontée la scène muséale contemporaine et qui se seraient ainsi développées dans ce laps de temps intermédiaire.

Entre les premiers chantiers muséaux des années 1980 et les ambitieuses opérations du début du XXI<sup>e</sup> siècle, un cap aurait en effet été franchi, ou plutôt une certaine logique semble avoir abouti. Ainsi que Jean Lacouture l'indiquait dès le début des années 1990<sup>4</sup>, la question reste ouverte ; quels sont les éléments qui auraient pu présider à un tel engouement pour les musées ? Vaste question à laquelle nous ne prétendons pas répondre ici, risquant de « *simplifier le problème, en tout cas le réduire à l'une de ses données.* »<sup>5</sup>. Nous nous intéresserons toutefois à l'idée d'une spectacularisation croissante du musée entre le début des années 1980 et celui des années 2000. Le spectaculaire muséal, apparu en France avec l'inauguration du Centre Pompidou à la fin des années 1970 et notamment développé par François Mairesse<sup>6</sup>, désigne à la fois une transformation externe (architecture, programmation événementialisée...) et interne, fonctionnelle (rôle de la technique, management...) du musée. Changeant en profondeur la structure et l'identité de l'institution ainsi que son rapport au public, il désigne surtout son entrée dans un système de libéralisation économique et politique propre aux sociétés de la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Nous envisagerons ainsi cette mise en place et affirmation du spectaculaire muséal du point de vue de l'évolution des rapports entre pouvoirs publics et musées. Il nous semble en effet s'agir là d'une porte d'entrée significative, la fonction de service public du musée agissant en France comme un élément de définition caractéristique et historique, ainsi que le lien, symbolique comme financier, qui l'unit à l'État.

Notre mémoire examinera donc les politiques culturelles muséales menées entre 1981 et 2003 par le ministère de la Culture et la Direction des musées de France (DMF), ainsi que par les collectivités territoriales et certains acteurs privés ; plus précisément, il s'agira de voir comment a évolué l'archi-

---

<sup>4</sup> LACOUTURE Jean, *Les musées en chantier, 1981-1991*, Paris, éd. RMN, 1991.

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> MAIRESSE François, *Le musée, temple spectaculaire : une histoire du projet muséal*, éd. PUL, Paris, 2002.

tecture et l'équilibre des pouvoirs entre ces différents acteurs au regard de la gestion des musées, et les conséquences impliquées pour ceux-ci dans cette perspective de spectacularisation. En effet, entre 1980 et le début des années 2000, on pourrait dire de façon schématique que se succèdent deux périodes ; tout d'abord, le quasi volontarisme culturel des années Lang (1981-1993) sous François Mitterrand, qui voit le portefeuille de la culture évoluer considérablement, permettant de débloquent des moyens sans précédent permettant la mise en oeuvre des chantiers muséaux à Paris (Grands travaux) et en province (entre autres la « Mission des grands projets »). Ensuite, la succession moins lisible de cinq ministres de la Culture, de Jacques Toubon à Jean-Jacques Aillagon, à cheval entre la présidence de François Mitterrand et celle de Jacques Chirac. Cette seconde période semble quant à elle marquée, à l'inverse des années Lang, par un recul progressif de la prédominance de l'État vis-à-vis de la culture et des musées, sur fond d'austérité économique. De façon générale, on pourrait ainsi tracer une sorte de ligne de démarcation entre ces deux périodes, distinctes tant au niveau des acteurs qu'elles mettent en scène que de l'évolution des relations entre musées et État ; on voit en effet se dessiner le passage d'un État tutélaire à un État partenaire, dans le même temps que s'opère un progressif recul des subventions. Ce passage d'une omniprésence à un « retrait » de l'État (qui, on le verra, est précisément à nuancer et se manifestera de façon parfois assez ambiguë), constitue l'un des fils rouges permettant d'examiner et de traverser ces deux périodes. La borne chronologique de 1993 à 2003 a été retenue pour ce second chapitre ; elle correspond à la fin du ministère Lang à la Culture ainsi qu'à l'annonce de la loi sur le mécénat dite loi Aillagon. Nous examinerons donc les ruptures et continuités entre ces deux périodes, en nous concentrant sur la question suivante ; de quelle façon les acteurs et politiques culturelles de cette époque ont-ils favorisé le développement et l'affirmation du spectaculaire muséal en France ? Et comment ce spectaculaire muséal a-t-il été « adapté » à la relation spécifique qu'entretient la France avec ses musées ?

Au début des années 1980, la nouvelle muséologie des années 1960 et 1970 laisse en effet place à une conception du musée plus moderne, résolument tournée vers le spectaculaire et vers le public, et qui prendra directement appui sur les chantiers muséaux. Ce premier élan nous semble avoir été soutenu par la politique culturelle de l'époque, notamment incarnée par la personne de Jack Lang. Décrite par Philippe Urfalino comme une politique « vitaliste »<sup>7</sup>, centrée sur l'innovation et l'individu créateur (et en cela a priori moins portée sur ce que représente le musée dans sa dimension patrimoniale), c'est également la politique du fameux slogan « *Culture et économie, même*

---

<sup>7</sup> URFALINO Philippe, *L'invention de la politique culturelle*, Paris, éd. Hachettes Littératures, 2004.

*combat !* »<sup>8</sup>. Il s'agira de voir comment cette politique, qui dispose enfin des moyens de ses ambitions, a pu avoir des implications concrètes, bien que de façon souvent indirecte, dans la façon dont seront conçus les musées. Les travaux muséaux de la période, chantiers présidentiels comme opérations en province, sont à ce titre très évocateurs ; si ces chantiers se sont souvent avérés nécessaires et « de premiers soins » pour une majorité de petits musées qui ne pouvaient plus conserver leurs collections dans de bonnes conditions, ils ont également permis un tout autre type de réalisations aux objectifs bien différents. Carré d'Art de Nîmes, musée d'art moderne et contemporain de Saint-Etienne, Abattoirs de Toulouse, musée d'art moderne de Villeneuve-d'Ascq... ; les années 1980 et 1990 voient le développement accéléré de musées attractifs, devenus progressivement instruments de développement d'un territoire, susceptibles de redynamiser des zones urbaines ou rurales. Les possibilités d'usage des musées semblent ainsi avoir changé de signification aux yeux des élus locaux, comme en témoigne l'utopie contemporaine des fameuses « villes créatives »<sup>9</sup>, entérinant par là tout un processus de municipalisation de la culture commencé dès les années 1960 et 1970. Dans l'optique de « dépoussiérer » le musée, les années Lang nous paraissent donc avoir participé, plus ou moins volontairement, à assoir sa spectacularisation et son engrenage dans des intérêts qui lui sont de plus en plus hétéronomes. Il est en effet logique, au vu d'une telle politique, qu'un bon musée doit être en mesure de susciter des retombées économiques ; pour cela, il doit être attractif auprès du public, quitte à en faire évoluer la définition établie. Dans la préface de l'ouvrage de Claude Mollard et Laurent Le Bon, *L'Art de concevoir et gérer un musée*, Jack Lang revendiquera - de façon très largement rétrospective et à ce titre discutable - cette évolution, quitte à lui-même la spectaculariser ;

« Les musées étaient réputés gris, ennuyeux et rébarbatifs. En une génération, ils sont devenus des lieux de modernité et sont désormais propulsés sur le devant de la scène. Et le public adhère en masse par dizaine de millions. Et les touristes accourent également. »<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> LANG Jack, "Nous savons bien aujourd'hui que la culture ..." [discours prononcé à Mexico, le 27 juillet 1982, lors de la conférence mondiale des ministres de la Culture], [reproduit] in *Culture publique*, opus 1 : l'imagination au pouvoir, Paris, Editions SKITe, 2004.

<sup>9</sup> LIEFOOGHE Christine. « La ville créative : utopie urbaine ou modèle économique ? » in *L'Observatoire*, vol. 36, no. 1, 2010, p. 34.

<sup>10</sup> LANG Jack, préface de l'ouvrage de MOLLARD Claude, LE BON Laurent, *L'Art de concevoir et gérer un musée*, Paris, éd. Le Moniteur, 2016, p.8-9.

On verra à ce titre comment certains acteurs clés de cette période, à l'image de Claude Mollard ou Jacques Sallois, et plus tard Jean-Jacques Aillagon et Françoise Cachin, ont été significatifs de ces changements impulsés et ont participé à modifier les usages et la représentation des musées.

Le premier chapitre de ce mémoire, correspondant à notre première année de recherche, est ainsi consacré à l'examen de la politique culturelle et muséale menée durant les années Lang, partant du point de vue des pouvoirs publics et de ses acteurs pour ensuite examiner les réalisations muséales des chantiers en tant que telles, synthétisées dans un corpus quantitatif situé en annexe de ce mémoire. Pour ce faire, nous nous sommes principalement basé sur la définition de la politique culturelle telle qu'établie par Philippe Urfalino, soit « (...) *un moment de convergence et de cohérence entre, d'une part, des représentations du rôle que l'État peut faire jouer à l'art et à la « culture » à l'égard de la société et, d'autre part, l'organisation d'une action publique.* »<sup>11</sup>. Du fait de l'influence de cette politique culturelle et des enjeux de son époque, nous avons choisi pour notre sujet de conserver l'emploi du pluriel - *les politiques muséales* ; il semble en effet difficile d'affirmer qu'il y ait eu une représentation en propre du champ muséal par les acteurs des pouvoirs publics. Ceci semble en fait tout à fait propre au spectaculaire muséal ; à la différence de la nouvelle muséologie ou de la muséologie scientifique, la question de la conception du musée en tant que telle semble quasiment avoir été éludée dans le courant du spectaculaire. Ce sont au contraire comme on l'a dit des enjeux progressivement extérieurs au musée (économiques, urbanistiques, touristiques, géopolitiques, etc) qui semblent façonner son identité. Il est bien établi que nombreux sont les éléments qui ont présidé au « tournant commercial »<sup>12</sup> des musées ainsi qu'au début du creusement des inégalités entre ces institutions, caractéristiques du « star-system ». Nous tenterons donc de nous prévaloir d'une vision réductionniste d'un tel phénomène, qui précède et dépasse de loin la fenêtre des années Lang, en France comme à l'international. Il nous semble toutefois que celle-ci a joué un rôle dans le développement du spectaculaire muséal, et de l'un de ses corollaires ou conséquences, une « muséographie de passage »<sup>13</sup> ; un musée devenu lieu de promenade et dont la focale s'est déplacée depuis ses collections à son public, faisant par là muter ses fonctions et son identité.

---

<sup>11</sup> URFALINO Philippe, *op. cit.*

<sup>12</sup> BENGHOZI Pierre-Jean et BAYART Denis, *op. cit.*

<sup>13</sup> DESVALLÉES André, MAIRESSE François, « *Architecture* », article extrait des cours donnés à la Sorbonne Nouvelle (Paris III), 2018.

Le deuxième volet de ce mémoire, qui correspond à notre seconde année de recherche, s'inscrit donc la perspective des ruptures et continuités avec cette première période du spectaculaire des années Lang. La première de ces « ruptures », on l'aura compris, réside dans le fait que la décennie 1990-2000 inaugure quant à elle une période de libéralisme économique plus prononcé, stimulé par une austérité liée au contexte international. À la suite du quasi doublement du budget de la culture durant les années Lang, cette période de crise économique se traduit donc au contraire par un recul de la marge de manoeuvre du ministère, et par conséquent des subventions attribuées aux musées. Comme on le verra, la très importante multiplication des institutions au cours de la décennie précédente, toujours d'actualité puisqu'une grande partie des travaux sont encore en cours au milieu des années 1990, mène le ministère et la DMF à, plutôt qu'investir, devoir « *gérer l'existant* »<sup>14</sup>. Cette nouvelle configuration va entraîner deux conséquences ; d'une part, au vu de l'importance prise par certaines institutions, il va être nécessaire de revoir l'équilibre de gestion qui unit la DMF et les musées nationaux. Ceci se fera nécessairement en parallèle d'une refonte et rationalisation progressive de l'organisation de la DMF et du ministère de la Culture, à une époque où la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances, votée en 2001) modifie les exigences qui vont peser sur l'administration centrale. Ces impératifs d'évaluation et de performance, auxquels sont aussi soumis les musées qui vont devoir accroître leur efficacité pour conserver leurs subventions, vont d'autre part favoriser l'affirmation d'autres acteurs dans le champ du financement et de la gestion muséale, au premier rang desquels les collectivités territoriales et les entreprises. S'il existe bien quelques ruptures notables au regard des années Lang, la décennie 1990-2000 semble en cela s'inscrire avant tout dans une idée de continuité avec les jalons déjà posés. Il s'agira toutefois de voir comment cette progressive et contrainte autonomisation du musée, qui passe par la diversification de ses financements et le développement de recettes propres, sera aussi un « combat » au regard d'un pouvoir central qui n'est paradoxalement pas si enclin à laisser le musée sortir de son contrôle.

À la différence des années 1980, de la popularité et de la longévité de Jack Lang, il est peut-être plus difficile de mettre un « visage » politique et culturel sur la décennie 1990-2000 ; plusieurs ministres se succèdent ainsi à la Culture, à un rythme ne permettant peut-être pas de définir une véritable vision ou projet à long terme. Toutefois, on l'a dit, la culture et les musées semblent à présent « se faire » aussi via des forces extérieures au pouvoir central ; à la suite des chantiers impulsés lors de la période Lang, un nouveau stade du spectaculaire paraît se mettre en place. On demande donc

---

<sup>14</sup> URFALINO Philippe, *op cit.*

aux musées de faire plus avec moins ; forcés de démultiplier leur offre dans un système devenu compétitif, pour cela d’user d’outils de management et de moyens similaires à ceux des entreprises, une poignée de musées sont devenus des organisations véritablement complexes et spécifiques dans leur rapport à la sphère privée et à ses acteurs ; Jean-Michel Tobelem parle ainsi des fameuses « organisations culturelles de marché »<sup>15</sup>, ayant finalement créé une structure de marché proche de l’oligopole à frange concurrentielle. Dans le courant de la décennie 1990, les musées entrent ainsi dans un « nouvel âge », qui affirme et porte à un niveau plus important la spectacularisation des années Lang. Ce processus sera notamment stimulé par la répercussion d’évènements internationaux, à l’image de l’inauguration du musée Guggenheim à Bilbao en 1997 et son fameux « Effect ». En France, des personnalités telles que celle de Jean-Jacques Aillagon seront enfin décisives dans l’imitation d’une nouvelle étape de développement des musées, notamment en terme de branding et d’exportation à l’international.

Notre examen consistera ainsi à analyser les différents facteurs ayant mené au modèle et à la configuration de l’écosystème muséal spectaculaire tel que nous le connaissons toujours aujourd’hui, et dont les principaux éléments nous paraissent avoir été mis en place durant ces deux décennies. Si ce fonctionnement semble se rapprocher du modèle anglo-saxon, il s’agira surtout d’examiner dans quelle mesure cette autonomisation du musée semble aussi avoir été « négociée », de façon parfois paradoxale, au regard de la spécificité du lien qui unit la France à ses musées, et qui est encore bien loin de déposséder l’État de son contrôle sur ces institutions.

Ce travail de recherche s’inscrit au croisement de plusieurs disciplines impliquant la muséologie, l’histoire culturelle contemporaine et les sciences politiques. La notion centrale de politique culturelle - ou de politiques publiques de la culture - nous a mené à faire appel en premier lieu à des auteurs ayant présenté de façon structurelle cette notion, parmi lesquels Pierre Moulinier (objectifs, moyens, résultats de ces politiques)<sup>16</sup>. Nous nous sommes également intéressés au versant conceptuel de cette notion (les philosophies de l’action) et avons à ce titre cité l’ouvrage de Philippe Urfalino<sup>17</sup>. Pour la période nous intéressant, l’ouvrage *Politiques et pratiques de la culture*, dirigé par

---

<sup>15</sup> TOBELEM Jean-Michel, *Le nouvel âge des musées*, Paris, éd. A. Colin, 2005.

<sup>16</sup> MOULINIER Pierre, *Les politiques publiques de la culture en France*, Que sais-je ?, Paris, éd. PUF, 2010.

<sup>17</sup> URFALINO Philippe, *op. cit.*

Philippe Poirrier<sup>18</sup> ainsi que celui de Laurent Martin sur Jack Lang<sup>19</sup> - ce dernier ayant accepté de nous accorder un entretien, retranscrit en annexe 1 de ce mémoire - ont été fondamentaux pour aborder plus avant la période du ministère de Jack Lang ainsi que la fin des années 1990. De façon plus pragmatique, nous avons également pris appui sur le précieux ouvrage de Bernard Beaulieu et Michèle Dardy pour analyser les évolutions structurelles du pouvoir central à cette époque.<sup>20</sup> Afin de replacer l'objet principal de notre recherche (le musée) au sein de ces politiques, plusieurs champs muséologiques ont soutenu nos travaux, au premier lieu desquels la théorie économique des musées. Pour aborder celle-ci, nous avons croisé des auteurs spécialisés dans l'économie de la culture en général, notamment Françoise Benhamou<sup>21</sup> et Xavier Greffe<sup>22</sup>, avec des auteurs ayant traité de façon plus spécifique des enjeux économiques des musées (Benghozi et Bayart<sup>23</sup>, S.Frey et Meier<sup>24</sup>). Ceci a dans le même temps impliqué des recherches concernant le développement de la fameuse ère de la gestion culturelle des musées et la littérature qui lui est associée, notamment les ouvrages de François Mairesse<sup>25</sup> et Jean-Michel Tobelem<sup>26</sup>. À ces ouvrages portant sur les mutations de ces deux décennies s'ajoutent ceux qui leur sont plus directement contemporains et traitent de cette question de la bonne gestion du musée, que ce soit par des chercheurs et professeurs reconnus du management et marketing, à l'image de l'ouvrage de Philip Kotler, *Museum Strategy and Marketing*, dont la première édition est publiée en 1998, ou par des professionnels et directeurs de musées ayant produit des ouvrages de recommandations à partir de leur expérience propre. Au regard de notre sujet, nous avons enfin axé notre lecture du musée sur l'intensification de ses liens avec les réseaux de pouvoirs (économiques, politiques, urbains, symboliques). Les écrits ressaisis-

---

<sup>18</sup> POIRRIER Philippe (dir), *Politiques et pratiques de la culture*, éd. La Documentation française, 2010.

<sup>19</sup> MARTIN Laurent, *op. cit.*

<sup>20</sup> BEAULIEU Bernard, DARDY Michèle, *Histoire administrative du ministère de la Culture, 1959-2002*, Paris, Comité d'histoire du ministère de la Culture, éd. Documentation française, 2002.

<sup>21</sup> BENHAMOU Françoise, *L'économie de la culture*, collection Repères, Paris, éd. La Découverte, 2011.

<sup>22</sup> GREFFE Xavier, « Introduction : L'économie de la culture est-elle particulière ? », in *Revue d'économie politique*, 2010/1 (Vol. 120), p. 1-34.

<sup>23</sup> BENGHOZI Pierre-Jean et BAYART Denis, *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Paris, Documentation française, 1993.

<sup>24</sup> S. FREY Bruno, MEIER Stephan, « The Economics of Museums » for *Handbook for Economics of Art and Culture*, Ginsburgh and Throsby (eds.). Elsevier, 2006.

<sup>25</sup> MAIRESSE François, 2002, *op. cit.*  
*Le musée hybride*, Paris, ed. La Documentation française, 2010.

<sup>26</sup> TOBELEM Jean-Michel, *Le nouvel âge des musées*, Paris, éd. A. Colin, 2005.

sant le musée par le biais de son inscription dans la sphère publique et politique ont ainsi participé à nourrir nos réflexions<sup>27</sup>, tout comme ceux proposant de façon plus pragmatique une lecture que l'on pourrait dire « post-Bilbao » de l'interdépendance des notions de musée, tourisme et urbanité au sein d'une société et d'enjeux mondialisés<sup>28</sup>.

Ces recherches se sont développées en parallèle de la constitution d'un corpus centré sur l'objet-musée ; à la fois au travers des discours tenus sur les musées, particulièrement pour notre premier chapitre, et par l'examen de leurs réalisations effectives au cours de ces années. Les écrits de Claude Mollard<sup>29</sup>, chargé dès 1981 des musées au sein du cabinet de Jack Lang, nous ont été à ce titre particulièrement précieux. D'une part parce que ceux-ci permettent une entrée « de l'intérieur » dans l'histoire de ces politiques, tout en établissant une fresque très complètes des actions menées, d'autre part parce que cet ouvrage retranscrit un grand nombre de notes de Jack Lang à différents acteurs (François Mitterrand, Laurent Fabius...) ; nous restons toutefois bien avertis des biais que peuvent comporter de tels écrits. En terme de discours sur les musées, des documents tels que le bilan de la DMF sur la décennie 1980<sup>30</sup> nous ont fourni des indications qualitatives et quantitatives fondamentales (notamment concernant l'évolution des crédits attribués aux musées). De même, les premiers rapports d'activité produits par le DMF (pour l'année 1993), nous ont paru assez révélateur de la façon dont les pouvoirs publics ont souhaité *afficher* ou *représenter* le musée au sortir de cette première tranche de modernisation. Pour ce qui concerne nos travaux quantitatifs (état de 279 des musées ayant été créés, rénovés ou réhabilités dans les années 1980-1990), l'ouvrage de Jean Lacouture<sup>31</sup> nous a autorisé une véritable structure dans l'établissement de notre base de donnée. Nous avons tenté de développer et d'organiser cette dernière en champs plus affinés afin de pouvoir en tirer des premières analyses sur les chantiers, analyses représentées graphiquement dans la seconde partie de notre mémoire. Le tableau, simplifié et synthétisé, est également reproduit en annexe.

---

<sup>27</sup> BALLÉ Catherine, CAILLET Élisabeth, DUBOST Françoise, POULOT Dominique, *Politique et Musées*, Paris, éd. L'Harmattan, 2001.

<sup>28</sup> FAGNONI Edith, GRAVARI-BARBAS Maria, *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques touristiques*, ed. PUL (Presses de l'Université Laval), collection Géographie recherche, Laval, 2015.

<sup>29</sup> MOLLARD Claude, *Le cinquième pouvoir. La culture et l'Etat de Malraux à Lang*, Paris, éd. Armand Colin, 1999.

<sup>30</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*

<sup>31</sup> LACOUTURE Jean, *op. cit.*

## **CHAPITRE 1**

### **Volontarisme et vitalisme des années Lang : le musée en question (1981-1993)**

---

I - De la politique culturelle aux politiques muséales

## A - Un contexte en évolution : influence internationale et alternance politique de 1981

### 1. À l'international : modernisation des musées et ère de la gestion culturelle

L'évolution des musées en France dans les années 1980-1990 ainsi que l'affirmation du spectaculaire muséal ne peuvent bien entendu se lire à la seule lumière des années Lang. Cette décennie se trouve à la croisée de nombreuses influences, à commencer par celles de la muséologie française des années 1960 et 1970 (nouvelle muséologie). On peut ajouter à cela la récente crise institutionnelle que connaissent les musées, largement décriés par des acteurs comme Harald Szeeman ou Marcel Broodthaers, et à laquelle répondra dans un premier temps la création du Centre Pompidou en 1977<sup>32</sup>. Toutefois, l'influence du contexte international contemporain est également décisive, à une époque où les termes de « mondialisation »<sup>33</sup> et de « soft power »<sup>34</sup> prennent toute leur ampleur sur fond de montée en puissance du libéralisme économique et politique. Le poids de ce contexte et l'avancée des autres nations ne peuvent qu'influencer à plusieurs niveaux la façon dont les politiques culturelles en général - et muséales en particulier - vont être envisagées au cours de la décennie Lang. Nous tenterons donc dans un premier temps d'explicitier les tenants de cette dimension internationale ayant participé - directement ou non - à modeler la politique muséale française.

#### *Le modèle anglo-saxon et la gestion appliquée au champ muséal*

Si la France est plus tardive à entrer dans une politique économique libérale, la position des pays anglo-saxons, et notamment de la Grande-Bretagne, est connue comme étant historiquement autre. De façon assez classique, Françoise Benhamou distingue ainsi « *La faiblesse de l'intervention publique dans les pays anglo-saxons* » et « *La tradition française d'intervention* »<sup>35</sup> : on peut par ailleurs nuancer cette opposition entre deux systèmes qui partagent des similitudes croissantes dans leurs modes de fonctionnement.<sup>36</sup> Au regard du secteur culturel, on constate toutefois qu'en France,

---

<sup>32</sup> MAIRESSE François, 2002, *op. cit.*

<sup>33</sup> LEVITT Theodore, *The Globalization of Markets* in Harvard Business Review, 1983.

<sup>34</sup> NYE Joseph, *Bound to Lead : the Changing Nature of American Power*, New York, Basic Books, 1990.

<sup>35</sup> BENHAMOU Françoise, *op. cit.*, p. 96-99.

<sup>36</sup> DEVLIN Graham, HOYLE Sue, *Le financement de la culture en France et en Grande-Bretagne*, Conseil franco-britannique, Paris, éd. Harmattan, 2001.

à partir de 1981, le budget du ministère de la Culture passe de 0,47% à 0,76% en un an (pour atteindre 5 994 MF), tandis que celui de l'ACGB (Art Council of Great Britain) n'augmente que de 0,6% de 1979 à 1985 (pour atteindre 106,1 millions de livres). Faisant pendant aux investissements sans précédent de l'État français dans la culture, la politique du gouvernement Thatcher continuera quant à elle à valoriser le financement de la culture par la sphère privée, lançant par là les institutions culturelles dans une course à l'optimisation et à la rentabilité.<sup>37</sup> Bien que ces « traditions » respectives connaissent des racines plus anciennes et complexes, il paraît central de mentionner le fait que ces années vont voir, dans une certaine mesure, s'accélérer une forme de convergence dans les modes de financement et de gestion des musées.

Sur la scène internationale, la décennie 1980 est en proie à des éléments de crise économique et politique mondiale ; récente crise du dollars, chocs pétroliers de 1974 et 1979, opposition au bloc communiste. Les pays occidentaux voient ainsi se mettre en place le passage d'une économie keynésienne à une doctrine anti-interventionniste, caractérisée par la libéralisation, la privatisation et la dérèglementation, incarnée de façon radicale par l'arrivée au pouvoir de Margaret Thatcher en Grande-Bretagne (1979) et de Ronald Reagan aux États-Unis (1980). Pour résumer, comme ce dernier l'affirmera lors de son discours d'investiture, il faudrait en définitive « moins d'État » pour redresser le pays ; « *Dans la crise actuelle, le gouvernement n'est pas la solution de nos problèmes ; c'est le gouvernement qui est le problème.* »<sup>38</sup>. En France, si le pays est plus réticent, marqué par l'importance historique de l'État Providence et du secteur public, cette évolution sera notamment signifiée par le « tournant de la rigueur » initié par François Mitterrand en 1983 en réponse aux échecs des politiques de relance keynésienne. Ceci s'accompagnera d'un climat favorable à la redécouverte des grands penseurs du libéralisme du XIXe siècle par les intellectuels français, prenant avantage sur le marxisme, processus enclenché dès les années 1970 et déjà stimulé par l'élection de Valéry Giscard d'Estaing. Ce courant médiatique et intellectuel participera à agir comme facteur de pression sur le pouvoir en place afin de voir redéfini le rôle de l'État et d'accorder une plus grande confiance au marché. La présidence de François Mitterrand évoluera à ce titre vers « *une social-démocratie qui concilie l'exigence de solidarité et les nécessités du développement économique* »<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> *Ibid.* p.31

<sup>38</sup> Discours d'investiture de Ronald Reagan, 20 janvier 1981, cité par BERNARD Mathias. « Chapitre III. L'hégémonie libérale », in *Les Années Mitterrand. Du changement socialiste au tournant libéral*, dir. Bernard Mathias, ed. Belin, 2015, pp. 71-99.

<sup>39</sup> *Ibid.*

Au regard de notre sujet, ce contexte général se traduira donc par un phénomène en deux phases ; tout d'abord, le quasi doublement du budget de la culture au début des années 1980, signifiant un volontarisme et une main mise de l'État (parfois décriée<sup>40</sup>) sur le champ culturel. Puis, on assistera très rapidement à une ouverture progressive des institutions culturelles à la sphère privée, accompagnée d'un net recul des subventions publiques. Toutefois, comme on le verra, cette ouverture vers le privé et de façon générale la déconcentration des pouvoirs de l'État ne se fera pas sans contradictions, si elle se fait réellement au cours de ces décennies. Pour ne prendre que l'exemple du mécénat et comme Sabine Rozier le précise, si mécénat il y a en France, celui-ci restera tout à fait subordonné ou « incorporé » à la volonté publique, s'inscrivant par là dans cette fameuse tradition française d'une forte raison d'État<sup>41</sup>.

Ce climat de crise et de récession économique mondiale va nécessairement impacter les politiques publiques culturelles, ce qui sera analysé plus avant dans le second chapitre de ce mémoire (décennie 1990-2000). Suite au considérable investissement dont ils font l'objet dans les années 1980, les musées vont en retour devoir justifier de ces dépenses en démontrant qu'ils sont capable de créer de la richesse et méritent les subventions qui leur sont accordées (argument par ailleurs à l'origine de ces investissements). Ces éléments de contexte vont donc naturellement participer au changement de l'identité externe (enveloppe, réputation, image) et interne au musée (organisationnelle) dont il sera question dans ce mémoire. Sur fond général d'un « tournant de la modernisation » annoncé par le gouvernement de Laurent Fabius en 1984, un arsenal propre au musée technique et spectaculaire va ainsi se mettre en place au sein des institutions afin qu'elles justifient de leurs recettes et dépenses et modernisent leur administration, processus devenu à ce titre nécessaire au regard de leur croissance et complexification interne. En ce sens, la crise économique ne fera qu'accroître la pression des indicateurs de performance et d'évaluation auxquels vont être soumis les musées, tout comme l'utilisation d'outils importés du secteur privé (contrôle de gestion, comptabilité analytique, contrats d'objectifs ou de performance, etc.). Ces outils du « new public management », que l'on peut définir comme « *l'introduction d'un esprit entrepreneurial et d'instruments de gestion du secteur privé dans le cadre d'objectifs de service public* »<sup>42</sup> vont ainsi progressivement s'appliquer aux

---

<sup>40</sup> FUMAROLI Marc, *L'Etat culturel. Essai sur une religion moderne*, Paris, éd. de Fallois, 1991.

<sup>41</sup> ROZIER Sabine, « Mécènes et pouvoirs publics : des relations ambivalentes » in *Politiques et pratiques de la culture*, éd. La Documentation française, 2010, pp. 55-61.

<sup>42</sup> GOMBAULT Anne « De la modernisation du musée à la construction de sa nouvelle identité organisationnelle : le cas du Louvre » in *Politique et Musées*, dir. BALLÉ Catherine *et al*, Paris, éd. L'Harmattan, 2001.

musées français. Il s'agira également de voir comment ceci s'inscrit dans une modernisation et une rationalisation du ministère de la Culture et plus généralement de l'État à la fin du siècle, qui aboutira notamment à la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) votée dès 2001. Ces évolutions, à l'oeuvre à un niveau européen, s'accompagnent de tout une littérature (principalement anglo-saxonne) concernant les techniques de management, règles de gestion et du marketing appliquées au musée, permettant entre autres d'atteindre ces objectifs de rationalisation. On peut notamment citer l'ouvrage de Philip Kotler, *Museum Strategy and Marketing*, publié une première fois en 1998 et dont la préface de la seconde édition s'ouvre sur une citation de John Cotton Dana, signifiant bien l'histoire longue dans laquelle s'inscrit ce type de théorie et de méthodes<sup>43</sup>. Ainsi que le rappelle François Mairesse, le « *concept de marketing appliqué aux institutions non lucratives* » s'instaure dès les années 1970 au sein des musées américains, faisant suite à l'arrivée des premiers « managers », bien que certains conservateurs aient auparavant déjà pratiqué de manière instinctive ces préceptes<sup>44</sup>. Une intensification de cette ère de la gestion culturelle marque donc la décennie 1980-90 et plus particulièrement 1990-2000, présentant au public des institutions modernes, fonctionnant presque à l'image d'entreprises et trouvant leur place (parfois non sans contradictions) au sein d'une économie de marché. Dès lors, c'est une autre logique, axée sur le public, qui semble progressivement se substituer ou entrer en conflit avec les missions traditionnelles du musée (conservation, recherche). Les musées spectaculaires mis en place durant les années Lang connaîtront progressivement, comme on le verra, un désengagement progressif de l'État et vont ainsi développer au maximum leur autofinancement, impliquant par là un nouveau rapport de « survie » à la billetterie et à ce public. En cela, comme le souligne François Mairesse, « (...) *le modèle du musée au début des années quatre vingt devient principalement américain de « tendance Peale* »<sup>45</sup>, rappelant le rapport d'interdépendance qui lie le musée de Baltimore à son public. On peut également mentionner le rationalisme économique britannique des années 1980 qui, comme le montre Richard Sandell<sup>46</sup>, met au centre des préoccupations muséales la notion de public (*audience*), comprise en termes non qualitatifs mais quantitatifs (nombre, prix par tête...). Cette ère du musée

---

<sup>43</sup> KOTLER PHILIP, *Museum Strategy and Marketing*, 1e ed. Jossey-Bass, USA, 1998.

<sup>44</sup> MAIRESSE François, « *Gestion* », article extrait des cours donné à la Sorbonne Nouvelle (Paris III), 2018.

<sup>45</sup> MAIRESSE François, 2002, *op. cit.*

<sup>46</sup> SANDELL Richard, « *Museums as Agents of Social Inclusion* » in *Museum Management and Curatorship*, Vol 17, No. 4, pp.401-418, Grande-Bretagne, 1998.

« commercial » ou « entrepreneurial », créant des « quasi-marchés »<sup>47</sup> et enfin ce que Jean-Michel Tobelem désignera comme des « organisations culturelles de marché »<sup>48</sup>, agira comme une tendance internationale de fond qui, ainsi qu'on le verra, trouvera une résonance particulière avec la politique économique des années Lang, avant de se déployer tout à fait au cours de la décennie suivante.

### *Réaffirmer l'excellence de la culture française*

La question internationale va également se présenter non pas comme une contrainte mais aussi comme un horizon pour les politiques culturelles muséales en France. En effet, dans ce contexte marqué par une compétitivité et une professionnalisation croissante, un certain « retard français » semble être mis au jour et cherche à être rattrapé par le nouveau ministère de la Culture, enfin doté des moyens de ses ambitions. Il va s'agir de remettre à niveau ses institutions culturelles dans une perspective de politique intérieure mais également au regard de cette scène internationale et du spectacularisme affirmé de certaines institutions concurrentes des gros musées nationaux français en termes de fréquentation ou de réputation, comme le MoMA ou la Tate Modern.

Comme le montre Marie-Christine Labourdette<sup>49</sup>, l'intuition du rôle du musée dans le rayonnement et la « grandeur » d'un territoire ou d'un pays est ancienne. Ainsi que le rappelle l'auteur, la fin du XXe siècle est marquée par un engouement tout particulier pour cette logique, dont la traduction la plus évidente trouvera corps dans les Grandes opérations d'architecture et d'urbanisme ou Grands travaux. Pour les musées, au sein du rapport de la Direction des musées de France concernant la période de 1981 à 1991, l'occurrence « international » revient près d'une quinzaine de fois et se décline ; il s'agit de faire de l'école nationale du patrimoine « *une école d'application sans équivalent dans le monde* », de la RMN « *l'un des plus grands organisateurs d'expositions dans le monde* » et de compter les bibliothèques du Louvre et d'Orsay « *parmi les plus riches et les plus diversifiées d'Europe*. ». Surtout, c'est explicitement l'un des objectifs annoncés des chantiers :

« La réalisation progressive de ces chantiers mettra au niveau des meilleures réalisations internationales les collections, les installations (salles d'expositions, réserves, équipement pour le

---

<sup>47</sup> PETTIGREW Andrew M., *The Management of Strategic Change*, Oxford, Basil Blackwell, 1987.

<sup>48</sup> TOBELEM Jean-Michel, *op. cit.*

<sup>49</sup> LABOURDETTE Marie-Christine, *Les Musées de France*, Paris, Que sais-je, éd. PUF, 2015, p.101 à 121.

public, notamment les handicapés), les activités et services offerts au public (expositions, publications, animations, cafétérias). »<sup>50</sup>

Que ce soit en termes de collections, de muséographie, de réalisations architecturales ou d'équipement scientifiques, il s'agit de réaffirmer (et surtout, au sein de ce rapport, d'asseoir rétrospectivement) l'excellence française dans le domaine des musées (on pense notamment aux investissements consacrés à AGLAE au Louvre, inauguré par le ministère de la Culture et de la Communication en février 1989, seul équipement de ce type à être alors implanté dans un laboratoire de musées). Comme l'énoncera Jack Lang une trentaine d'année plus tard (et donc à nouveau très largement a posteriori de ces réalisations et en revendiquant aussi la paternité) ; « *L'image d'un pays dépend largement de ses musées. Il s'en construit chaque jour de nouveaux. La Chine a engagé un programme qui en comprend plusieurs centaines.* »<sup>51</sup>. Il n'est à ce titre pas anodin que la traduction en six langues du guide du Louvre en 1989 ait été incluse par la DMF dans sa chronologie des « événements les plus significatifs » de la décennie<sup>52</sup>. On retrouvera l'importance de cette affirmation de l'excellence française une vingtaine d'années plus tard, lorsqu'il s'agira de faire de cette expertise un outil d'exportation internationale et de rentrées économiques pour les musées (chapitre 2 de ce mémoire).

Cette préoccupation internationale se traduira bien évidemment dans le faste et la conception des Grands travaux à Paris et en Province, part émergée des réalisations muséales de ces années ; lors de la réorientation du projet de la Cité des Sciences et de l'Industrie de La Villette, impulsé sous la présidence de Valéry Giscard d'Estaing, Jack Lang et son équipe effectuent ainsi une véritable prospection à l'international (New York, Washington, San Francisco, Toronto...<sup>53</sup>) afin de s'assurer d'être à la pointe de ce qui se fait dans le domaine. S'il s'agira par certains aspects de s'opposer à la standardisation véhiculée par les Etats-Unis, notamment dans le domaine des industries culturelles<sup>54</sup> (on pense par exemple au succès de la série Dallas en France au début des années 1980 !), les modèles anglo-saxons n'en resteront pas moins une référence. L'exemple le plus emblématique de

---

<sup>50</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*, « L'essor des musées dans les régions ».

<sup>51</sup> LANG Jack, préface de l'ouvrage de MOLLARD Claude, LE BON Laurent, *op. cit.*, p.8-9.

<sup>52</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*, « Chronologie des événements les plus significatifs ».

<sup>53</sup> MOLLARD Claude, *Le cinquième pouvoir. La culture et l'Etat de Malraux à Lang*, Paris, éd. Armand Colin, 1999.

<sup>54</sup> Nous pensons ici au discours de Mexico (1982) et à l'aspect dit « anti-impérialiste » de la politique de Jack Lang.

cette volonté de rayonnement international est bien entendu celui - éminemment parisien - du projet du Grand Louvre :

« Au titre des « grands projets » dont nous pouvons rêver pour Paris, il y aurait une idée forte à mettre en chantier : recréer le Grand Louvre en affectant le bâtiment tout entier aux musées. En retrouvant son unité première, le Louvre deviendrait le plus grand musée du monde. »<sup>55</sup>

Si la paternité du projet du Grand Louvre (projet le plus « mitterrandien » de tous), a été largement discutée<sup>56</sup>, nous nous intéresserons ici plus particulièrement à ce que l'existence même de ces débats sous-entend, c'est-à-dire la poursuite de l'investissement politique du musée comme symbole et signal urbain, national et international. Le Grand Louvre peut aisément être considéré comme le marqueur symbolique d'une telle évolution, dans le même temps qu'il signifie le franchissement d'une étape, on le verra, dans « l'identité organisationnelle des musées »<sup>57</sup>. Ainsi que le résume l'un des titres du bilan de la DMF, « *Nouveaux musées nationaux ; nouvelle image* ». <sup>58</sup> Il n'est pas inintéressant de constater que ce sont de telles réalisations, par définition spectaculaires, qui ont agité comme impulsion décisive auprès des élus locaux pour les constructions, rénovations et réhabilitations des musées en province. Il s'agira de voir comment cette conception - et la verticalité de sa diffusion dans le reste du territoire français - va nécessairement avoir des répercussions dépassant le seul centralisme parisien.

Enfin, en terme de politiques culturelles, le discours prononcé par Jack Lang à Mexico en 1982 - avant tout connu pour son fameux slogan « *Culture et économie, même combat !* »<sup>59</sup> - nous renseigne également sur la dimension internationale des enjeux culturels contemporains, ici afin de se prémunir contre « *l'impérialisme intellectuel et financier* » des États-Unis, qui est aussi culturel (le fameux « *American way of life* »). Ainsi que nous l'évoquerons, les tenants de cette déclaration recouvrent des enjeux variés (rivalités internationales et internes, argument politique au regard de la crise financière, cohérence du projet socialiste...). Sa mise en application aura toutefois une in-

---

<sup>55</sup> Note de Jack Lang à François Mitterrand, 27 juillet 1981, archives de Jack Lang, cité par Claude Mollard, *Ibid.* p.267

<sup>56</sup> P. COLLARD Susan, « Mise au point sur l'idée du Grand Louvre » in *Modern & Contemporary France*, vol n°21, n°04, Routledge, Taylor & Francis Group, 2013, p.517-535.

<sup>57</sup> BALLÉ Catherine, CAILLET Elisabeth, DUBOST Françoise, POULOT Dominique, *Politique et Musées*, Paris, éd. L'Harmattan, 2001.

<sup>58</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*, « Nouveaux musées nationaux ; nouvelle image ».

<sup>59</sup> LANG Jack, *op. cit.*

fluence certaine sur la façon dont seront envisagés la culture et - nous en faisons l'hypothèse - les musées ; nous reviendrons sur l'importance déterminante de cette perspective économique en termes de politique intérieure (la professionnalisation, le financement des musées, l'aménagement culturel du territoire). Il s'agit ici de souligner le facteur international qui, parmi d'autres, a soutenu une telle association entre culture et économie, rapport « déculpabilisé » entre des termes pendant longtemps considérés comme antinomiques. Face à ce développement transatlantique, la position de Jack Lang sera finalement assez ambiguë ; il s'agira d'une part de « faire front » contre une culture standardisée (on pense aux actions conduites en faveur de l'exception culturelle française) et, dans le même temps, de combattre l'ennemi avec ses propres armes (en s'appropriant cette idée de rentabilité culturelle). Comme le résume Jack Lang lui-même ; « *Au lieu de leur offrir un nouveau territoire d'expansion en France, soyons nous-mêmes conquérants et offensifs ! (...)* »<sup>60</sup>. En réponse à cet impérialisme culturel et du point de vue des pouvoirs publics, la culture française semble donc non seulement désireuse d'être réaffirmée mais elle va aussi être redynamisée par le biais d'une pensée stratégique et économique, faisant, dans le cas qui nous intéresse, également évoluer la conception, la forme et les fonctions du musée.

## 2. En France : la culture au coeur du projet socialiste

### *Alternance politique de 1981, la culture extensive ; un rôle nouveau pour le musée ?*

Philippe Poirrier rappelle qu'une triple rupture marque l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981<sup>61</sup> ; quantitative (doublement du budget de la culture, passant de 0,48% à une marche vers les 1%), qualitative (soutien inédit du Président au nouveau ministre de la culture) et enfin, une révolution qualifiée de « copernicienne » ; la synergie entre économie et culture. Cette gauche - majoritaire avec 285 élus socialistes à l'Assemblée nationale après les élections législatives de juin 1981 - va donc sous le premier gouvernement de Pierre Mauroy placer la culture au centre de son programme politique dans le prolongement de la campagne de François Mitterrand.

---

<sup>60</sup> LANG Jack, Lettre à Laurent Fabius, citée par Claude Mollard, *op. cit.*, p.287.

<sup>61</sup> POIRIER Philippe, « *L'Etat culturel en débat (1981-1995)* », site du Carnet de recherches du Comité d'histoire du ministère de la Culture (consulté en ligne sur <https://chmcc.hypotheses.org/1627>, le 21 janvier 2019), publié en novembre 2015.

Cette conception socialiste et « extensive » de la culture aura plusieurs conséquences sur notre recherche. Tout d'abord, il nous semble qu'elle a participé à un certain élargissement de la conception du rôle du musée, et ce dans des directions à première vue contradictoires. Comme on le verra, on constatera d'une part une *volonté* de décloisonnement des catégories du musée dans ce qui paraît être une optique de popularisation ou de démocratisation de celui-ci. D'autre part, cette approche se télescoperait à la mise en place d'institutions spectaculaires et finalement consuméristes, semblant favoriser le divertissement du visiteur à son inclusion, voire son éducation. À cette première tension, qui nous semble inhérente ou caractéristique de la politique culturelle du ministère, s'ajoute le facteur temporel déjà évoqué du chevauchement entre des projets antérieurs, propres à la nouvelle muséologie, et une entrée contemporaine des musées dans l'ère de la gestion et du marché. Enfin, malgré le désir de Lang de sortir d'une conception patrimonialiste de la culture, on peut d'emblée noter le fait que ces années verront s'accélérer les phénomènes de « nouveaux patrimoines » et de patrimonialisation. Comme le précise Laurent Martin<sup>62</sup>, les années Lang sont loin d'avoir enclenché ces phénomènes mais auraient participé à leur intensification et à leur reconnaissance institutionnelle. On note à ce titre qu'un an plus tôt, en octobre et novembre 1980, l'ICOM organise à Mexico sa 12<sup>e</sup> conférence, intitulée « Les musées et leur responsabilité à l'égard du patrimoine mondial » et qui traite de la déclinaison - ou de l'extension - de ce terme de patrimoine (naturel, ethnologique, scientifique, du XX<sup>e</sup> siècle...).

Du point de vue des pouvoirs publics, cet aspect extensif voire invasif de la culture s'appuie notamment sur une dimension interministérielle ; il n'y a pour Jack Lang « *pas un, mais quarante et un ministres de la culture, car chaque ministre du gouvernement est responsable, dans son domaine, des orientations de politique culturelle décidées sous l'autorité du président de la République.* »<sup>63</sup> Ceci explique notamment un certain nombre d'initiatives au regard de musées ne relevant pas du ministère de la Culture ; obtention en 1985 de crédits pour « *sortir de la misère* »<sup>64</sup> des institutions sous tutelle de l'Éducation nationale telles que le Musée de l'Homme ou le Muséum d'Histoire naturelle, mais aussi signatures de protocoles avec les ministères de la Défense (1983), de la Justice (1986) ou des Transports. Comme le rappelle Claude Mollard, « *On tentera même*

---

<sup>62</sup> MARTIN Laurent, « *Les politiques du patrimoine en France depuis 1959* », site du Carnet de recherches du Comité d'histoire du ministère de la Culture, (consulté en ligne sur <https://chmcc.hypotheses.org/1367>, le 20 février 2019), publié en juin 2015.

<sup>63</sup> LANG Jack, discours à l'Assemblée nationale, Paris, le 17 novembre 1981.

<sup>64</sup> MOLLARD Claude, *op. cit.*, p.242.

*d'implanter sur les aires d'autoroute des oeuvres constitutives du projet de « musée à ciel ouvert » présenté par Gérard Fromanger. ».*<sup>65</sup> Une telle volonté d'étendre le culturel et sa dimension muséale à un champ d'action intersectoriel est évidemment justifiée par un portefeuille devenu conséquent. Selon l'expression de Claude Mollard, ces années consacrent le passage de la culture du domaine de la reconnaissance à celui de la légitimité, faisant de celle-ci le « Cinquième pouvoir ». Comme le rappelle Laurent Martin à propos de la conception de la politique culturelle des années Lang ;

« Ce n'est pas une politique publique comme les autres ; cette reconnaissance était déjà un progrès des années 60-70, c'est-à-dire l'idée qu'à la culture pouvait correspondre une politique publique de la même manière qu'existe une politique agricole, industrielle, monétaire etc. Cela va plus loin : cela va plus loin que la parité ou l'égalité, c'est affirmer une prééminence, c'est affirmer une priorité qui est celle de la culture parce que la culture c'est un projet de civilisation. »<sup>66</sup>

Dès lors qu'il est l'un des archétypes de ce que peut signifier la culture, on peut inférer une intensification du rôle du musée et une évolution de sa représentation par les pouvoirs publics, et ce dans sa dimension symbolique comme dans son lien aux réseaux de pouvoirs politiques, économiques, et urbains. Une fois encore, l'association du musée à des potentialités de développement et sa capacité publiquement affirmée à créer de la richesse achèveront d'intensifier les enjeux qui l'entourent.

### *Des faits-écrans ? Les illusions d'une accélération de l'histoire*

Après vingt-trois ans d'absence et avec l'élection de François Mitterrand le 10 mai 1981, il paraît parfois difficile d'appréhender le retour au pouvoir du Parti Socialiste - et l'arrivée de Jack Lang à la tête du ministère de la Culture - sans tomber dans une vision quelque peu rupturiste de l'histoire. Avant de commencer à aborder proprement la question de la politique culturelle et des politiques muséales, il nous paraît nécessaire d'explicitier succinctement ces éléments ayant à la fois servi nos recherches mais desquels nous avons aussi tenté de nous garder d'un point de vue méthodologique afin ne pas tomber dans une analyse trop univoque.

### **Un nouveau paradigme de société**

Claude Mollard, chargé de mission au cabinet de Jack Lang, envisage rétrospectivement la politique culturelle du nouveau ministre de la Culture comme ayant tiré parti « *d'une accélération de l'his-*

---

<sup>65</sup> URFALINO Philippe, *op. cit.*, p.243.

<sup>66</sup> MARTIN Laurent, entretien personnel (voir annexe 1).

toire »<sup>67</sup>. Existeraient une série de facteurs soulignant l'évolution du contexte international mais aussi culturel et social dans lequel va venir s'inscrire cette action : l'auteur évoque à ce titre la disparition et la critique de toute une génération d'intellectuels tels que Sartre, Barthes ou Althusser, autrement dit des mouvements structuralistes et marxistes, ainsi que nous l'avons évoqué plus haut. A cela ferait écho une mutation des expressions artistiques, passant d'un esprit communautaire et engagé à une sorte d'individualisme éclaté (début de l'art conceptuel). Surtout, ce nouveau paradigme irait de paire avec les valeurs du triomphe capitaliste et scientifique ; il révélerait en fait l'évolution de la société dans son ensemble. Et Claude Mollard de conclure que ;

« Dans ce contexte, la politique culturelle joue un rôle singulier et nodal : accompagner la mutation de la politique et des idées, aider à conforter les valeurs nouvelles, aménager un compromis (historique ?) entre les valeurs anciennes bien établies et les valeurs nouvelles encore précaire. »<sup>68</sup>

De fait, ainsi que le souligne Mathias Bernard, les années 1980 inaugurent le passage « vers un modèle-socio politique encore dominant au début du XXI<sup>e</sup> siècle. La prise de conscience du caractère structurel de la crise économique et sociale, la désindustrialisation, la primauté de l'image et des médias dans le discours politique comme dans les pratiques culturelles, la domination du discours libéral et individualiste (...) »<sup>69</sup>. Force est de constater que les caractéristiques de ce « nouveau » modèle de musée qui semble alors émerger correspondraient assez bien aux valeurs décrites par Claude Mollard (capitalisme, individualisme, société de loisirs) ; nouvelles valeurs qui, selon lui, auraient précisément été accompagnées - si ce n'est confortées - par l'État via la mise en place de nouvelles représentations et institutions. Si une partie de ce raisonnement nous intéresse effectivement, il s'agit aussi d'éviter des raccourcis au regard de la complexité des facteurs qui traversent cette période, et notamment deux biais ; la sur-analyse de l'influence de l'État français sur l'évolution des musées à cette époque (expliquant notre souci de recontextualisation précédent), et la lecture de cette évolution à la lumière d'une mutation généralisée de la société. Nous retiendrons plutôt l'idée selon laquelle s'est opéré un changement dans la représentation de la culture par l'État, justifiant pour Philippe Urfalino le passage à une nouvelle politique culturelle « vitaliste ». Il s'agira donc de voir dans quelle mesure ce changement de représentation s'est traduit dans l'action pu-

---

<sup>67</sup> MOLLARD Claude, *op.cit.*, p.216.

<sup>68</sup> *Ibid.*, p. 222.

<sup>69</sup> BERNARD Mathias, Introduction, *op.cit.*

blique au regard des musées tout en retenant que, comme le rappelle l'auteur, « *l'action n'a jamais longtemps la cohérence des idées* »<sup>70</sup>.

### **La personne de Jack Lang**

Dans ce nouveau contexte décrit par Claude Mollard, Jack Lang représenterait quant à lui « *Le symbole d'une nouvelle génération* ». La personnalité de Jack Lang a effectivement pu être présentée comme expliquant partiellement l'importance politique et médiatique de la politique culturelle à partir des années 1980. Ainsi que le rappelle Philippe Urfalino, « *Il n'y a aucune raison d'écarter cette hypothèse parce qu'elle appartient au sens commun.* »<sup>71</sup> Entré au Parti socialiste en 1977 et secrétaire national à la culture en 1979, Jack Lang a également été professeur à la faculté de droit de Nancy, profondément impliqué dans le milieu des festivals et du théâtre, Directeur du Théâtre de Chaillot de 1972 à 1974... De fait, à sa nomination en 1981, c'est la première fois que le ministre de la Culture se trouve être un « homme de terrain », à l'esprit entrepreneurial et marqué par un « Mendésisme culturel »<sup>72</sup>, c'est-à-dire une approche économique de la politique culturelle. La mise en oeuvre des politiques muséales a bien entendu relevé de multiples acteurs et instances décisionnelles, à commencer par la DMF. Cependant, il peut être légitime de s'interroger - dans une certaine mesure - sur la part d'influence de la personnalité du ministre, au sein du cabinet comme de l'administration centrale. À ce titre, les écrits de Claude Mollard permettent un témoignage « de l'intérieur », dépeignant une branche ministérielle mais également des réalités et rivalités humaines et sociologiques. Nous tenterons donc de déconstruire ce biais de l'individualité par l'examen de cette chaîne d'acteurs, tout en retenant certains éléments susceptibles d'intérêt.

### **L'écran médiatique et évènementiel**

Les années 1980 et 1990 sont marquées par une certaine profusion d'évènements que rythme un usage maîtrisé des médias (« médiamania »). Ceci fait dire à Philippe Urfalino, à propos de cette action culturelle, que « *Curieusement, bien que surexposée, elle reste, d'une certaine façon, illisible.* »<sup>73</sup> Il s'agit là d'un prisme avec lequel notre recherche sur les musées a dû composer, du fait que certaines réalisations, extrêmement médiatisées et renseignées, en évacuent d'autres. C'est

---

<sup>70</sup> URFALINO Philippe, *op. cit.*, p.13.

<sup>71</sup> *Ibid.* p.335.

<sup>72</sup> MOLLARD Claude, *op.cit.*, p.215.

<sup>73</sup> URFALINO Philippe, *op.cit.*, p. 335.

l'une des difficultés que pose par exemple un ouvrage tel que *Les batailles du Grand Louvre*<sup>74</sup>, dont le sujet s'apparente plus à la polémique médiatique soulevée par le projet qu'au projet du musée en tant que tel. Mais ceci pourrait aussi dire quelque chose, en négatif, de la façon dont sont envisagés les musées par Lang ; c'est-à-dire comme métonymies, comme symboles révélateurs de projets plus vastes. De même, tout en conservant des propos nuancés, on peut tirer certaines inférences de ce qui est précisément moins déclaré, quoique tout autant important ; à côté de l'éclat des Grands travaux parisiens, Claude Mollard évoque ainsi une « *Révolution silencieuse* »<sup>75</sup> pour qualifier les chantiers des musées en province. En bref, il s'agira de différencier les reconnaissances ou concessions symboliques des avancées véritables.

## **B - Politique culturelle des années Lang : place et définition du musée**

### 1. La conception du musée au sein d'une politique « vitaliste »

#### *Entre politique affichée et actions effectivement menées*

Entre 1959, date de création du ministère des Affaires Culturelles, et la fin des années 1980, trois « philosophies d'action » se sont succédées selon Philippe Urfalino ; l'« action culturelle » sous Malraux, le « développement culturel » avec Jacques Duhamel, et le « vitalisme culturel » de Jack Lang<sup>76</sup>. Le passage de l'une à l'autre de ces philosophies se justifie par le bouleversement du cadre normatif antérieur, au sein duquel coïncident une représentation de la culture portée par l'État et l'organisation concrète d'une action publique. On note la spécificité de cet ouvrage (dont la publication est liée au Comité d'histoire du ministère de la Culture), qui tend à faire de la politique culturelle un objet homogène et cohérent, tout en la restreignant à une dimension administrative et institutionnelle<sup>77</sup>. Ceci diffère d'approches plurielles qui mettent en relief la diversité d'acteurs, de stratégies, de secteurs et d'intérêts, démarche se retrouvant d'ailleurs dans la terminologie : on parle alors des politiques publiques de la culture. Tout en ayant conscience de ce débat, la définition de

<sup>74</sup> LANG Jack, *Les batailles du Grand Louvre*, Paris, éd.RMN, 2012.

<sup>75</sup> MOLLARD Claude, *op. cit.*, p.357.

<sup>76</sup> URFALINO Philippe, *op.cit.*

<sup>77</sup> GRAZIANI Serge, « *La politique culturelle comme objet de recherche* » in Quaderni, n°54, 2004.

Philippe Urfalino nous intéresse dans la mesure où elle met précisément en jeu une dimension idéologique de *représentation* portée par cette politique culturelle, dont on peut analyser les cohérences ou les désaccords avec les politiques muséales. Ainsi, c'est un triangle création - innovation - invention qui caractérise pour Urfalino cette nouvelle politique culturelle. « Vitaliste » car, selon l'auteur, pour Jack Lang, c'est au travers de ces notions que se manifeste la vie comme production de différences. La modification du décret fondateur du ministère de la Culture paraît en effet attester de cette idée ;

« Le ministère de la Culture a pour mission : de permettre à tous les Français de cultiver leur capacité d'inventer et de créer, d'exprimer librement leurs talents et de recevoir la formation artistique de leur choix : de préserver le patrimoine culturel national, régional, ou des divers groupes sociaux pour le profit commun de la collectivité tout entière (...) »<sup>78</sup>

L'accès aux « *oeuvres capitales de l'humanité* » et la mission d'assurer « *la plus vaste audience à notre patrimoine culturel* »<sup>79</sup> a donc quelque peu laissé le pas à l'individu créateur (qui n'arrivait qu'en troisième position dans le décret de 1959). Ceci n'est pas sans rappeler la tendance de fond que connaît dès les années 60 la crise de la notion d'éducation<sup>80</sup> (et par conséquent celle du musée), partisane d'un développement des « facultés créatrices » des individus contre des savoirs savants et verticaux. On a suffisamment parlé à propos du ministère de la Culture des années Lang du « ministère des artistes » ou du « ministère des créateurs ». Et, de fait, les efforts (et la médiatisation particulière) accordés à des secteurs comme celui des arts plastiques ou du cinéma travaillent en ce sens. Comme le souligne Laurent Martin, plutôt que d'un « favoritisme », il était question de *rattrapage* pour ces domaines de la création, sous-développés par rapport à l'importance de secteurs historiques tels que le patrimoine<sup>81</sup>. Cependant, ainsi que nous l'avons mentionné plus haut, les réformes les plus « bruyantes » ne sont pas nécessairement les plus significatives. Si, sur un plan idéologique - de représentation du rôle que l'État peut faire jouer à la culture - ce sont en effet des arts « populaires » ou « contemporains » qui occupent le devant de la scène (on retient de ces années l'invention de la Fête de la musique, la création du Zenith ou la reconnaissance du design et de la mode), ce sont pourtant bien des secteurs comme celui des musées ou des monuments historiques qui se

---

<sup>78</sup> Décret n°82-394 du 10 mai 1982 relatif à l'organisation du ministère de la Culture.

<sup>79</sup> Décret n°59-889 du 24 juillet 1959 portant sur l'organisation du ministère chargé des Affaires Culturelles, rédigé par André Malraux.

<sup>80</sup> MAIRESSE François, « *Éducation* », article extrait du cours donné à la Sorbonne Nouvelle (Paris III), 2018.

<sup>81</sup> MARTIN Laurent, entretien personnel (voir annexe 1).

situent parmi les budgets les plus conséquents (voir partie II). Et, comme on l'a également précisé, si certaines réalisations relevant de ce secteur seront extrêmement médiatisées (Grand Louvre, Orsay), l'immense majorité d'entre elles s'opèreront dans un travail silencieux, « *accompli dans l'ombre* » ainsi que le rappelle Robert Abirached<sup>82</sup>, alors même qu'extrêmement vastes et ambitieuses (entre 1982 et 1991, les 1 360 MF consacrés aux musées des collectivités territoriales représentent 6 fois ce qui avait été dépensé sur les 10 années précédentes<sup>83</sup>). On peut donc s'interroger sur les raisons de cet écart entre la politique affichée (la représentation) et les actions effectivement menées. Par leur assimilation aux notions de patrimoine et de mémoire, il est envisageable d'inférer que les musées ne correspondent pas tout à fait à la vision « vitaliste » et contemporaine que se fait Jack Lang de la culture, et qu'il souhaite mettre en avant pour illustrer son mandat. Il est entendu que l'acception traditionnelle de l'institution muséale relève davantage de la dimension du devoir de continuité (institutionnelle, historique, voire présidentielle), que de celle des initiatives novatrices. La préface de l'ouvrage de Claude Mollard et Laurent Le Bon par Jack Lang, que nous avons déjà citée plus haut, est à ce titre assez éclairante, d'autant plus que cette affirmation a été effectuée largement a posteriori (année 2008) :

« En France, le développement des musées est une affaire d'État. Que se serait-il passé dans le domaine de l'art moderne et contemporain si Georges Pompidou n'avait pas décidé de construire le Centre qui porte son nom et dont le musée d'Art moderne présente l'une des plus importantes collections au monde ? Et si Valéry Giscard d'Estaing n'avait entrepris la réalisation du musée d'Orsay ? Et si François Mitterrand n'avait lancé le Grand Louvre ? »<sup>84</sup>

À cette dimension de devoir historique s'ajoutent des enjeux de politique interne, le patrimoine étant le support d'une opposition classique entre la droite et la gauche<sup>85</sup>. Cet extrait du discours de Jack Lang à l'Assemblée nationale nous paraît assez bien illustrer ce double enjeu touchant au patrimoine et aux musées : entre devoir de continuité et nécessité d'une évolution contemporaine ;

« Nul besoin d'une Année du patrimoine pour le bien traiter. Mieux que jamais, et sans tambours ni trompettes, il sera préservé, entretenu, enrichi. Au reste, comment le séparer arbitrairement de la création ? La création s'en nourrit, l'arbre déraciné ne produit plus de bourgeons, à l'inverse le

---

<sup>82</sup> ABIRACHED Robert, article « Lang (ministère) » in *Dictionnaire des politiques culturelles de la France depuis 1959*, WARESQUIEL Emmanuel (dir.), Paris, Larousse, éditions CNRS, 2001, p.353.

<sup>83</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*, « Crédits multipliés par 4 : des investissements exceptionnels ».

<sup>84</sup> LANG Jack, préface de l'ouvrage de MOLLARD Claude, LE BON Laurent, *op. cit.*, p.8-9.

<sup>85</sup> DUBOIS Vincent, « Droite-gauche : les partis politiques et la culture » in WARESQUIEL Emmanuel (dir.), *op. cit.*, p.222.

patrimoine doit s'ouvrir au bouillonnement du temps présent sous peine de n'entendre résonner que les seules voix du silence. »<sup>86</sup>

Ainsi, nous faisons l'hypothèse que les politiques culturelles muséales ont été à la fois marquées par l'idéologie sous-tendant la politique culturelle de Jack Lang, et dans le même temps essentiellement - par « nature » - à l'écart, pour majorité d'entre elles, de sa médiatisation. Comme le précise Laurent Martin, le ministre corrigera cette façon d'introduire publiquement les musées et le patrimoine au cours du second septennat (1988-1993, soit « Lang II ») :

« Mais c'est vrai qu'en terme d'image, de communication, l'accent n'a pas été mis sur ces missions dans le premier septennat. Lang a corrigé cette erreur au deuxième septennat ; là, c'est certain qu'il y met non seulement de l'argent, mais il y a aussi beaucoup de communication autour du patrimoine (...) ». <sup>87</sup>

Ceci se traduira par la mise en place de certaines actions de grande ampleur, organisées avec le concours de Christian Dupavillon, membre du cabinet puis à la tête de la Direction du patrimoine : « Année de l'archéologie » en 1989, « été du patrimoine » en 1990... S'il semble que, du fait de leur nature, les musées n'aient pas été le cheval de bataille des années Lang, ils s'inscrivent par ailleurs avec cohérence sur le plan idéologique de cette politique culturelle. Au regard des objectifs affichés de démocratisation et démocratie culturelle mais aussi de développement économique, le musée se présentera en effet comme un instrument privilégié, particulièrement au travers de l'aménagement culturel du territoire, comparé avec emphase par Claude Mollard à « *la déferlante qui, entre les années 1880 et 1914, a recouvert le territoire de musées, bibliothèques et lycées.* » <sup>88</sup>.

### *Les acteurs des politiques muséales*

Si la philosophie vitaliste de Jack Lang est un élément clé de notre recherche, sont surtout centraux les acteurs - appartenant ou non au ministère - ayant participé à concevoir et mettre en oeuvre ces politiques. Sous « Lang I » (1981-1986), l'organisation du ministère de la Culture se compose globalement de quatre entités groupées autour du ministre : Service information et communication, Bureau du Cabinet, Inspection générale de l'administration des affaires culturelles et Fonds d'intervention culturelle. Autour de ce noyau gravitent les différentes Directions et Délégations

---

<sup>86</sup> LANG Jack, Discours à l'Assemblée nationale, 17 novembre 1981.

<sup>87</sup> MARTIN Laurent, entretien personnel (voir annexe 1).

<sup>88</sup> MOLLARD Claude, "Jack Lang", in *Le cinquième pouvoir. La culture et l'Etat de Malraux à Lang*, Paris, Armand Colin, 1999, p.357.

tions<sup>89</sup>. Au fil des années, cette organisation va évidemment évoluer (remplacement du Fonds d'intervention culturelle par un Département des affaires internationales à partir de 1986) et se complexifier (notamment à partir de l'ajout, en 1988, d'un Département de l'information et de la communication ainsi que d'un Service national des travaux en 1990). Lorsqu'il évoque l'entourage de Lang, Claude Mollard distingue trois cercles de collaborateurs ; le cabinet officiel, les « *amis anciens et fidèles* » et les « *amis nouveaux* »<sup>90</sup>. Laurent Martin définit quant à lui la composition du cabinet par sa « *combinaison de nouveaux et d'anciens, de valeurs sûres et de néophytes*.<sup>91</sup> ». D'emblée, on peut mentionner la difficulté qui existe à identifier certaines personnalités parfois quelque peu « officieuses » ; dont la position est moins définie dans le corps administratif, ou du moins pour lesquelles les missions semblent multiples. Claude Mollard fait partie de ces acteurs ; membre du cabinet chargé d'une « mission spéciale » relative à l'établissement du budget et à la réorganisation des services mais, surtout, dès les premiers mois, du lancement d'une nouvelle politique des musées et à ce titre conseiller de Jack Lang. Il n'est d'ailleurs pas anodin de constater que la même personnalité ait également été chargée des arts plastiques et sera à l'initiative des Frac sur le modèle de « l'anti-musée », point sur lequel nous reviendrons. Notre but est ici double ; d'une part, il s'agit d'insister - sans la surestimer - sur l'importance d'un point de vue sociologique de l'entourage du ministre, dont la composition est susceptible de nous renseigner sur certaines lignes adoptées. D'autre part, il s'agit de souligner la complexité qu'il y a, dans une telle chaîne décisionnelle et exécutive, à imputer à notre niveau certaines directives ou actions à un groupe ou à un individu particulier. Par conséquent, il s'agit aussi de garder à l'esprit l'hétérogénéité que peut masquer l'emploi du terme, même pluriel, de politiques culturelles muséales.

Il n'est pas inintéressant de s'attarder sur les représentants de la Direction des musées de France (DMF), leur nomination revêtant automatiquement une dimension symbolique ; une dimension de représentation. Dans sa monographie consacrée à Jack Lang, Laurent Martin souligne l'attention portée par le ministre à la composition de ses représentants, affirmant que, pour le ministre, « *le choix des responsables importait davantage que le changement des structures* »<sup>92</sup>. Entre 1981 et 1993, trois personnalités se sont succédées à la tête de la DMF : Hubert Landais (1977-1986), Oli-

---

<sup>89</sup> BEAULIEU Bernard, DARDY Michèle, *op cit.*

<sup>90</sup> MOLLARD Claude, *op. cit.*

<sup>91</sup> MARTIN Laurent, *op. cit.*

<sup>92</sup> *Ibid.* p.163

vier Chevrillon (1986-1990) et Jacques Sallois (1990-1994). D'une certaine façon, on peut lire l'évolution de la façon dont seront envisagés les musées au travers de la succession de ces trois personnalités. Pour commencer, Hubert Landais, entré à la DMF en 1962, appartient aux acteurs que Lang aurait préféré remplacer mais dont il n'a pas obtenu le départ, ici du fait de son amitié avec François Mitterrand<sup>93</sup>. Chartiste, Directeur de la DMF de 1977 à 1987 et de l'ICOM de 1977 à 1983, Hubert Landais a participé de façon conséquente à l'évolution du secteur muséal<sup>94</sup> ; il incarne surtout la figure du conservateur. N'est peut-être pas entièrement sans lien le fait que, dans une note du 18 janvier 1982, Lang évoque la DMF comme le « *secteur le plus poussif du ministère* »<sup>95</sup>, justifiant dans le même temps une demande de changement de sa direction. À l'inverse, Olivier Chevrillon, ancien énarque, a été PDG de *L'Express* et de l'hebdomadaire *Le Point* avant de diriger la Direction des musées de France ; il est alors un initié des dernières méthodes de gestion publique (PPBS) et de marketing<sup>96</sup>. Enfin, à sa suite, Jacques Sallois sort d'un passage à la Datar (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale) et à la Caisse des dépôts lors de sa nomination à la tête de la DMF et de la RMN en 1990. Enarque et ancien Président à la Cour des Comptes, son parcours donne à voir des compétences liées à une perspective économique et touristique de l'aménagement culturel. Surtout, Sallois était le directeur du cabinet de Jack Lang dès 1981 et jusqu'en 1985, « *soit le véritable « numéro deux » du ministère* »<sup>97</sup>. Il est donc très probable qu'il ait eu une part d'influence sur l'orientation de ces politiques bien avant sa nomination en 1990 (les premières années étant les plus importantes). Il semblerait dès lors que ces deux derniers acteurs, et particulièrement Jacques Sallois, incarnent mieux l'image de modernité et de « dépoussiérage » des musées qu'a pu rechercher la politique culturelle du cabinet Lang. On reviendra d'ailleurs sur l'important projet de modernisation des musées qu'il propose en 1990. L'opposition apparente de ces deux types d'acteurs n'est pas sans nous rappeler un débat de fond portant, dans le champ de la muséologie, sur les qualifications que doivent présenter les directeurs des institutions

---

<sup>93</sup> *Ibid.*, p.164.

<sup>94</sup> GABORIT-CHOPIN Danielle, « Hubert Landais (1921-2006) » in *Bibliothèque de l'école des chartes*. 2006, tome 164, livraison 2. p. 690.

<sup>95</sup> BERTRAND-DOLÉAC Laurence, « La politique artistique » in BERNSTEIN S., MILZA P., BIANCO J.-L. (dir.), *François Mitterrand. Les années du changement, 1981 et 1984*, Paris, éd. Perrin, 2001, cité par MARTIN Laurent, *op. cit.*, p.185.

<sup>96</sup> BOUZERAND Jacques, « Olivier Chevrillon, portrait d'un gentilhomme d'aujourd'hui », article publié le 14 septembre 2012 et consulté en ligne le 11 février 2019 sur le blog du monde.fr.

<sup>97</sup> BEAULIEU, DARDY, *op. cit.*, p.46.

muséales ; conservateurs ou « manageurs » et gestionnaires<sup>98</sup>. Ainsi, il nous semble que cette évolution de la direction révèle, dans une certaine mesure, la ligne directrice qui sera privilégiée en cette décennie de construction, rénovation et réhabilitation des musées.

On peut également s'intéresser à la personnalité de Max Querrien, responsable au sein des groupes de travail du patrimoine. Conseiller d'Etat et Maire de Paimpol, il est chargé en 1981 par Jack Lang de se pencher sur une « *politique d'ensemble du patrimoine* »<sup>99</sup>. Ce rapport, intitulé « *Pour une nouvelle politique du patrimoine* »<sup>100</sup>, et auquel a activement contribué André Desvallées<sup>101</sup>, nous intéresse en plusieurs points. D'une part, s'y lit avant tout la préoccupation - similaire il nous semble à celle de Jack Lang - de « *faire passer dans notre patrimoine le souffle de la vie* »<sup>102</sup>. Surtout, parmi les moyens mis en avant pour parvenir à ce but, sont mentionnés d'une part la professionnalisation du secteur et d'autre part son association à la « *politique du temps libre* »<sup>103</sup>. Ainsi qu'on le verra au sein de notre seconde partie, ces deux éléments contiennent déjà une bonne partie des axes des politiques muséales des années 1981-1993.

Au-delà du cabinet ou de l'administration centrale gravitent encore d'autres personnalités qui seront au cœur des Grands projets et méritent d'être mentionnées ; Jacques Rigaud (Président de l'Établissement public du Musée d'Orsay), Emile Biasini (Président de l'Établissement public du Grand Louvre), Paul Delouvrier (Président de l'Établissement public de la Cité de la Villette). On a également parlé du « Groupe des 4 » des Grands travaux qui rassemble, en plus de Jack Lang, Paul Guimard, Roger Quilliot et Robert Lion. Enfin, à des positions moins évidentes, c'est bien évidemment tout une chaîne décisionnelle et exécutive qui a participé à la mise en place de ces politiques, que ce soit hors de l'administration centrale ou hors du ministère. Nous reviendrons plus précisément sur les mécanismes liant ces divers acteurs et entités (DRAC, FRAM, élus locaux, conservateurs...) au sein de notre seconde partie.

---

<sup>98</sup> MAIRESSE François, « *Gestion* », article extrait du cours donné à la Sorbonne Nouvelle (Paris III), 2018.

<sup>99</sup> « *M. Max Querrien est chargé d'une mission* » in *Le Monde*, article publié le 5 août 1981.

<sup>100</sup> QUERRIEN Max, *Pour une nouvelle politique du patrimoine*, éd. La Documentation française, 1982.

<sup>101</sup> Echange par e-mail de François Mairesse et André Desvallées à ce propos le 5 mai 2019.

<sup>102</sup> Max Querrien cité par POIRRIER Philippe, « *Politique affichée/Politique discutée. Patrimoine versus tout culturel (1981-1993)* » in *Pour une histoire des politiques du patrimoine*, éd. La Documentation française-Comité d'histoire du ministère de la Culture, p.573-592, 2003.

<sup>103</sup> QUERRIEN Max, *op.cit.*

## 2. Entre héritages de la nouvelle muséologie et spectaculaire muséal

### *Un musée ouvert sur le public*

Selon Laurent Martin, si François Mitterrand se retrouve tout à fait dans l'univers du « *patrimoine muséal et livresque* », les goûts personnels et les projets sur lesquels Jack Lang mettra l'accent ne sont pas à première vue tournés vers les musées<sup>104</sup>. Ainsi que nous l'avons avancé, il s'agirait là d'une institution qui, en terme de représentation, introduit comme une gêne dans la ligne directrice idéologique de la politique culturelle générale des années Lang :

« L'ambition est de bâtir une grande politique culturelle pour la France de demain. Cette ambition ne pourra pas être satisfaite si le Ministère de la Culture se réduit comme une peau de chagrin et s'emprisonne dans les étroites limites de l'Opéra, des Musées et du Patrimoine. »<sup>105</sup>

Aux côtés de l'Opéra et du Patrimoine, soit d'instances établies et aisément qualifiables de « bourgeoises », tout se passe comme si les musées tels qu'ils se présentaient ne parvenaient pas à s'intégrer dans le plan de régénération culturelle et évidemment socialiste du ministère. Nous faisons l'hypothèse que les musées ont alors - en tous cas dans leur conception - été soumis à la même ouverture que celle subie par les notions de patrimoine et de culture (notamment via l'intégration des industries culturelles, des arts dits « mineurs » et de l'architecture). Nous insistons sur la distinction entre la conception des politiques muséales, dont il est question ici, et leur mise en oeuvre effective, qui ne recoupera pas automatiquement ces conceptions. Le musée tel qu'imaginé dans les années Lang se caractériserait alors par un double constat. D'une part, il s'agit de mettre en avant une image de musée accessible et inclusif. Ceci entre selon nous dans la cohérence du projet socialiste et culturel du ministère et, plus encore, cette conception du musée s'inscrit dans la lignée des débats très récents (et des critiques faites au musée) liés à la nouvelle muséologie et à des acteurs tels que Georges-Henri Rivière ou André Desvallées<sup>106</sup>, impulsés dès la fin des années 1960. Dès lors, pour de nombreuses rénovations réalisées en province, certains de ces projets liés aux « générations » précédentes seront en quelques sortes les premiers sur la table pour obtenir un financement ou pour

---

<sup>104</sup> MARTIN Laurent, entretien personnel (voir annexe 1).

<sup>105</sup> Note de Jack Lang citée par MARTIN Laurent, *op. cit.*, p.156 ; « note non datée « relative aux réorganisations du ministère de la Culture » ; elle est annexée à une lettre adressée par Jack Lang au directeur du cabinet du ministre de l'Éducation le 26 mai 1981. ».

<sup>106</sup> DESVALLÉES André (dir), *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon, éd. W. et M.N.E.S., 2 vol, 1992 et 1994.

obtenir une reconnaissance institutionnelle. On peut à ce titre citer les écomusées mais aussi la plus grande famille des musées de société (terme apparu avec le colloque *Musées et société* de juin 1991 à Mulhouse-Ungersheim), regroupant selon la définition de Jack Ligot<sup>107</sup> les musées d'ethnographies, d'histoire, d'industrie, ainsi que les musées de plein air. D'autre part, au cours de cette décennie, il s'agit en même temps de travailler à une conception du musée plus moderne et connectée aux réalités économiques et touristiques, tendant à se développer à l'image du spectacularisme et du « consumérisme » des grandes institutions internationales ; à commencer par leur enveloppe architecturale mais, on le verra, également dans leur organisation interne. Ces derniers musées, à Paris mais aussi en Province (CNBDI à Angoulême, musée d'art moderne et contemporain de Saint-Etienne, Carré d'Art de Nîmes...), sont aussi ceux qui totalisent naturellement la plus grande part de crédits accordés aux travaux muséaux. Les investissements dont ils font l'objet, que ce soit de la part de la DMF ou des collectivités territoriales, sont sans commune mesure avec ceux qui sont consacrés à la simple rénovation de plus petites institutions, qui ne peuvent plus mener à bien leurs missions de conservations, voire qui risquent de disparaître tout à fait. Pour ces petits musées, qui représente l'énorme majorité des chantiers et qui sont loin d'appartenir à la catégorie des « réalisations de grande ampleur » mentionnée par Jean Lacouture, les crédits accordés font parfois presque figure de concessions symboliques.

L'apparent contraste entre les deux approches que nous soulignons (l'une, des décennies passées, touchant véritablement à la conception du musée et l'autre, contemporaine, axée sur le musée spectaculaire et souvent régie par des enjeux hétéronomes au musée ; urbanisme, territoire, tourisme) nous semble ainsi souligner le glissement entre deux époques historiques, glissement que met particulièrement en lumière l'examen des chantiers muséaux. Toutefois, et bien que ce soit pour des raisons radicalement opposées, c'est bien le public, son accueil et son confort, qui se met au centre de ces préoccupations, tendant à supplanter le principe fondateur de collections. Malgré la grande hétérogénéité de ces réalisations ou rénovations muséales, on verra enfin comment se généralise en effet un même principe de modernisation de la gestion et de l'administration, là encore appuyé sur ce nouvel élan des chantiers.

Ceci explique donc partiellement le fait que les travaux de constructions, rénovations et réhabilitations qui ont été soutenus par le ministère durant cette période ont semblé se développer dans une

---

<sup>107</sup> LIGOT Jack, « MUSÉES DE SOCIÉTÉ », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 23 mars 2019. URL : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/musees-de-societe/>

double direction ; à la fois dans ce sens de musées locaux, techniques, et, en même temps, dans une sorte de modèle parallèle, vers des musées d'art plus « consuméristes » et touristiques, le tout dans une grande opération de régénération mais aussi de dépoussiérage ;

« La protection du patrimoine a perdu son caractère passéiste, à la fois par l'ampleur des crédits (un milliard pour les monuments, un milliard pour les musées), par la modernisation des techniques d'accueil du public, et par l'extension de son champ d'application (l'architecture industrielle et commerciale des XIXe et XXe siècles par exemple) ; elle est devenue une priorité éclatante ». <sup>108</sup>

Le ministère de la Culture chercherait ainsi à sortir d'une vision patrimoniale ou « passéiste » du patrimoine et de la culture, tout en valorisant « *l'extension de son champ d'application* », mentionnée ci-dessus par Jack Lang à la fin des années 1980. C'est effectivement au cours de ces années que la DMF va étendre son acception du musée comme ne se limitant pas seulement aux beaux-arts. Les politiques muséales de ces années, particulièrement opérationnelles, participent ainsi à revoir dans une certaine mesure la hiérarchie implicite des catégories de musées traditionnelles. Ainsi que nous l'avons précisé, il ne semble pas déplacé d'établir - dans une certaine mesure - une connexion entre ce phénomène de « dé-hiérarchisation » des musées, et la politique culturelle de réhabilitation des arts dits « mineurs » menée par le ministère. Surtout, cette démarche s'inscrit, on le verra, dans une tendance qui se développera progressivement, à savoir l'utilisation du musée comme instrument de spécification et d'identification d'un territoire (patrimoine industriel, agricole, etc). L'orientation de ces politiques a selon nous participé à revaloriser la diversité muséale, à l'institutionnaliser et à en étendre le sens et les possibilités pour la sortir de son carcan « passéiste », qu'il ait été réel ou imaginé. À ce titre, l'émergence de nouvelles institutions déclinant la notion de musée et constituant des sortes de contre-modèles soulignent d'autant plus fortement cette orientation.

#### *L'extension du musée : décroissement et modèles alternatifs*

Deux phénomènes nous semblent révélateurs de la volonté d'intégrer le muséal à la ligne directrice de la politique culturelle du ministère. D'une part, l'ambition de « populariser » le musée, que ce soit par sa spectacularisation ou par le décroissement et la dé-hiérarchisation de ses catégories les plus traditionnelles (ce que nous illustrerons par deux exemples des Grands travaux).

---

<sup>108</sup> LANG Jack, « Le signe du succès », in *Commentaire*, hiver 1989-1990, n° 48, p. 710-712, cité par Philippe Poirrier in « Politique affichée/Politique discutée. Patrimoine versus tout culturel (1981-1993) » in *Pour une histoire des politiques du patrimoine*, éd. La Documentation française-Comité d'histoire du ministère de la Culture, pp.573-592, 2003.

D'autre part, l'émergence d'institutions parallèles et parfois concurrentes à la forme classique et institutionnelle du musée.

### **Décloisonnement du musée : des objectifs polyvalents**

Selon Claude Mollard, le colloque national *Musées et Sociétés* qui s'est tenu à Mulhouse-Ungersheim en 1991 et que nous avons cité plus haut<sup>109</sup> atteste donc de cette idée selon laquelle :

« Les musées scientifiques et techniques, jusqu'ici considérés souvent comme marginaux, acquièrent droit de cité. Cela demandera du temps, car la direction des musées de France reste encore attachée à une conception très « beaux arts » des musées. »<sup>110</sup>

Nous avons évoqué les divers facteurs qui ont pu participer à une telle évolution (développement du musée comme instrument de spécification d'un territoire, mise en lumière et reconnaissance de cette hétérogénéité au travers des chantiers, héritages de la nouvelle muséologie, ligne directrice de la politique des années Lang, etc.). On note qu'une fonction plus sociale et éducative (en tous cas moins désintéressée ou contemplative) est attachée à ces catégories de musées scientifiques ou techniques, mais aussi d'arts et de traditions populaires, etc. À défaut d'être inclusive ou participative, peut-être y aurait-il eu une conception partiellement « citoyenne » du rôle qu'aurait pu vouloir faire jouer la politique culturelle des années Lang au musée, en phase avec la politique socialiste. Dans tous les cas, il semble certain qu'elle se soit appliquée à rendre le musée accessible au plus grand nombre, quels qu'en soient les objectifs, sociaux ou économiques.

À ce titre, il est intéressant d'examiner la façon dont vont être orientées (et parfois précisément réorientées) certaines réalisations muséales, notamment des Grands travaux. Le cas du projet de la Cité des sciences et de l'industrie de la Villette, impulsé sous la présidence de Valéry Giscard d'Estaing, est particulièrement significatif. L'architecte était alors Alain Fainsilber ; le projet relevait de l'ancien Secrétariat d'État aux Universités pour la Cité des sciences et de l'industrie tandis que les espaces et jardins étaient placés sous tutelle de l'Environnement. Dans la fameuse lignée interministérielle que nous avons évoqué, Lang regrettera une certaine main mise sur le projet par ces ministères<sup>111</sup>. Sera impulsée une importante réorientation, dont la maîtrise de l'Établissement public est

---

<sup>109</sup> « Musées et Sociétés », actes du colloque national *Musées et Sociétés*, Mulhouse-Ungersheim, juin 1991, Paris, Direction des musées de France, 1993.

<sup>110</sup> MOLLARD Claude, *op. cit.*, p.247.

<sup>111</sup> MOLLARD Claude, *op. cit.*

confiée à Paul Delouvrier. Pour la Cité des sciences et de l'industrie, il insistera sur l'aménagement d'un contenu pédagogique, interactif et attractif, tourné vers la jeunesse et accessible à tous. Nous avons évoqué la véritable enquête de terrain effectuée par Lang et son équipe en Amérique du Nord pour évaluer ce qui se faisait alors dans les musées américains équivalents. On pourrait inférer sur le projet La Villette l'influence de grands modèles de Centres de sciences tels que l'Exploratorium de San Francisco (Franck Oppenheimer, 1969), l'Ontario Science Center à Toronto (Raymond Mori-yama, même année), ou encore celle des musées destinés aux enfants, à l'image du Brooklyn Children's Museum, fondé aux Etats-Unis dès 1899. Réorienter un Centre de Sciences donc, qui, selon Lang, ne doit cependant pas être « *trop scientifique* ». C'est en effet ainsi que le ministre qualifie le projet original :

« C'est manifestement l'oeuvre de professeurs de sciences expérimentales. Il faudrait donner à l'ensemble une tournure plus ample, y introduire l'histoire des mouvements sociaux (relations de l'Homme et de la machine et interrogations sur notre devenir) (...) Il serait bon de consulter le premier programmateur de ce musée, Michel Lévy, qui fut écarté. »<sup>112</sup>

Cette idée d'introduire une « *tournure plus ample* » à des savoirs qui seraient autrement moins utiles ou susceptibles d'intérêt (et attireraient éventuellement un moins large public du fait d'une image peut-être dépassée du musée) n'est pas isolée. Elle suppose ce que nous nommons « *décloisonnement* » des catégories, qui révèle aussi un désir d'ancrer le musée dans des enjeux de société plus larges que s'il ne restait dans une catégorie unique et hermétique : il s'agit au contraire de créer de la porosité entre les savoirs et les disciplines, tout en assurant une plus grande fréquentation. C'est cette même préoccupation qui semble se retrouver dans la re-conception du second projet muséal des Grands travaux dont l'initiative revient au gouvernement précédent, soit le musée d'Orsay. La question de ce que doit être le musée - et ce à quoi il doit servir - peut se lire à la lumière du même débat :

« Un certain nombre d'infléchissements sont cependant décidés. (...) Il se confirme ainsi qu'on fera, non point le musée du XIXe siècle, mais le « musée d'Orsay » (...) Le musée devra assurer la présentation des collections d'art *de telle sorte que le public puisse rattacher celles-ci aux grands événements historiques de l'époque et à l'environnement socioculturel des oeuvres*. [nous soulignons] Dans le climat qui suit les élections de mai 1981, dans l'esprit de changement qui souffle avec force, et alors qu'aucune réflexion préalable n'a été officiellement ouverte avec les conservateurs chargés, au sein de l'établissement public, du programme muséographique, les infléchissements annoncés provoquent un grand désarroi et de vives tensions. (...) *On prête au gouvernement les pires intentions. Orsay musée des luttes sociales ; Orsay musée de la classe*

---

<sup>112</sup> LANG Jack, cité par MOLLARD Claude, *op.cit.*

*ouvrière* [nous soulignons] (...). En fait, la question véritable est simple : *Orsay doit-il être un musée d'art ou veut-on transformer le projet en musée d'histoire ?* [nous soulignons] (...) »<sup>113</sup>

Pour Orsay, il semble s'agir là d'un horizon *imaginé* des politiques muséales plutôt que d'ambitions concrètes : « *Qu'a voulu le nouveau gouvernement ? Quel changement pour Orsay ? Il semble qu'on manifeste alors plus une intention ou un esprit, qu'un programme délibéré ou un objectif précis.* », écrit Jean Jenger<sup>114</sup>.

Ainsi, dans la façon dont ils sont envisagés, il semble que les musées doivent éviter l'écueil de l'élitisme ou du lieu savant. Au-delà de leur intérêt esthétique, les objets exposés seraient aussi prétextes à une réflexion plus étendue et utile. Comme nous l'avons précisé, ces conceptions ont pu être pour partie inspirées des très récents débats liés à la nouvelle muséologie (terme utilisé par André Desvallées pour la première fois en 1981<sup>115</sup>). En effet, on retrouve certaine des idées qui, selon Bernard Deloche, sont propres à l'ancien assistant de Georges-Henri Rivière ; primauté du public sur les collections, importance de ressaisir l'objet dans son contexte général<sup>116</sup>. Il n'est également pas impossible que cette ouverture désirée ait été empreinte de la ligne directrice « extensive » de la politique culturelle du ministère. A posteriori, c'est bien en ces termes d'ouverture populaire que Jack Lang envisagera l'évolution des musées après le passage de son équipe ;

« Le monde des musées s'est ainsi ouvert au monde (...). Il s'est ouvert à tous les champs de la connaissance : des beaux-arts, il a glissé vers le design, les sciences et les techniques, les arts et traditions populaires, l'archéologie, l'histoire, la bande dessinée, la photographie, la vidéo, le cinéma, les costumes de théâtre, la publicité, la mode... Il est devenu une totalité de mondes réunis par les mêmes passions et les mêmes savoir-faire. »<sup>117</sup>

Ainsi que nous l'avons évoqué, cette orientation se développe parallèlement - ou de façon superposée - à un autre type de modèle, axé quant à lui sur l'attractivité, le spectaculaire et la consommation du visiteur, se préoccupant bien plus de son divertissement que de son « éducation ». Dans le cas d'Orsay, ces deux perspectives semblent s'être parfaitement télescopées ; Jean Jenger cite ainsi

---

<sup>113</sup> JENGER Jean, *Orsay. De la gare au musée*, Paris, éd. Electa Moniteur, 2006, p.140-141.

<sup>114</sup> *Ibid.* p.141.

<sup>115</sup> DESVALLÉES André, « Muséologie (nouvelle) » in : *Encyclopaedia universalis*, Supplément, t.2., 1981, p. 958-961 (6 colonnes).

<sup>116</sup> DELOCHE Bernard, « André Desvallées, penseur de la nouvelle muséologie » in *Icofom Study Series*, Hors-Série, 2014, p. 149-158.

<sup>117</sup> LANG Jack, préface de l'ouvrage de MOLLARD Claude et LE BON Laurent, *op.cit.*

dans son ouvrage une déclaration de Madeleine Rebérioux - nommée aux côtés de Jacques Rigaud à la tête de l'Établissement public - dans un article du *Quotidien de Paris* du 10 février 1981 : « [le musée d'Orsay doit] *susciter un grand intérêt populaire... un musée à consommer, à utiliser, plus qu'à regarder* »<sup>118</sup>.

Ces propos peuvent difficilement être généralisés à l'entièreté des musées créés, rénovés ou réhabilités durant les années 1980-1990, notamment au regard de l'hétérogénéité du bilan des réalisations. Cependant, ces exemples issus des Grands travaux nous semblent révélateurs pour deux raisons. D'une part, le fait qu'il s'agisse de projets antérieurs au ministère Lang permet de mieux révéler la conception du musée qui a alors été privilégiée au regard de celle, précédente, qui a été écartée. Surtout, s'agissant là de deux institutions éminemment parisiennes, cet écart dit quelque chose du fil directeur parfois imaginé de ces politiques muséales et du rôle de représentation que le ministère de la Culture a pu souhaiter attribuer aux musées à cette époque, à nouveau, quels qu'en soient les véritables objectifs.

### **Des modèles alternatifs**

Un second type de phénomène pourrait, dans une certaine mesure, traduire le lien - ou la tension - entre le développement muséal de l'époque et la politique culturelle vitaliste de Lang. Il s'agit de la construction de modèles de musées « alternatifs » ; traduisant autrement la notion de muséalité ou, précisément, s'en écartant. Dans un premier temps, on peut bien évidemment évoquer la naissance (et les vifs débats qu'elle a engendré) des Frac à cette époque, actée par la circulaire du 13 septembre 1982. Si la logique de décentralisation est au coeur de la mise en place de ces collections, ceci nous ramène également à l'impératif vitaliste de cette politique culturelle, d'institutions ouvertes et tournées vers la création. On relève en effet - en tous cas dans leur conception - la souplesse ou le « nomadisme »<sup>119</sup> des Frac par rapport aux musées classiques ; à la fois moins « institutionnels » et moins chargés en connotations patrimoniales. C'est ainsi que Laurent Martin décrit la stratégie du projet des Frac, instaurée par Claude Mollard qui, comme on l'a dit, était précisément en charge des musées ;

---

<sup>118</sup> JENGER Jean, *op.cit.*, p.141.

<sup>119</sup> MARCADÉ Bernard (dir.), *Collections en mouvement*, Paris, éd. Flammarion, 1995.

« C'est-à-dire non pas des institutions en dur, immobiles, centrales et qui reproduisaient ou auraient reproduit les mêmes inconvénients que les musées existants, c'est-à-dire en fait des institutions de la culture classique ou légitime fréquentées par une minorité de la population (...) »<sup>120</sup>

On constate par extension les tensions existantes entre les entités liées à ces deux modèles ; soit entre la Délégation aux Arts Plastiques et la DMF. Dans son ouvrage *L'artiste, l'institution et le marché*,<sup>121</sup> Raymonde Moulin propose en effet l'hypothèse selon laquelle « *Les Frac ont été conçus comme un des éléments d'une stratégie de contournement de la direction des musées, suspectée de réticence à l'égard de l'art contemporain.* ». Malgré l'intention première du projet et son refus d'assimilation aux musées, des empiètements auront parfois lieu entre ce qui relève de la DMF et de la Délégation aux Arts Plastiques, les Frac tendant pour certains - comme inévitablement - à finalement revêtir les caractéristiques décrites du musée (collections permanentes, exposition d'une partie de cette collection, élitisme du public...), affirmation toujours défendue aujourd'hui<sup>122</sup>.

Pourtant, l'art contemporain ne sera pas entièrement écarté des objectifs et investissements de la DMF. Bien que leurs origines remontent aux années 70, le développement des centres d'art est aujourd'hui reconnu comme ayant largement été encouragé par la politique de décentralisation des années Lang. Dans les années 1980, ainsi que le rappellent Graham Devlin et Sue Hoyle<sup>123</sup>, ils sont partie intégrante du programme du gouvernement socialiste en 110 points : « *L'implantation sur l'ensemble du territoire de foyers de création, d'animation et de diffusion sera encouragée par l'Etat, qui en assurera un financement partiel* »<sup>124</sup>. Conçu comme des « *aimants pour attirer les foules* » ou pour redynamiser un territoire<sup>125</sup>, les centres d'art contemporain pourraient également constituer un de ces modèles alternatif au musée (pour ne pas dire un « anti-musée », comme se présente aujourd'hui le Palais de Tokyo). Dans le cadre des grands projets en province, un certain

---

<sup>120</sup> MARTIN Laurent, entretien personnel (voir annexe 1).

<sup>121</sup> MOULIN Raymonde, *L'artiste, l'institution et le marché*, Paris, éd. Flammarion, 1997 (citée par MOLLARD Claude, *op. cit.* p.323).

<sup>122</sup> LORENTE J. Pedro, *Les musées d'art moderne ou contemporain : une exploration conceptuelle et historique*, Paris, éd. L'Harmattan, 2010. p.17.

<sup>123</sup> DEVLIN Graham, HOYLE Sue, *op. cit.*

<sup>124</sup> 110 propositions pour la France, proposition n°98, Programme de gouvernement préparé par le PS pour l'élection présidentielle d'avril-mai 1981, reproduit in *Manière de voir, Le Monde diplomatique*, « *Histoire des gauches au pouvoir* », n°124, août-septembre 2012.

<sup>125</sup> LORENTE J. Pedro, *op. cit.*, p.7.

nombre d'établissements - impulsés ou réalisés à cette époque - parmi lesquels le CAPC de Bordeaux (1983), le Carré d'Art de Nîmes (1993) ou Les Abattoirs de Toulouse (2000), constituent des réalisations significatives, chapeautées et partiellement financées par la DMF, et qui s'inscrivent directement dans le courant du spectaculaire muséal. Plus exactement, parmi les opérations muséales ayant donné lieu à des créations (par définition parmi les opérations les plus coûteuses), soit par réhabilitation soit par construction d'un nouveau bâtiment, on dénombre 30% de musées d'art (sur 99 musées) et, parmi ceux-ci, 17% de musées d'art moderne et/ou contemporain<sup>126</sup>. Comme nous le précisons au sein de nos analyses, il manque toutefois à ces informations des données budgétaires importantes, qui permettraient de mettre en avant les créations privilégiées par les politiques publiques et traceraient ainsi une véritable ligne de démarcation qualitative. Ainsi, au travers du développement des musées et des centres d'art contemporain, on retrouve la même idée de rajeunissement de l'institution muséale, de souplesse parfois débarrassée du poids des collections, ou, plus généralement, se focalisant sur la création *actuelle* et sur l'expérience du public.

Pour conclure, les années Lang nous paraissent partagées entre différentes orientations muséales, à première vue contradictoires. Musée populaire et local ou musée d'art à tendance spectaculaire et consumériste ; de tels schémas nous paraissent tout autant liés aux héritages de la muséologie antérieure et aux tendances internationales qu'aux contradictions de la politique de Jack Lang, qui érige de grandes institutions de la culture savante dans le même temps qu'elle réhabilite les arts mineurs. Il reste que cet apparent paradoxe donne précisément à voir le glissement d'une époque et d'un modèle à un autre, orienté vers le spectaculaire muséal et la définition que nous en avons donné. Plus encore, nous y reviendrons, ceci met également en évidence le début d'un creusement, par la suite accéléré, des inégalités entre de petites institutions, modestes, et les fameux musées issus du « star-system »<sup>127</sup>. Quoi qu'il en soit, qu'il s'agisse de petits musées municipaux ou des nouvelles institutions emblématiques issues des chantiers, l'unité réside dans le fait que ces musées ont alors été pensés comme instruments de la démocratisation culturelle mais surtout comme étant capables de redynamiser un territoire et son attractivité. Au-delà de sa fonction de représentation, de ce que peut *signifier* le musée dans son usage par les pouvoirs publics, force est de constater qu'il est avant tout, en cette époque de chantier, un investissement ; la valeur économique et touristique du musée, son insertion dans une stratégie territoriale ainsi que son potentiel à créer de l'emploi sont autant de

---

<sup>126</sup> Voir analyses graphiques de la partie 2 et tableau en annexe 4.

<sup>127</sup> MORIN Edgar, *Les stars*, Paris, éd. Seuil, 1972.

points ayant été déterminants dans l'aménagement culturel du territoire. L'ère est ainsi, comme le résume Anne Gombault, à la modernisation sous toutes ses coutures ;

« Les musées se sont multipliés, diversifiés, leurs infrastructures ont été rénovées et développées, leurs activités se sont étendues, leur image a changé, leur fréquentation a fortement augmenté, leur personnel s'est étoffé et professionnalisé, leur gestion est devenue plus rationnelle et leur organisation plus complexe. »<sup>128</sup>

La décennie 1980-1990, pilotée par le ministère des années Lang, nous semble ainsi mettre en place les éléments de ce moment de transition pour les musées français vers la modernité.

---

<sup>128</sup> GOMBAULT Anne, *op.cit.*

## II - Le musée dans l'aménagement culturel du territoire

## A - Le musée comme investissement stratégique

### 1. Musées et économie, même combat ?

Ainsi que nous l'avons précisé plus haut, le fameux « slogan » de Jack Lang « *Culture et économie, même combat !* »<sup>129</sup> n'allait pas de soi au début des années 1980. Il suffit pour cela de constater la réception houleuse qu'avait provoqué le discours d'Augustin Girard sur les industries culturelles trois années plus tôt, période à laquelle l'idée d'une « *démocratisation de la culture par le jeu du marché* »<sup>130</sup> n'était visiblement pas encore cotée. Comme le rappelle Xavier Greffe<sup>131</sup>, la thématique de l'incompatibilité entre l'économie et la culture - du fait de sa spécificité liée à la procuration d'un bien être, de ses connotations « romantiques » ainsi que de sa « *faible soutenabilité* » dans une économie de marché - est ancienne et continue aujourd'hui de faire débat. Un pas vers la déculpabilisation de ce rapport semble cependant être franchi avec l'arrivée au pouvoir du nouveau gouvernement socialiste ; « *Est-il iconoclaste d'invoquer l'utilité de la culture ? Est-ce en faire un simple moyen ? Faut-il passer sous silence ses relations avec l'économie ? Cette « utilité » de la culture, Lang l'a bien montrée en se battant pour un budget.* »<sup>132</sup>. Surtout, la culture est présentée comme l'un des moyens de sortie de la crise dans laquelle se trouve le pays depuis plusieurs années (chocs pétroliers de 1974 puis 1979, récession du début des années 1980 et inflation du second choc pétrolier, etc). Il s'agit là d'un point central du programme socialiste, sur lequel Lang reviendra dans plusieurs discours ;

« Tout à la fois, et sans employer de grands mots, la culture donne sens à notre existence et constitue, c'est le point principal, un levier, un ressort du développement économique. (...) C'est la France du talent, c'est la France de l'intelligence, c'est la France de l'invention qui fera gagner la France sur la plan économique. »<sup>133</sup>

---

<sup>129</sup> LANG Jack, "Nous savons bien aujourd'hui que la culture ..." [discours prononcé à Mexico, le 27 juillet 1982, lors de la conférence mondiale des ministres de la Culture], [reproduit] in Culture publique, opus 1 : l'imagination au pouvoir, Paris, Editions SKITe, 2004.

<sup>130</sup> GIRARD Augustin, « Industries culturelles » in *Futuribles*, Paris, septembre-octobre 1978, p.597-605.

<sup>131</sup> GREFFE Xavier, *op. cit.*

<sup>132</sup> MOLLARD Claude, *op. cit.* p. 285.

<sup>133</sup> LANG Jack, Discours à l'Assemblée nationale, 6 novembre 1985, cité par MOLLARD Claude (*op. cit.*, p.286)

Dès lors, quelles sont les implications d'une perspective économique appliquée aux politiques muséales de l'époque ? Nous évoquerons plusieurs phénomènes interconnectés tout au long de cette seconde partie ; la professionnalisation du secteur et la thématique de l'emploi culturel, l'évolution de l'attractivité du musée et de son financement, cet ensemble aboutissant à la complexification de son organisation et de son identité.

### *Consolider et investir dans le champ muséal*

Vecteur du militantisme de la gauche, la culture est donc fondamentalement présentée comme un enjeu social et économique ; « *Pourquoi cette importance de la culture ? Parce que précisément elle peut-être l'une des réponses à la crise (...)* »<sup>134</sup>. Cette affirmation trouve beaucoup d'implications, l'une d'entre elles prenant notamment corps dans le développement des industries culturelles. Pour celles-ci, Jack Lang se positionnera à nouveau dans une sorte d'entre-deux ; conserver une part de contrôle sur un marché qui risquerait, livré à lui-même, de déformer la création (naissance de l'IFCIC, Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries, en 1983). Ce type de délégation « équilibrée » se retrouve par ailleurs dans les relations et mécanismes mis en place entre les collectivités territoriales et l'État, notamment au moment de la mission des Grands projets en province (la déconcentration l'emportant sur une véritable décentralisation). C'est aussi la thématique de l'emploi culturel qui est impliquée par ce type de déclaration, la culture étant considérée comme un « *gisement d'emplois* »<sup>135</sup> dans la lutte contre le chômage. En résulte le fait que le secteur muséal va se trouver consolidé en tant que champ durant la décennie des années 1980 grâce à cette professionnalisation et à la production de nouveaux savoirs.

Plusieurs facteurs interdépendants sont ici à prendre en compte, à commencer par le budget du ministère, qui rend alors possible ce très fort développement. Ainsi que nous l'avons précisé, le secteur de la culture passe du domaine de la reconnaissance à celui de la légitimité, principalement du fait d'un budget ayant quasiment doublé afin d'atteindre le fameux 1% (0,93% en 1986)<sup>136</sup>. Laurent Martin et Claude Mollard évoquent tous deux l'impressionnante multiplication de notes de la part de Jack Lang, que ce soit auprès de François Mitterrand ou de son entourage dans le but d'atteindre

---

<sup>134</sup> LANG Jack (Discours de Mexico, *op. cit.*).

<sup>135</sup> *Ibid.*, p.235.

<sup>136</sup> Chiffres de Claude Mollard ayant participé à l'établissement du budget dès 1981 (*op. cit.*).

cet objectif symbolique : « *Le plus jeune et le plus brillant Premier ministre de France ne peut pas ne pas accorder une petite place dans son coeur au ministère des créateurs et des jeunes !! (...)* Nous représentons le prix de la construction de 30km d'autoroutes urbaines ! »<sup>137</sup>. Concernant le budget attribué aux musées, il peut se diviser en deux catégories distinctes ; les crédits d'investissement et les crédits de fonctionnement et d'intervention<sup>138</sup>. Pour les premiers, les musées représentent le secteur ayant le plus augmenté en masse (et non en pourcentage), devant les monuments historiques (+1,5 milliards de francs). Pour les seconds, les musées passent, de 1973 à 1983, d'une dotation de 50,8MF à 515,9 MF, derrière le livre, la musique et la danse, le théâtre et le développement culturel<sup>139</sup>. On note que les coûts liés aux Grands travaux muséaux et à la rénovation de Beaubourg ne rentrent pas dans ce budget mais font l'objet d'une enveloppe autonome, contrôlée par le Président de la République. Par la suite, ces crédits seront imputés sur le budget du ministère<sup>140</sup>. Concernant les travaux muséaux en province, les lignes budgétaires ont été au départ confondues puis seront dissociées sous le second septennat de François Mitterrand, et ce en raison de tensions existantes à ce sujet entre Emile Biasini et Jack Lang<sup>141</sup>. Ainsi que nous l'avons précisé et comme le souligne Laurent Martin, ces budgets révèlent la différence entre actions de communication et réalité matérielle, effectivement loin du prétendu « abandon du patrimoine » décrié par la droite ; des chiffres permettant donc de « *sortir de l'idéologie* »<sup>142</sup>. Quoi qu'il en soit, la situation économique du secteur est bien évidemment sans comparaison avec celle des gouvernements précédents ; dès lors, il s'agit aussi là d'un investissement sur lequel des retours seront attendus, ouvrant la voie à une logique de performance et d'évaluation du secteur.

En parallèle des politiques de constructions, rénovations et réhabilitations - et du fait de la multiplication et complexification des musées - il est en effet évident que des emplois doivent être créés. Sur un plan pragmatique comme symbolique, la professionnalisation du secteur muséal est primordiale, consolidant en retour la légitimité du champ et son attractivité. La création de l'Ecole natio-

---

<sup>137</sup> LANG Jack, note à Laurent Fabius du 23 juillet 1984, citée par MOLLARD Claude (*op. cit.*).

<sup>138</sup> MOLLARD Claude, *op. cit.*

<sup>139</sup> *Ibid.*

<sup>140</sup> HELIE Thomas, « L'architecture des décisions - Un président-bâisseur dans le « tournant de la rigueur » » in *Gouvernement et action publique*, 2017/2 (n°2).

<sup>141</sup> HELIE Thomas, échanges par e-mail en date du 22 avril 2019 concernant la répartition des crédits attribués aux musées durant les Grands projets. Article à paraître sur la mission des Grands projets en province.

<sup>142</sup> MARTIN Laurent, entretien personnel (voir annexe 1).

nale du Patrimoine en 1990 pourrait incarner cet objectif tout en en représentant la partie la plus visible. Tant au niveau de la formation des conservateurs que des gardiens de musées, des efforts semblent avoir été entrepris ;

« Cher Président, le budget n'est guère brillant et je sais que, sans votre intervention personnelle, nous aurions été découpés en morceaux. Trois points graves subsistent qui réclament une solution particulière : 1. Le refus de création d'emplois est dramatique pour les Musées. Les 130 emplois de gardiens de musée que j'avais demandés ne sont pas accordés. Sans ces 130 malheureux gardiens supplémentaires, de nombreuses salles du Louvre continueront à être fermées. C'est, je crois, une mauvaise action contre le projet du Grand Louvre. (...) 2. Malgré vos instructions, on refuse le réexamen de la carrière des conservateurs. (...) »<sup>143</sup>

Ces considérations traduisent bien les nouvelles prérogatives d'administration et de management de ces institutions modernisées, impliquant une spécialisation et une technicisation accrue. La formation d'un personnel de surveillance spécialisé (les gardiens), constitue un point amplement développé au sein du bilan de la DMF ; en 1982, un « *corps du personnel de surveillance spécialisé des musées nationaux* »<sup>144</sup> voit le jour et une nouvelle réforme en 1988 achève sa fusion avec les autres services du musée. Il s'agit là d'un point d'autant plus intéressant que, comme le souligne Anne Gombault, cette spécialisation de la surveillance est révélatrice du processus d'entrée dans la modernité de ces institutions<sup>145</sup>. Le développement accéléré des métiers de l'administration et du management culturel menace alors les professionnels de la culture les plus traditionnels. L'émergence des formations dédiées à la gestion des institutions culturelles en France est à ce titre significative, à l'image du Diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S) de Dauphine, créé en 1985 et premier dans son genre. Et, de fait, l'attractivité du secteur - armé de ses nouveaux outils de gestion - semble avoir gagné en popularité auprès des jeunes générations ;

« Une évolution symbolique : pour la première fois, le ministère de la Culture précède la Cour des comptes, le ministère des Finances, les Affaires étrangères et même l'Inspection des finances dans les préférences exprimées par les élèves de l'Ena pour leur affectation à la sortie de l'École. En effet, il figure cette année en deuxième position après le Conseil d'État. »<sup>146</sup>

---

<sup>143</sup> LANG Jack, Lettre à François Mitterrand, 24 juillet 1985, citée par MOLLARD Claude (*op. cit.*, p.237).

<sup>144</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*, « Former, moderniser, optimiser les métiers et les professions du musée ».

<sup>145</sup> GOMBAULT Anne, *op. cit.*

<sup>146</sup> LANG Jack, note à François Mitterrand, 22 décembre 1989, citée par MOLLARD Claude (*op. cit.*, p. 393).

Cette popularisation du champ muséal auprès des nouveaux gestionnaires ou hauts fonctionnaires débouchera entre autres sur les débats que l'on connaît et que nous avons déjà évoqué quant à la direction des établissements entre conservateurs et gestionnaires. Au regard du développement accru des activités du musée, notamment dans sa dimension événementielle et médiatique, il faut enfin noter une grande diversification et professionnalisation des métiers au sein de ces musées ; chargés de production, régisseurs spécialisés, scénographes, graphistes, etc.

Ceci s'accompagne naturellement d'un développement des moyens attribués à la recherche comme pôle de consolidation de ce champ muséal modernisé (soit la production de savoirs le légitimant) ; de 1981 à 1990, les crédits attribués à la recherche, notamment pour la restauration, passent ainsi de 345 000 francs à 2 millions de francs. Si le nouveau Laboratoire de recherche des musées de France (qui triple sa surface pour atteindre 4 000m<sup>2</sup>) se situe sous la jardins du Carrousel, 25 ateliers de restauration sont également institués dans les régions<sup>147</sup>. Comme le résume Jack Lang en évoquant le domaine muséal ;

« Dans ce domaine, les initiatives de l'État ont rendu à la France une place de premier plan. (...) Ces initiatives ont donné naissance à de nouveaux métiers, de nouvelles pratiques professionnelles dans des domaines multiples : programmantes, architectes, muséographie, scénographes, éclairagistes, graphistes, commissaires d'expositions, mais aussi responsables de marketing et de communication, etc. Les conservateurs de musées eux-mêmes n'échappent pas à cette grande vague depuis qu'ils sont formés par l'Institut national du patrimoine créé en 1990. »<sup>148</sup>

On note que le rapport de l'Observatoire de l'emploi culturel de 1993 (d'après le recensement de la population de 1990) n'est pas aussi optimiste. Entre 1982 et 1990, les professions de la conservation enregistrent une variation de - 17% (passage de 11 800 à 14 200 personnes)<sup>149</sup>. Il reste qu'il s'agit là des métiers de la conservation en général (archivistes, bibliothécaires, conservateurs du secteur public) et que cette catégorie est difficilement représentative du secteur muséal et de la diversification professionnelle qu'il a subi dans son ensemble.

Comme on l'a précisé, ces investissements dans le secteur muséal, sa professionnalisation et sa spécialisation impliquent une forte logique d'évaluation du secteur et toute la littérature qui lui est as-

---

<sup>147</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*, « Restaurer et étudier les oeuvres ».

<sup>148</sup> LANG Jack, préface de l'ouvrage de MOLLARD Claude et LE BON Laurent, *op. cit.*

<sup>149</sup> « *Les professions culturelles et les salariés des activités culturelles d'après le recensement de 1990* », Notes de l'Observatoire de l'emploi culturel, 1993, consulté en ligne sur [culture.gouv.fr](http://culture.gouv.fr).

sociée<sup>150</sup> ; mécanismes de contrôle et de feedback, logiques quantitatives de performance se manifestant parfois par des situations de mise en compétition (le concours du meilleur accueil pour les musées est par exemple lancé en 1988)<sup>151</sup>. Nous reviendrons sur les caractéristiques du musée technique, qui sont celles en propre du spectaculaire muséal, au sein du second chapitre de ce mémoire. Cette « rentabilité culturelle » - à l'oeuvre au sein des grosses structures plutôt que pour toute la myriade de musées rénovés à cette époque - n'ira pas sans poser de crises identitaires pour certains établissements. Il reste qu'elle pose les bases d'un nouvel horizon pour ces petites institutions et une dynamique administrative généralisée ; les musées en cours de construction dans le cadre des chantiers et ceux qui suivront n'échapperont plus à cette règle.

### *Quels investissements pour le musée ?*

Si l'État investit dans les musées, la montée en puissance des crédits débloqués par les collectivités territoriales - déjà initiée par une forme de municipalisation de la culture dès les années 1960 - connaît également une évolution remarquable et occupe une place de choix au sein des chantiers muséaux. Le musée s'affirme ainsi comme outil de valorisation du territoire, capable d'engendrer des richesses. Si l'on revient à la définition proposée par l'ICOM en 1974, comment doit-on penser le musée, « *institution permanente sans but lucratif* » par excellence, dans son association renouvelée à cette ligne politico-économique et volontariste impliquée par les années Lang ? Dans son ouvrage *L'économie de la culture*, Françoise Benhamou rappelle ce fameux paradoxe du musée pour l'économiste, découlant de la nature même de l'institution ; « *Le musée est l'une des institutions culturelles les plus riches, par la valeur des oeuvres qu'il possède, et les plus pauvres, par le décalage entre cette valeur et son budget.* »<sup>152</sup>. De ce point de vue, le musée est considéré comme un service collectif ; c'est-à-dire qu'il est caractérisé par une non-rivalité (une consommation simultanée est possible sans que cela ne le dévalue) et qu'il est non-excluable (l'accès n'est, pour les musées publics, en théorie pas restreint). On peut préciser que les biens culturels en général, et patrimoniaux en particulier, produisent des externalités positives<sup>153</sup> ; ils font bénéficier à des tiers de leur

---

<sup>150</sup> MC HUGH Alice, « Strategic planning for museums » in *Museum News*, juillet-août 1980.

<sup>151</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*, « Le musée au service du public ».

<sup>152</sup> BENHAMOU Françoise, *L'économie de la culture*, collection Repères, Paris, éd. La Découverte, 2011 (7e éd.), p.54.

<sup>153</sup> BENHAMOU Françoise, *Économie du patrimoine culturel*, collection Repères, Paris, éd. La Découverte, Paris, 2012, p.22.

« aura » sans que ceux-ci aient à débours, point tout à fait central dans l'optique d'un usage du musée comme moyen au service de la redynamisation d'un territoire. Enfin, on ajoute le fait que les biens patrimoniaux sont, à la différence des biens culturels reproductibles comme les industries culturelles, des biens uniques. Institutions non lucratives, les musées produisent toutefois une richesse bien matérielle de différentes façons. Les recettes directes issues des ressources propres (billetterie, produits dérivés, privatisation des espaces...) auront tendance, on le verra, à se développer au regard des objectifs d'autonomie financière des musées par rapport au retrait progressif des subventions publiques dès le milieu des années 1980 et plus sensiblement au cours des années 1990. Les recettes indirectes (nuit dans les hôtels voisins, restaurants, commerces avoisinants...) - recettes qui reposent précisément sur cette idée d'externalités positives - sont donc celles qui sont les plus susceptibles d'intéresser les élus locaux et permettent de penser le musée comme plus directement intégré dans une économie de marché, notamment via le tourisme :

« Car de tels calculs donnent parfois le vertige. Lorsque 100 000 touristes (étrangers) viennent visiter une exposition et que l'on estime leurs dépenses à 100 euros par touristes, on aboutit facilement à des sommes énormes qui sont théoriquement investies dans l'économie locale. Des sommes qui font rêver nombre de décideurs et que les directeurs ou les conservateurs n'hésitent pas à mettre en exergue afin de justifier les dépenses nécessaires pour agrandir ou rénover leurs établissements. »<sup>154</sup>

Dès lors, au-delà des objectifs de démocratisation, ces bénéfices indirects justifient bien entendu l'investissement dans le musée et participent à structurer la véritable politique de l'offre que constitue l'aménagement culturel du territoire dans la décennie des années 1980 et 1990. Comme l'affirmera Jack Lang, à nouveau a posteriori, une trentaine d'années plus tard ; « *Investir dans les musées est donc devenu un acte créatif, culturel et économique.* »<sup>155</sup>.

Malgré l'importance des investissements publics propres à cette époque, il semble que, parallèlement, les sources de financement se diversifient et s'ouvrent progressivement au secteur privé ; cette époque semble aussi être celle d'une progressive hybridation. Tout d'abord, au sein même des structures publiques, des glissements se font sentir pour les gros établissements nationaux vers une autonomisation financière. En effet, sous « Lang II », (deuxième septennat), et alors que Jacques Sallois est à la tête de la DMF, certains établissements passent progressivement du statut de service à compétence nationale (SNC) à celui d'Établissement public administratif (EPA), à commencer par

---

<sup>154</sup> MAIRESSE François, *Le musée hybride*, Paris, ed. La Documentation française, 2010.

<sup>155</sup> LANG Jack, préface de l'ouvrage de MOLLARD Claude, LE BON Laurent, *op. cit.*, p.8-9.

le Louvre (décret n° 92-1338 du 22 décembre 1992), suivi par le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou (et ouvrant par la suite la voie au Musée d'Orsay et musée de l'Orangerie, musée des Arts asiatiques Guimet, Quai-Branly<sup>156</sup>...). Ce statut, permettant une autonomie juridique et surtout financière beaucoup plus importante (libérée du contrôle de la DMF et de la RMN), signe cette entrée des musées dans l'ère de leur propre gestion, rendue nécessaire par la complexification des structures, et traduisant aussi un « esprit entrepreneurial » en plein développement. Dans le même temps, presque comme rançon du succès, les investissements publics sont donc progressivement réduits. La RMN, qui atteint en 1990 un chiffre d'affaire commercial de 200 millions de francs<sup>157</sup>, est quant à elle refondée en 1991<sup>158</sup> pour obtenir le statut d'Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Ensuite, les années Lang sont aussi celles de l'entrée des entreprises dans le mécénat culturel. Comme le rappelle Claude Mollard, « *La période, au nom des idées libérales qui entendent se frayer une voie dans le gouvernement, est favorable au développement du mécénat.* »<sup>159</sup>. Dès 1982, sont entérinées une série de lois augmentant entre autres les plafonds de déductibilité fiscale pour les particuliers et les entreprises. Sur la période François Léotard (1986-1988), on pense notamment à la loi du 23 juillet 1987<sup>160</sup> qui pose les bases du mécénat actuel et encourage de façon croissante les entreprises dans cette direction. Enfin, en 1990, Jack Lang fait voter la loi concernant la création de fondations d'entreprises<sup>161</sup>. C'est à la même époque que des acteurs privés tels que Culturespaces récupèrent progressivement la gestion déléguée de sites et établissements culturels (débutant avec le Palais des Papes d'Avignon en 1991 puis le musée Jacquemart-André en 1996). La figure de Jacques Rigaud, à la tête de l'Admical (et de l'Établissement public du musée d'Orsay de 1981 à 1987), est emblématique de ces efforts de rapprochement entre le monde des entreprises et des institutions culturelles (Admical devenue association reconnue d'utilité publique en 1992). Nous avons donc évoqué un phénomène d'autonomisation des musée

---

<sup>156</sup> Décrets consultés en ligne sur l'intranet du ministère de la Culture : <https://semaphore.culture.gouv.fr/documents/115598/222882/Etablissements+publics>

<sup>157</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*, « Chronologie des évènements les plus significatifs ».

<sup>158</sup> Décret n°90-1026 du 14 novembre 1990 relatif à la Réunion des musées nationaux, consulté en ligne sur le site [legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr)

<sup>159</sup> MOLLARD Claude, *op. cit.*, p.376.

<sup>160</sup> Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, consultée en ligne sur le site [legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr)

<sup>161</sup> Loi n°90-559 du 4 juillet 1990 créant les fondations d'entreprise et modifiant les dispositions de la loi no 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat relatives aux fondations, consultée en ligne sur le site [legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr)

et, parallèlement, la montée en puissance de plusieurs acteurs : les collectivités territoriales et la sphère privée (comprenant le mécénat). Ce processus, qui implique un désengagement de l'État, est fondamental dans le développement du spectaculaire muséal mis en place durant les années Lang. Nous reviendrons sur ces points précis au sein du second chapitre de ce mémoire, l'accélération de ce processus prenant une plus grande tournure encore au cours de la décennie 1990-2000.

À nouveau, il semblerait que ces années laissent voir un glissement entre deux époques, la période contemporaine se dirigeant progressivement vers une tendance au financement mixte et à la décroissance des politiques culturelles de l'État. Pour les plus gros établissements, prenant notamment appui sur les chantiers, elle inaugure aussi l'accélération d'une course à la « rentabilité culturelle » et du creusement des inégalités entre des institutions plus ou moins dotées. Si on note une importance quantitative des rénovations de musées en province, ce sont des projets comme celui du Grand Louvre qui justifient évidemment des dépenses de plus de 7 milliards de francs, soit autant d'éléments de différenciation et de spectacularisme caractéristiques du « Star-System » (c'est-à-dire le musée comme étant à la fois un mythe et une marchandise<sup>162</sup>).

## 2. Une décennie de la transition ; un nouveau modèle de musées

### *Le paradigme du public ou le « tournant commercial des musées »*

Selon Bruno S. Frey et Stephan Meier, les « Superstar museums » sont pourvus de cinq caractéristiques ; ils sont un « must » pour les touristes et ont acquis un statut culte, ils ont à leur actif un nombre significatif de visiteurs, exposent des artistes et des oeuvres connus dans le monde entier, disposent d'une architecture spectaculaire et, enfin, sont commercialisés (part importante de leurs recettes propres provenant des librairies ou boutiques, impact sur l'économie local, etc.)<sup>163</sup>. Les réalisations les plus coûteuses des chantiers muséaux (Parisiens mais aussi en Province), et que nous avons défini comme appartenant à ce courant du spectaculaire, profitent ainsi des travaux pour mettre en place ou consolider ces éléments. Les chantiers muséaux des années 1980-90 se divisent donc en plusieurs catégories. On distingue bien entendu les Grands travaux (à Paris puis en pro-

---

<sup>162</sup> MORIN Edgar, *op. cit.*

<sup>163</sup> S. FREY Bruno, MEIER Stephan, « The Economics of Museums » for *Handbook for Economics of Art and Culture*, Ginsburgh and Throsby (eds.). Elsevier, 2006.

vince pour contrebalancer tout effet de « centralisme »<sup>164</sup>), et le plus vaste et déconcentré programme de constructions, rénovations, réhabilitations des musées qui se joue en parallèle, principalement piloté par la DMF. Ainsi que nous l'avons précisé, on lit alors un écart schématique entre ces dernières rénovations - souvent de petits musées municipaux, de beaux-arts ou « de société » dans un sens large - et des créations ou rénovations plus spectaculaires, laissant à voir quant à elles un modèle de musée modernisé, éventuellement en mesure de créer des économies d'échelle. La conception de ces derniers est ainsi marquée par de nouveaux objectifs caractéristiques de ce tournant commercial ; que ce soit de façon externe (réaménagement des espaces, de l'image et de la réputation du musée) ou interne (changement de la structure organisationnelle).

Auditorium de 400 places, restaurants, cafés, galerie commerciale avec plus de 200 magasins, librairie aménagée sur deux niveaux par Jean-Michel Wilmotte... Une fois encore, avant même le début de la seconde tranche des travaux (ouverture de l'aile Richelieu en 1993), l'exemple du Grand Louvre est paradigmatique du réaménagement spatial des grands musées lors de cette décennie. Parmi les opérations muséales des Grands travaux et de la Mission des grands projets en province, il paraît inconcevable de ne pas intégrer aux nouvelles constructions ces éléments amplement tournés vers le confort du public et son divertissement ; toilettes, parkings, vestiaires, boutiques, cafétérias, salles dédiées aux expositions temporaires. « *Un effort spécial est fait sur l'information du public avec tables d'orientations, panneaux lumineux, moniteurs vidéos. Les toilettes, téléphones et autres services dignes d'un musée moderne sont signalés par des logos faciles à comprendre.* »<sup>165</sup> ; dès 1991, le Grand Louvre a multiplié par 13 ses surfaces dédiées à l'accueil du public<sup>166</sup>. Pour ce qui est des constructions ou réhabilitations importantes de l'époque, à Paris et en province, apparaît donc - comme le titre elle-même la DMF lors de son bilan de 1991 - « *Le musée au service du public* »<sup>167</sup>. Ces éléments de confort se doublent d'un renouveau de la programmation, plus large et ouverte, ayant pu donner à certain des protagonistes témoins de ces changements le sentiment d'un musée devenu un « centre culturel » ou un centre de divertissement<sup>168</sup>. Le développement accéléré

---

<sup>164</sup> MARTIN Laurent, *op. cit.*

<sup>165</sup> « *Louvre : nouveaux espaces* », A2 le Journal 20h, 29 mars 1989 (vidéo consultée en ligne : <https://www.ina.fr/video/CAB89012584/louvre-nouveaux-espaces-video.html> le 16 mars 2019).

<sup>166</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*, « Au-delà de la pyramide, une réorganisation complète pour le Grand Louvre ».

<sup>167</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*, « Le musée au service du public ».

<sup>168</sup> GOMBAULT Anne, *op. cit.*

des grandes expositions temporaires est le symptôme le plus accru de cette mutation et d'un visible regain d'intérêt du public à l'égard du musée ;

« Depuis 1981, les seules Galeries nationales du Grand Palais ont accueilli près de 12 millions de visiteurs, répartis sur 80 expositions. Turner avec 548 496 visiteurs et Manet avec 735 197 visiteurs en 1983, Renoir avec 793 544 en 1985, et Gauguin avec 623 297 visiteurs en 1989 figurent parmi les plus remarquables succès publics et constituent des événements culturels importants. »<sup>169</sup>

On note à ce titre la dimension « blockbuster » très assumée de cette affirmation, tant par la mise en avant des noms iconiques de l'histoire de l'art que par leur association à ce qui s'apparente presque à des recettes de billetteries cinématographiques. Ainsi que le rappelle François Mairesse, cette logique n'est pas nouvelle et n'a fait que s'intensifier depuis la fin de la seconde guerre mondiale<sup>170</sup> ; aux Etats-Unis, elle est notamment marquée par l'arrivée de personnalités telles que celle de Thomas Hoving au Metropolitan Museum ou, plus tard, comme nous le verrons, par celle de Thomas Krens à la tête de la Fondation Guggenheim (1988-2008). Pour les expositions, on pense évidemment aux précédents gros succès tels que l'exposition de 1967, « Toutankhamon et son temps », qui avait déjà attiré plus de 1, 2 million de visiteurs au Petit Palais en plus du public rencontré à Londres et aux Etats-Unis. Plutôt qu'une nouveauté, cette décennie voit ce processus s'accroître et se concrétiser, en étant à présent porté par une politique culturelle ouverte au développement de telles logiques économiques.

Nouveaux espaces, nouvelle image et réputation ; un succès auquel « *le public répond massivement* »<sup>171</sup>. Pour les 34 musées nationaux, une progression de 59% de la fréquentation est enregistrée en dix ans ; on passe de 9,5 millions de visiteurs en 1981 à 15 millions en 1990. Cette « muséofolie » ne se réduit pas à Paris ; le musée de Villeneuve d'Ascq, évoqué plus haut, passe quant à lui de 39 000 visiteurs en 1984 à 102 000 en 1990. Pour l'ensemble des musées de France, en 1990, 70 millions de visiteurs ont été accueillis<sup>172</sup>. Pour citer Claude Mollard évoquant les critiques à l'égard de certains des Grands projets (notamment du Grand Louvre) ; « *On n'a jamais*

---

<sup>169</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*, « 70 millions de visiteurs en 1990 : le public répond massivement ».

<sup>170</sup> MAIRESSE François, « *Gestion* », article extrait des cours donnés à la Sorbonne Nouvelle (Paris III), 2018.

<sup>171</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*, « 70 millions de visiteurs en 1990 : le public répond massivement ».

<sup>172</sup> *Ibid.*

vraiment répondu à ces détracteurs, si ce n'est en leur donnant rendez-vous le jour de l'ouverture pour leur montrer que les publics étaient présents... »<sup>173</sup>. Reste tout le débat de la composition de ce public, dans lequel nous ne rentrerons pas ici, mais qui demande évidemment de questionner le profil de ces visiteurs pour lesquels des études sont alors plus amplement menées (études de 1989 réalisées par la COFREMCA et l'IFOP à Orsay, Saint-Etienne et au Louvre) ; on constate que l'augmentation du nombre de visiteurs est le fait de personnes déjà habituées de ces pratiques plutôt que d'une réelle diversification des publics. On passe tout de même de 27% à 30% de français « s'adonnant régulièrement aux musées »<sup>174</sup>. Enfin, on peut mentionner le fait que ces années voient naturellement la réflexion tarifaire se relancer ; si la gratuité est instaurée le mercredi de chaque semaine en 1982 dans les musées nationaux, cette mesure est abrogée deux années plus tard, face au constat qu'elle ne permet pas d'augmenter le nombre de visiteurs<sup>175</sup>. De 1988 à 1996, le billet moyen d'entrée au Louvre passe de 18,26 francs à 35,73 francs (constants), faisant tripler les recettes liées à la billetterie (dans le même temps que le nombre de visiteur s'accroît de 70%)<sup>176</sup>. Il faudra attendre 1996 pour que de nouvelles stratégies tarifaires voient le jour.

Cette mutation externe (des espaces, de la réputation du musée), va de paire avec une mutation interne, propre au musée technique, sur ce même mode de la commercialisation et de la rentabilité culturelle. Dans son article consacré au Grand Louvre, Anne Gombault montre comment « (...) le cas du Louvre contribue à mieux comprendre la construction de l'identité organisationnelle, caractéristique de la modernisation des musées. »<sup>177</sup>. Cette mutation interne est signifiée par le passage d'une « organisation de type weberienne, bureaucratique, professionnelle » à « une organisation de type entrepreneurial », et ce du fait de la complexification de la structure de l'institution et de la diversification de ses fonctions. En interne, ceci se traduit par les symptômes que l'on a déjà évoqué (contrôle accru, performance, etc.), tout en redéfinissant largement l'organigramme traditionnel du musée (ajout de services venant se greffer aux départements originaux, arrivée des énarques et des administrateurs culturels familiers du privé aux côtés des conservateurs). Surtout, ceci entraîne une

---

<sup>173</sup> MOLLARD Claude, *op. cit.*, p.261.

<sup>174</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*, « 70 millions de visiteurs en 1990 : le public répond massivement ».

<sup>175</sup> MARTIN Laurent, *op.cit*, p.205.

<sup>176</sup>BENHAMOU Françoise, *L'économie de la culture*, collection Repères, Paris, éd. La Découverte, 2011 (7e éd.), p. 38-39.

<sup>177</sup> GOMBAULT Anne, *op. cit.*

modification des missions traditionnelles du musée, déplaçant la focale depuis les collections et leur conservation au public et à toutes les opérations de communication et d'accueil qui l'entourent. Dès lors, une crise identitaire, qui n'est pas nécessairement négative mais qui appartient à ce processus de redéfinition, peut légitimement s'instaurer. Une fois encore, ce processus n'est en aucun cas applicable à l'entièreté des musées créés, rénovés ou réhabilités dans les années Lang. Cependant, pour ce qui concerne les Grands travaux et les constructions dont l'initiative est contemporaine (et non héritée de la décennie précédente), il semblerait que cette logique soit tout à fait entrée en résonance avec la ligne directrice des politiques culturelles de l'époque et les projets concomitants.

### *Le musée comme « signal urbain »*

Dès lors que le musée cristallise ces différentes mutations, notamment portées par une partie des chantiers de l'époque, ce qu'il signifie par son identité externe, ici entendu de façon très littérale comme enveloppe architecturale, évolue aussi pour devenir « signal urbain »<sup>178</sup>. Cette idée, au fondement même de l'investissement dans un certain type de musée pour une partie des collectivités territoriales, renvoie notamment au fantasme de la « villes créative », concept par ailleurs théorisé au cours de cette décennie<sup>179</sup>. Pour être signal, il faut avant tout être visible ; le développement d'une architecture du signal avait déjà été entériné en France avec, bien évidemment, l'inauguration du bâtiment de Richard Rogers et Renzo Piano en 1977. Il est établi que le Centre Pompidou - dont la muséographie sera durant les Grands travaux complètement réaménagée par Gae Aulenti - symbolise avec force cette entrée du musée, en France, dans l'ère de l'architecture-signal<sup>180</sup>. À ce titre, il n'est pas anodin que le Centre Pompidou ait agité comme une sorte de symbole de référence dans la réflexion muséale - ou plutôt la réflexion globalisante, en termes de « projets » - du ministère et de Jack Lang (aussi du fait de sa dimension historique de continuité avec les politiques antérieures) ;

---

<sup>178</sup> DESVALLÉES André, MAIRESSE François, « *Architecture* », article extrait des cours donnés à la Sorbonne Nouvelle (Paris III), 2018.

<sup>179</sup> LIEFOOGHE Christine. « La ville créative : utopie urbaine ou modèle économique ? » in *L'Observatoire*, vol. 36, no. 1, 2010, pp. 34-37.

<sup>180</sup> DAVIS, Douglas, *The Museum Transformed. Design and Culture in the Post-Pompidou Age*, New York, Abbeville Press, 1990.

« Votre présidence, mieux encore que celle de vos prédécesseurs, doit être marquée par quelques réalisations exemplaires. Vous vous souvenez sans doute du grand projet que vous aviez exposé à l'Unesco au sujet de l'implantation à La Villette d'un « Beaubourg de la Musique. »<sup>181</sup>

Rétrospectivement, ce « point de non-retour » que marquerait l'inauguration du Centre Pompidou, alors archétype du musée moderne en France, ne peut effectivement qu'avoir influencé la façon dont seront envisagées les architectures des créations muséales des années 1980-90. S'il y a une claire tendance à la réhabilitation, les constructions en province laissent aisément percevoir ce même désir du phénoménal ; d'une architecture qui fait signe (à l'image du véritable signal d'entrée qu'est la Pyramide du Grand Louvre). On pense notamment aux lignes épurées du musée d'art moderne et contemporain de Saint-Etienne (Didier Guichard, Jean-Michel Wilmotte, 1987), au minimalisme de Norman Foster pour le Carré d'Art de Nîmes (1993) - dont la structure de programmation est ouvertement inspirée de celle du Centre Pompidou<sup>182</sup> - ou encore au LaM à Lille (Lille Métropole Musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut), réalisé par l'architecte Roland Simounet et inauguré par Jack Lang en 1983. Le lancement du concours pour l'architecture du Carré d'Art de Nîmes verra d'ailleurs défiler les grands noms de l'architecture contemporaine, de Jean Nouvel à Frank O. Gehry. De façon générale, et sans nous étendre sur ce sujet déjà largement traité, il est évident que l'architecture joue un rôle majeur en cette période de Grands travaux. Des établissements constructeurs sont créés, le lancement de concours et de commandes publiques abonde et s'applique à tous types de projets, des personnalités telles que celles de Christian Dupavillon ramenant l'architecture au centre des ambitions de la rue de Valois. Comme le résume Claude Mollard, « *L'architecture prend appui sur les grands projets.* »<sup>183</sup>. Dès lors - et bien qu'à nouveau de multiples facteurs entrent ici en compte - cette atmosphère de chantier a pu contribuer, en France, à l'accélération d'une application de l'architecture du monumental et du spectaculaire aux musées.

Le musée comme signal-urbain semble ainsi se confondre quelque peu avec un plan d'urbanisme généralisé. Au sortir de la fameuse « Bataille de la pyramide » (dont les polémiques architecturales rappellent d'ailleurs celles du Centre Pompidou ; « *La même presse, les mêmes hommes qui s'étaient insurgés contre le Centre Pompidou, se déchaînent à nouveau. Vous connaissez !* »<sup>184</sup>), c'est précisément l'un des éléments mis en avant par Jack Lang dans un communiqué à l'AFP :

---

<sup>181</sup> LANG Jack, note à François Mitterrand du 26 mai 1981, citée par MOLLARD Claude (*op. cit.*, p.262).

<sup>182</sup> DUCUING Olivier, « Nîmes inaugure son « Carré d'art » contemporain », *Les Echos*, 7 mai 1993.

<sup>183</sup> MOLLARD Claude, *op.cit.*, p.340.

<sup>184</sup> PROUVÉ Jean, Lettre à Jacques Chirac, 3 janvier 1984, cité par MOLLARD Claude (*op. cit.*, p.269).

« sur le plan de l'urbanisme, ce projet de restructuration touche à la perfection. »<sup>185</sup>. Ainsi envisagé, la spécificité du musée - sa pensée en propre - se dissout alors au milieu de considérations auxiliaires ; « Pour le ministre de la Culture, le musée n'est qu'un élément du projet plus vaste du Parc de La Villette qui doit être entièrement pensé. »<sup>186</sup>. Et ceci parce que, d'un certain point de vue, la Cité des sciences et de l'industrie est elle-même intégrée à un tout la dépassant : « Ce projet global est le symbole même de notre politique culturelle. Le parc de La Villette sera le parc de l'abolition des frontières : la frontière entre la culture scientifique et technique et la culture artistique, la frontière entre l'art et l'industrie (...) »<sup>187</sup>. Nous revenons alors sur l'importance de l'emploi du pluriel pour qualifier les politiques muséales des années Lang. Et ce, comme nous l'avons dit, notamment du fait qu'une véritable conception et représentation de ce que doit être le musée ne semble pas toujours avoir été effectué en propre, comme cela avait par exemple pu être le cas dans le courant précédent de la nouvelle muséologie. Le courant du spectaculaire muséal est en effet, par définition, régi par des logiques hétéronomes, qui façonnent pourtant l'identité du musée.

Des musées-événements, le paradigme du public, un maillage territorial qui a tout d'un investissement ; en résulte pour partie la notion proposée par André Desvallées et François Mairesse d'une « muséographie de passage »<sup>188</sup>. Bien que celle-ci s'applique plus facilement à des réalités anachroniques à cette première décennie (comme le Guggenheim Bilbao, 1997), il reste que la décennie des années Lang met en place les différents éléments qui justifieront ce glissement vers une « muséographie de passage ». Au sein de cette dernière notion, ce ne sont plus les expositions qui forment le dispositif-musée, mais la totalité de ses fonctions (espaces de vente, cafétérias...) et, surtout, son inscription dans les réseaux urbains à l'échelle de la ville, voire du pays (métro, aéroport, hôtels...)<sup>189</sup>. Cette analogie entre musée et lieu de promenade n'est certes pas nouvelle ; « Pour la plus grande part, un vaste musée, bien illuminé, n'est rien de plus qu'un lieu de promenade, une sorte de magnifique salon, presque aussi instructif que les boutiques de Regent Street ou de Hol-

---

<sup>185</sup> LANG Jack, cité par MOLLARD Claude (*op. cit.*, p.269).

<sup>186</sup> MOLLARD Claude, *op. cit.* p.260.

<sup>187</sup> LANG Jack, note à François Mitterrand en vue d'un projet d'entretien avec le *Nouvel Observateur*, 7 décembre 1984, citée par MOLLARD Claude (*op. cit.*, p.260).

<sup>188</sup> DESVALLÉES André, MAIRESSE François, *op. cit.*

<sup>189</sup> DESVALLÉES André, MAIRESSE François, *op. cit.*

born. »<sup>190</sup> C'est ce même imaginaire topographique, voire cartographique, qui semble avoir informé l'idée du Grand Louvre avant même que ne soit décidé le projet. Une note de Jack Lang à François Mitterrand illustre assez bien cette conception du musée comme profondément ancrée dans l'espace et la déambulation parisienne ;

« En retrouvant son unité première, le Louvre deviendrait le plus grand musée du monde. De l'arc de triomphe à la place des Vosges, une vaste promenade urbaine pourrait être aménagée : débarrassée enfin des centaines de voitures de fonctionnaires qui enlaidissent les abords du Louvre, et les cours des hôtels du Marais ! »<sup>191</sup>

Ainsi, une partie des réhabilitations et des constructions nées de cette période des Grands projets à Paris et en province (partie qui n'est pas majoritaire quantitativement mais a fait l'objet des investissements les plus importants) porte en elle dès le moment de sa conception cette tendance modernisatrice et spectaculaire qui participe à faire du musée un lieu dont la position dans la ville, l'architecture et les activités réinventent les fonctions du musée dans le même temps que les pratiques des visiteurs. Avec toutes les polémiques que cela suppose<sup>192</sup>, au sortir de la décennie Lang, « *le musée est aujourd'hui le saint des saints de la religion culturelle.* »<sup>193</sup>

## **B -Des Grands travaux à la « Révolution silencieuse »**

### 1. Le musée dans l'aménagement culturel du territoire ; objectifs, moyens, réalisations

#### *Des objectifs polyvalents*

Selon Susan P. Collard, « *Lang et Mitterrand étaient d'accord pour trouver un équilibre entre les réalisations fortes, exemplaires et originales, et nécessaires, et d'autre part, toute une action profonde, d'irrigation et d'ensemencement du pays* »<sup>194</sup>. Toutefois, l'ampleur des crédits et des

---

<sup>190</sup> JEVONS W.Stanley, « The use and abuse of museums », in *Methods of Social Reforms and Other Papers*, Londres, MacMillan, 1883, p.55-56, cité par MAIRESSE François, *Le musée hybride*, opus cit, p.62.

<sup>191</sup> LANG Jack, note à François Mitterrand de 1981 citée par MOLLARD Claude, *op. cit.*

<sup>192</sup> CLAIR Jean, *L'hiver de la culture*, éd. Flammarion, 2011.

<sup>193</sup> ORY Pascal, *Un espace hors du commun, in 1981-1991. Chronique d'une décennie culturelle*, Centre national de la photographie, 1992, cité par MOLLARD Claude (*op. cit.*, p.415).

<sup>194</sup> P. COLLARD Susan, « Mise au point sur l'idée du Grand Louvre » in *Modern & Contemporary France*, vol n°21, n°04, Routledge, Taylor & Francis Group, 2013, p.517-535.

projets liés aux Grands travaux - éminemment parisiens - ne va à première vue pas en ce sens si on les compare à ce qui était annoncé pour le reste de la France. L'ambiguïté de ce centralisme parisien au regard de l'objectif affiché de démocratisation a largement été relevé<sup>195</sup> et constitue peut-être l'un des autres paradoxes de ces années Lang. Ainsi, les lois de décentralisation de 1981 et les Grands travaux participeront plutôt à renforcer la centralité des musées nationaux. C'est pourquoi la « Mission des Grands projets en province », annoncée publiquement lors de la conférence de presse du 9 mars 1982 et que l'on doit principalement à Yves Dauge (président de la mission interministérielle de coordination des grandes opérations d'architecture et d'urbanisme entre 1985 et 1988), revêt une genèse quelque peu trouble et semble avant tout éminemment politique. Claude Mollard serait lui-même à l'origine de la proposition de ces projets ; il raconte comment Paul Guimard (alors conseiller culturel de François Mitterrand) lui a demandé d'établir une liste d'une dizaine de projets pour la province quelques jours avant la conférence de presse, et ce afin de rééquilibrer les travaux parisiens. Une seconde liste de projets est proposée deux ans plus tard, le 1er mars 1984, de « *quarante réalisations de portée nationale à réaliser en province* » qui, selon Laurent Martin, « *« ratisse large » pour faire nombre* »<sup>196</sup>. Pour l'auteur, cette annonce « *résultait moins des besoins exprimés par les élus et les acteurs du terrain que de la nécessité très politique de contrebalancer les projets parisiens* »<sup>197</sup>. Pour ce qui est des Grands projets en province et plus largement du programme de chantier mené par la DMF, on ne peut bien entendu réduire l'importance de ces travaux à une opération politique ; les intérêts économiques et touristiques entrent en compte mais également les besoins concrets de musées ayant enfin les moyens de restaurer leurs collections, d'acquérir de nouvelles oeuvres et de réaménager leurs espaces pour les faire découvrir au public :

« (...) les musées et les missions de conservation en général restent centrales dans les politiques publiques qui sont menées à cette époque et s'inscrivent tout à fait dans les schémas à la fois de démocratisation et de démocratie culturelle. »<sup>198</sup>

Il est évident que cet objectif affiché de démocratisation ou de démocratie culturelle s'inscrit profondément dans une dimension de continuité avec les précédents ministères, à commencer par celui d'André Malraux, et ce malgré les critiques que l'on connaît dès les années 60 envers les modalités

---

<sup>195</sup> MOLLARD Claude, *op. cit.*, MARTIN Laurent, *op. cit.*

<sup>196</sup> MARTIN Laurent, *op. cit.*, p.216.

<sup>197</sup> *Ibid.*

<sup>198</sup> MARTIN Laurent, entretien personnel (voir annexe 1).

d'application de cette notion et leurs conséquences<sup>199</sup>. La façon dont les années Lang semblent envisager ce concept vont en effet en ce sens d'une valorisation de l'individu créateur et de la réhabilitation de toutes les cultures. Si traditionnellement « *Le maillage territorial des départements par la création des musées exprime cette symbiose du musée et de la nation.* »<sup>200</sup>, cette incarnation par le musée de « la grande patrie » (*Heimat*) semble largement avoir été relativisée au cours de cette décennie, qui favorise au contraire la mise en avant du local, ou de l'échelle de la communauté (*Gemeinschaft*). Ceci, on peut le supposer, dans une optique prenant en compte les critiques que cette idée de démocratie culturelle a pu susciter par le passé (universalisme, centralisme, mise en avant d'une culture « légitime »...) ainsi que la progressive déconcentration des politiques muséales au profit des collectivités territoriales (et leur patrimoine propre). Claude Mollard raconte ainsi qu'une étude sur les cultures régionales est commandée à Henri Giordan, directeur de recherche au CNRS, intitulée *Démocratie culturelle et droit à la différence*<sup>201</sup> ; l'idée de Jack Lang aurait été de mettre en place, pour chaque région, « *un espace culturel original, en fonction d'une connaissance et d'une protection du patrimoine, base d'une créativité libérée du poids de l'idéologie centralisatrice uniformisante...* »<sup>202</sup>. Et, de fait, on note qu'un grand nombre de constructions ou réhabilitations prennent appui sur des spécificités fortement locales, ici encore en lien avec l'usage intensifié par les collectivités du musée comme outil d'identification et de spécification d'un territoire. D'une part dans la réalisation de leur architecture ; ainsi le musée départemental Arles antique (architecte Henri Ciriani, 1995), « *rouge comme les terres cuites antiques, bleu comme le ciel de Provence...* »<sup>203</sup> ou le design du musée d'art moderne et contemporain de Saint-Etienne dont le maillage en céramique noire fait directement référence au passé minier de la ville. D'autre part, par leurs identités et leurs collections en tant que telles, sur le même principe de valorisation de patrimoines techniques et locaux ; création du musée du Jouet à Moirans-en-Montagne (1989), du musée de la coutellerie à Nogent-en-Bassigny (1982) ou du musée du cartonnage à Varléas (1984). Au sein de ce plan de démocratie culturelle, comme on l'a précisé, les Frac seront également un instrument de choix, tout

---

<sup>199</sup> BOURDIEU Pierre, DARBEL Alain, *L'Amour de l'art. Les musées d'art européen et leur public*, Paris, Editions de Minuit, 1966.

<sup>200</sup> BALLÉ Catherine, CAILLET Élisabeth, DUBOST Françoise, POULOT Dominique, *Politique et Musées*, Paris, éd. L'Harmattan, 2001.

<sup>201</sup> GIORDAN Henri, *Démocratie culturelle et droit à la différence*, Paris, éd. la Documentation française, 1982.

<sup>202</sup> LANG Jack, Lettre à Henri Giordan, 6 août 1981, citée par MOLLARD Claude (*op. cit.*, chapitre 13).

<sup>203</sup> MOLLARD Claude, *op. cit.*, p.415.

comme l'aménagement de grands centres et espaces culturels en général ; il s'agissait en somme d'attirer en ces lieux des populations se tenant habituellement à l'écart de la culture dite légitime<sup>204</sup>. Comme on l'a dit, au-delà de l'idéologie, le programme de musées piloté par la DMF intervient aussi dans l'optique d'administrer des soins de première heure et d'effectuer des campagnes de prévention auprès de certaines institutions. Nombre de ces musées, dont certains très importants de par leur ancienneté ou leurs collections (à l'image du musée des Beaux-Arts d'Orléans, l'un des plus anciens musées de France, fondé en 1797 et avec la deuxième collection de pastels la plus importante derrière celle du Louvre) connaissaient alors d'importantes difficultés à entretenir leurs oeuvres et leurs espaces, de moins en moins adaptés aux normes de sécurité, aux espaces de travail et au public ; en somme aux impératifs de la modernité.

Les objectifs motivant de tels chantiers sont d'autant plus multiples qu'ils dépendent du type de programme muséal (celui des Grands travaux, celui de la DMF) ; partagés entre enjeux politiques, désir d'aménagement dans une perspective de démocratisation, revalorisation d'un territoire, recettes touristiques ou encore véritable besoin de remettre en état des institutions parfois laissées pour compte. Le bilan de la DMF dit également cette multiplicité d'objectifs, bien que le facteur économique soit largement mis en avant ; les crédits destinés aux acquisitions (passage de 32 millions de francs en 1981 à 167 millions de francs en 1990), à la recherche, à la restauration des oeuvres et aux rénovations des espaces répondraient « *à la demande croissante du public local et touristique, à l'augmentation du nombre de visiteurs, à l'enjeu économique que représente le tourisme culturel* »<sup>205</sup>. Une fois encore, tous les musées sont égaux mais certains le sont plus que d'autres ; l'importance du budget alloué par l'État aux musées des collectivités locales pour les constructions et rénovations (budget qui est « *en affirmation progressive mais très nette* »<sup>206</sup>) représente 1 360 millions de francs sur toute la période de 1982 à 1991. A côté, les investissements de la DMF dans le musée d'Orsay et le Grand Louvre représentent quant à eux respectivement 1,2 milliards et 5,9 milliards de francs<sup>207</sup>. Ceci dit aussi le schéma qui se met en place, au sein duquel la contribution de l'État se limite à un poignée de musées nationaux tandis que les différentes collecti-

---

<sup>204</sup> MARTIN Laurent, entretien personnel (voir annexe 1).

<sup>205</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*, « L'essor des musées dans les régions ».

<sup>206</sup> *Ibid.*

<sup>207</sup> *Ibid.*, « Crédits multipliés par 4 : des investissements exceptionnels ».

vités territoriales assurent le soin de financer les reste des projets, projets au regard desquels l'État et la DMF n'auront progressivement plus qu'un rôle de régulation.

### *Les musées en chantier ; acteurs et types*

Les chantiers muséaux menés ou impulsés en province sur la période 1981-1993 (et qui pour certains s'achèveront dans les années 2000), ont très largement été pilotés par le ministère et ses organes ; la Direction des musées de France, la Direction du Développement culturel (DDC, créée en 1979 et dirigée par Dominique Wallon). La DDC opère elle-même en étroit lien avec le « Comité de la décentralisation et de la coordination des conventions régionales et locales », ce dernier ayant précisément été initié par Jacques Sallois. C'est donc par le biais d'une organisation pyramidale de corps intermédiaires, et via la charnière des DRAC, que s'établiront et se négocieront les fameuses « conventions de développement culturel régional » qui définissent les modalités de conception, de financement, de déroulé et d'intervenants sur ces chantiers, en relation bien entendu avec les acteurs du terrain et les autres financeurs du projet ; collectivités et leurs représentants, élus, conservateurs, architectes ou services de la ville. Si le maître-mot de ces actions résidait a priori dans l'idée de « décentralisation culturelle », on a donc vu que ;

« Le point important est que la « déconcentration » (des crédits, des structures, des responsables) l'emporta nettement sur la décentralisation proprement dite ; c'est-à-dire que l'État restait le maître d'oeuvre de la politique culturelle en région via les Directions régionales des affaires culturelles auprès desquelles chaque direction dépêcha des « conseillers » et autres « chargés de mission ». »<sup>208</sup>

Ainsi, si l'État reste le pilote des projets, son rôle glisse peu à peu, en ces temps de chantier, de celui d'acteur principal à un rôle de contrôle et de gestion de fond. Le doublement du budget de l'État, la multiplication des initiatives culturelles et le renouveau du potentiel d'attractivité du musée ont largement agi comme un effet déclencheur de ce que Philippe Urfalino nommera la « municipalisation de la culture »<sup>209</sup>, c'est-à-dire la prise de conscience par les élus locaux des ressources que peuvent représenter l'investissement culturel, et ce déjà depuis les années 1960-70. Cependant, plutôt que de développer une véritable autonomie décisionnelle, les villes, départements et régions res-

---

<sup>208</sup> MARTIN Laurent, *op. cit.*, p.214.

<sup>209</sup> URFALINO Philippe, *op. cit.*, p.309.

teront (en tous cas durant les premières années de ce processus) sous la croupe du ministère, Jack Lang craignant de la part de leurs représentants un « conservatisme esthétique », un clientélisme ou un usage déraisonné des crédits, quant bien même les lois Defferre (1982-1983) sont supposées redistribuer les cartes de la concentration des pouvoirs. Ce côté « décentralisateur modéré »<sup>210</sup> de Jack Lang a largement été critiqué et le ministère accusé d'imposer sa vision de l'art dans le reste de la France. Bien qu'il soit ambigu, il reste que ce mouvement d'impulsion verticale, venu de l'État, (Laurent Martin évoque « *l'effet d'entraînement et l'effet de contagion d'une politique très volontariste* »<sup>211</sup>), a déclenché une frénésie culturelle des villes et la construction, rénovation ou réhabilitation d'un grand nombre de musées ou d'institutions culturelles ; la dépense culturelle globale des villes passe, entre 1981 et 1984, de 8 à 13 milliards de francs<sup>212</sup>. Du fait de sa verticalité, on peut supposer que ce mouvement a eu une influence sur la manière dont certaines des réalisations (notamment des grands projets de province) se seront vues « plaquer » - ou imiteront d'elles-même - la programmation ou l'architecture des grands musées parisiens.

Le programme de construction, rénovation et réhabilitation des musées met ainsi en jeu une multitude d'acteurs, plus ou moins proches du pouvoir central ; et ce notamment en fonction de l'importance du projet. Le plus présent de ces acteurs sera en premier lieu la Direction des musées de France qui, depuis 1991 et le changement de ses attributions « *propose et met en oeuvre la politique de l'État en matière de patrimoine muséographique ; elle organise la coopération des diverses autorités publiques dans ce domaine.* »<sup>213</sup>. Toutefois, certains des chantiers les plus importants (notamment des Grands travaux) sont, ont l'a vu, pilotés directement par des Etablissements constructeurs. Pour le reste, les propositions de la DMF sont accompagnées de celles de la mission d'assistance et de contrôle de l'Inspection Générale des musées classés et contrôlés. Ces deux instances, formulant les projets et les propositions (termes récurrents « d'assistance » ou de « conseil »), négocient les projets par l'intermédiaire des DRAC, processus au cours duquel interviennent les conservateurs (le plus souvent dans l'établissement de la ligne muséographique), les élus locaux ou les services de la ville, souvent en association avec les architectes du service des Monuments histo-

---

<sup>210</sup> Expression utilisée par Claude Mollard, *op. cit.*, p. 318.

<sup>211</sup> MARTIN Laurent, entretien personnel (voir annexe 1).

<sup>212</sup> MARTIN Laurent, *op. cit.*, p.215.

<sup>213</sup> Arrêté du 5 août 1991 modifié depuis par arrêté du 22 janvier 1992.

riques pour les opérations de restauration.<sup>214</sup> La question de la part du financement de l'État et de la DMF dans ce processus est évidemment spécifique à chaque situation, mais semble, de façon standard, se chiffrer à hauteur de 40% <sup>215</sup>, le reste étant distribué entre le Conseil régional, le département et la commune. Au cours de ces chantiers, la DMF participe enfin à coordonner les politiques d'acquisition, qui connaissent alors un regain particulier (du fait d'une redistribution de certaines collections, phénomène lié à la multiplication des structures) et qui ont vocation à s'inscrire dans ce processus de démocratisation et de décentralisation (création du Fonds régional d'acquisition des musées (FRAM) en 1982, renforcement du budget du Fonds national d'art contemporain (FNAC), importance des datations...).

Si cette structure de fonctionnement globale et verticale peut être établie, il reste que, au regard de la totalité des chantiers (du moins des près de 300 musées ici recensés), on ne peut que constater une grande hétérogénéité dépassant de loin cette organisation. Et ceci, bien sûr, du fait de la spécificité de chaque projet ; du statut du musée en question, des acteurs impliqués et de leurs rapports de force, des modalités de financement, etc. Cependant, à grand traits, on peut tenter d'établir ce qui nous paraissent être les deux grands types de chantiers de l'époque, que nous avons évoqué jusqu'ici, et dont les logiques et caractéristiques nous semblent former deux tendances distinctes dans leurs orientations temporelles et muséologiques. Se pose alors la question des caractéristiques-types permettant de trier des données afin d'établir ces catégories. Les réalisations muséales des Grands travaux à Paris comprennent la création de quatre musées nationaux ; musée de l'Orangerie, musée Picasso, musée d'Orsay, Grand Louvre. On pourrait également isoler les musées de province faisant partie de la cinquantaine des réalisations annoncées par le ministère entre 1981 et 1984 - comme le musée de Grenoble ou de Saint-Etienne - ou bien présentées par le ministère comme appartenant aux 82 réalisations muséales « particulièrement significatives »<sup>216</sup>. Mais ces dernières catégories ne sont pas extrêmement fiables ; il est difficile de mettre sur un pied d'égalité le musée d'art moderne et contemporain de Nice (MAMAC, 1990, Yves Bayard et Henri Vidal) et le musée des techniques fromagères de Saint-Pierre-sur-Dives, ouvert en 1986 et réparti sur trois lieux différents eux-mêmes à cheval sur deux communes, quand bien même ces deux institutions appartiennent à la même liste.

---

<sup>214</sup> LACOUTURE Jean, *op. cit.*

<sup>215</sup> Ce chiffre a été plusieurs fois rencontré au cours de nos échanges par e-mail avec les différents musées et attestés par certains documents d'archives (voir annexe 3).

<sup>216</sup> Terme employé à la fois par le bilan de la DMF et par Jean Lacouture dans son ouvrage sur les musées en chantiers (*op. cit.*).

Ce sont donc plutôt des éléments liés à l'urbanisme, à l'architecture, aux espaces dédiés au public et au spectaculaire qui permettraient de dessiner des constantes et des pôles d'oppositions. D'une part se profilent donc des réalisations de musées modernes ; par leur architecture et leur muséographie, par les espaces qu'ils consacrent au public - majoritairement des constructions ou réhabilitations importantes accompagnées d'un budget associé. Il s'agit souvent de musées d'arts visuels ; beaux-arts, moderne ou contemporain, amplement critiqués dans les années 1970 pour leur élitisme et qui semblent alors connaître un nouveau regain de popularité (dans le même temps que les musées dits « de société », à l'époque populaires, sont partiellement en perte de vitesse). Il y a selon Laurent Martin une explication sociologique et économique à ce phénomène, amplifié jusqu'à nos jours et lié à ce concept de la « ville créative » ;

« Aujourd'hui, les musées de Beaux-Arts, les musées qui accueillent les arts contemporains, ont le vent en poupe parce que probablement ça renvoie justement à cette vision, à cet imaginaire, peut-être aussi à ce fantasme, de la ville créative. C'est-à-dire qu'on pense que les populations les plus intéressantes, les plus créatives ; les universitaires, les designers... tout une série de catégories, de métiers, de populations qu'on veut attirer, sont plus intéressées a priori par ces musées dits axés sur l'art, le visuel et la création artistique que sur les musées dits de société, d'histoire, qui renvoient plutôt à une catégorie de population plus populaire. »<sup>217</sup>

Ces musées se situent le plus souvent dans des pôles urbains et mobilisent des noms reconnus de l'architecture ; lancement dès la fin des années 1980 du projet du MAMCS de Strasbourg (1998, Adrien Fainsilber), projet des Abattoirs de Toulouse (2000, Antoine Stinco, Rémi Papillaut), inauguration du LAAC de Dunkerque en 1982 (Jean Willerval), Musée d'art moderne et contemporain de Saint-Etienne Métropole (1987, Didier Guichard), création du musée de Grenoble (1994, Olivier Félix-Faure, Antoine Félix-Faure, Philippe Macary), Musée d'Art moderne de Villeneuve-d'Ascq (1983, Roland Simounet), Carré d'art de Nîmes (1993, Norman Foster), CAPC de Bordeaux rénové en 1990 (Jean Pistre, Denis Valode, Andrée Putman)... Ils sont principalement caractérisés par leur architecture, leur propension à communiquer et leur audience, en plus de leur ancrage dans la ville. Ce paramètre urbain est toutefois assez peu fiable du fait que sont alors rénovés ou construits un certain nombre de musées *in situ* (à l'image des musées archéologiques de site, d'écomusées ou de musées à ancrages locaux tels que le musée Matisse le Cateau-Cambrésis ou le musée Céret).

À leurs côtés, une myriade de petits musées principalement municipaux, plus souvent concernés par de simples rénovations et pour lesquels les informations sont moins aisées à trouver ; dans la plu-

---

<sup>217</sup> MARTIN Laurent, entretien personnel (voir annexe 1).

part des cas, il s'agit d'agrandissement des espaces (par annexion de structures voisines), de travaux sur l'éclairage, sur la ligne muséographique et la présentation des collections du musée ou encore une remise à niveau des normes de sécurité et de conservation. Parfois, quand bien même rangés dans ces listes de musées « en chantier » ou « en projet de chantier » pour la décennie, la nature et les dates des travaux sont difficiles à retrouver dans les archives, ou bien ceux-ci sont a posteriori présentés comme mineurs ; ainsi le conservateur et directeur du musée Léon Dierx à la Réunion « *Il n'y a pas eu de réhabilitation lourde et je ne dirai pas que les travaux ci-dessus puisse être considérés comme un chantier d'importance.* »<sup>218</sup>. Dans d'autres cas de figure, ces rénovations sont tellement mineures ou non documentées que l'institution n'est pas en mesure d'attester aujourd'hui qu'elles aient eu lieu ; « *Après les recherches effectuées dans les archives du musées, je n'ai que deux documents à vous envoyer (...) Mais je ne peux vous dire si, au final, des travaux ont vraiment été menés à cette époque et si oui lesquels.* »<sup>219</sup> Parmi ces musées, on relève aussi la quantité de projets annoncés mais avortés, ou encore les musées aujourd'hui définitivement fermés au public. Pour conclure, il s'agit de musées pour lesquels les travaux semblent avoir pour fonction de combler des « manques » (démarche « négative ») plutôt que d'ajouter de la valeur à proprement parler (démarche « positive » des créations). Sont majoritairement concernés des musées dits « de société » (écomusées, musées d'arts et traditions populaires, d'ethnographie, d'histoire, d'industrie ou de plein air), soit des musées en vogue durant la décennie précédente, mais aussi un grand nombre de musées des beaux-arts municipaux et souvent polyvalents (histoire, archéologie, ethnologie, arts et traditions populaires...).

Enfin, entre ces deux grandes tendances, existent bien entendu une multiplicité de réalisations disant à elle-même l'hétérogénéité évidente de ces travaux et remettant en cause ces tendances schématiques ; l'introduction de musées d'art contemporain dans des régions rurales à l'image du Musée départemental d'art contemporain de Rochechouart (1990, Gabor Mester de Paradj (ACMH), Cabinet Guichard) ou l'installation de musées archéologiques in situ dans des lieux plus reculés et misant sur le spectaculaire, ou du moins le contemporain, comme le Musée départemental des Merveilles à Tende (1996, Cabinet Lefèvre). La distribution temporelle et catégorique est également impuissante devant le fait que continuent évidemment d'être construits des écomusées, des petits

---

<sup>218</sup> Échange par e-mail en date du 16 avril 2019 avec Bernard Leveneur, conservateur du patrimoine et directeur du musée Léon Dierx.

<sup>219</sup> Échange par e-mail en date du 13 avril 2019 avec Sabine Maggiani, attachée de conservation au musée de Cahors Henri-Martin.

musées de société ou de patrimoines locaux discrets. Nous pouvons peut-être ici citer Freddy Raphael et Genevieve Herberich-Marx qui, dans leur article consacré à Jacques Hainard et retraçant les lignes de force de sa pensée, rattachent cette prolifération des petits musées à un réflexe de conservatisme et de sentiment de perte face à un monde en plein changement, se faisant précisément « communauté imaginée »<sup>220</sup> pour y échapper ; « *D'où la tentation d'esquiver l'affrontement avec l'univers de la modernité, qui déstabilise par ses mutations et ses mises en question, et de trouver refuge dans le légendaire d'un passé pacifié, lieu de toutes les contradictions résolues* »<sup>221</sup>. En définitive, peut-être que la perpétuation de ce type de musées dit précisément et par elle-même cette ère du changement et cette transition dans laquelle entrent alors une époque et ses musées.

Dès lors, si l'on sent qu'il y a effectivement eu une volonté d'élan modernisateur pour les musées, notamment à partir des années 1990 et avec l'arrivée de Jacques Sallois à la tête de la DMF (saut des crédits attribués au fonctionnement des musées en province entre 1989 et 1990 : passage de 66,01 millions de francs à 80,71 millions de francs<sup>222</sup>, présentation d'un plan de modernisation des musées à la presse en 1992), cette modernisation ne peut être comprise comme une notion homogène. De même, il semble qu'on ne puisse opposer de façon binaire les réalisations issues des Grands travaux à celles de la « Révolution silencieuse » en province. Enfin, persiste la question de savoir comment penser l'unité de ces chantiers, leurs motivations et leurs conséquences. Ainsi s'interroge Jean Lacouture dans son ouvrage *Les musées en chantier, 1981-1991* ; « *Tout se passerait-il comme si nous étions pris dans une monstrueuse « muséification du monde » (Élisabeth Caillet), engagés dans une tentative globale, très consciente pour les uns, aveugle chez les autres, de transformer notre pays en une immense « Acropole touristique » (Françoise Cachin) ?* »<sup>223</sup> Pour l'auteur, afin d'appréhender ce phénomène - et en plus d'un examen des facteurs politiques et économiques qu'il soulève - « *Il faut revenir d'abord sur l'objet central de ses observations divagantes : le musée.* »<sup>224</sup>. C'est ici qu'intervient notre corpus quantitatif traitant des chantiers de la période, sous forme de premières conclusions.

---

<sup>220</sup> ANDERSON Benedict, *L'imaginaire national : réflexions sur l'origine et l'essor du nationalisme*, éd. La Découverte, 1996.

<sup>221</sup> « Une muséologie de la rupture. Le « Métier de Conservateur » selon Jacques Hainard. » in *Revue des sciences sociales de la France de l'Est*, 1992, p.158.

<sup>222</sup> Direction des musées de France, *op. cit.*, « Le budget des musées de province de 1960 à 1990 ».

<sup>223</sup> LACOUTURE Jean, Introduction, « Le musée en transe », *op. cit.*

<sup>224</sup> Ibid.

## 2. Analyses quantitatives ; les musées construits, rénovés et réhabilités

### *Démarche et traitement des données*

Le corpus quantitatif sur lequel se base nos premières analyses recense 279 musées ayant été effectivement construits, rénovés, réhabilités entre 1981 et 1991, ou dont le projet de travaux est né à cette période. Ce corpus a été établi à partir de plusieurs sources croisées dont la principale est la liste établie par Jean Lacouture dans l'ouvrage que nous avons cité. Il s'agit là, à notre connaissance, de la seule source rassemblant de manière systématique ces informations. Celles-ci se composent du nom du musée concerné, de sa région et de sa ville, de sa catégorie, des architectes (allant des concours internationaux à l'intervention des services de la ville) et, enfin, de l'état de ce projet au moment de la publication de l'ouvrage en 1991 (terminé/en cours/en projet). À partir de cette matrice, nous avons tenté d'ébaucher un premier tableau permettant un traitement analytique de telles données. L'objectif était de parvenir à organiser ces informations afin d'en tirer, à terme, des groupes-types et des constantes ; sur la totalité des musées ayant été en chantier, quelle part concerne des constructions et quelle part des réhabilitations ? au sein des musées ayant été créés, quelle est la part de musées de beaux-arts ? parmi ces musées de beaux-arts ayant été créés, combien se situent parmi les 20 communes qui étaient alors les plus peuplées en France à l'époque ? etc. Ces analyses ont bien entendu pour fonction de venir souligner, compléter ou nuancer des points défendus tout au long de ce premier chapitre portant sur les politiques culturelles muséales des années Lang. Il peut s'agir là d'une distinction centrale entre les politiques muséales désirées, imaginées, parfois partiellement mises en oeuvre, et les réalisations effectivement menées. D'emblée, nous précisons que, au regard de l'importance du travail de terrain que demande une liste exhaustive, des recherches complémentaires sont à mener afin de pouvoir obtenir des analyses fines et stables, la principale étant le coût de chacun de ces projets.

À partir des éléments fournis par Jean Lacouture, nous avons modulé certaines des informations et les avons adaptées à une perspective contemporaine du phénomène tout en ayant conscience des biais que cette démarche pouvait apporter ; les noms des musées renseignés sont ceux portés aujourd'hui par les institutions (et non ceux attribués à l'époque dans l'ouvrage), les catégories ont parfois été adaptées dans certains cas où le musée a connu entre 1991 et aujourd'hui une évolution de son identité. De même, certains projets qui étaient encore à l'état balbutiant en 1991 (à l'image du déménagement des collections et de la création du Musée de la Romanité à Nîmes, inauguré en

2018) ont été renseignés tels qu'ils ont été effectivement réalisés et non tels que projetés à l'époque (Elizabeth de Portzamparc a, dans cet exemple, été mentionnée dans notre liste comme architecte). À l'inverse, cette liste comprend des projets trouvant leurs racines lors de la décennie précédente (comme le LaM de Lille, inauguré en 1993 en présence de Jack Lang). Nous avons toutefois tenté, dans la mesure du possible, d'éviter de lire ces informations avec un regard contemporain ; les 20 communes les plus peuplées en France sont basées sur les chiffres des recensements de 1982 et 1990, les musées ayant été en chantier à l'époque mais qui sont fermés aujourd'hui sont mentionnés comme tels (à l'image du Musée de l'Aéronautique et des Ailes lorraines, inauguré en 1993 et fermé quelques années plus tard), de même que sont mentionnés les projets n'ayant jamais vu le jour. En plus de ces modifications, a été ajoutée une catégorie ayant pour fonction de distinguer les constructions des rénovations et réhabilitations. De même, nous avons tenté de coupler la dimension géographique de ces travaux à leur temporalité, et ce en distinguant les dates de création initiale du musée, l'année de début des travaux et l'année de fin des travaux.

Ainsi que nous l'avons précisé, une liste exhaustive de ces réalisations comprenant tous ces champs demande un travail de terrain poussé ainsi qu'une collaboration avec les archives des différents musées. Les sites internet des musées, leurs maquettes de présentation et les échanges par e-mail avec certains de leurs représentants ont été les principaux outils nous ayant permis de modifier, compléter ou ajouter des informations à la trame fournie par l'ouvrage de 1991. L'ouvrage de Jacques Sallois sur les musées en France<sup>225</sup> nous a également été ponctuellement utile. Certaines entrées de cette liste sont insuffisantes pour fournir des réponses quantitatives fiables ; ces insuffisances (liées à l'absence d'information) ont été mises en évidence dans notre tableau (« Rénovation supposée ») et représentent 30% de cette liste (soit 84 entrées sur 279). Nous pouvons supposer que pour la plupart de ces cas il s'agit de rénovations légères, ne méritant pas de mentions particulières de façon contemporaine par les institutions - ou alors n'ayant jamais eu lieu. Un certain nombre de ces projets ont en effet été avortés, parfois pour des musées réputés (à l'image du musée Rodin et d'un plan de rénovation de la chapelle Biron, ce qui nous a été confirmé par les archives du musée<sup>226</sup>). Toutefois, il n'est pas impossible que ce soient aussi des acquisitions importantes ou un changement de statut du musée qui aient donné lieu à une mention dans l'ouvrage de Lacouture. Enfin, il est parfois difficile de s'assurer que des réalisations indiquées comme « en projet » en 1991 correspondent à

---

<sup>225</sup> SALLOIS Jacques, *Les Musées de France*, Que sais-je, PUF, 1995..

<sup>226</sup> Echange oral avec Sandra Boujot, Archivistes chargée des archives institutionnelles du musée Rodin, au cours du mois de mars 2019.

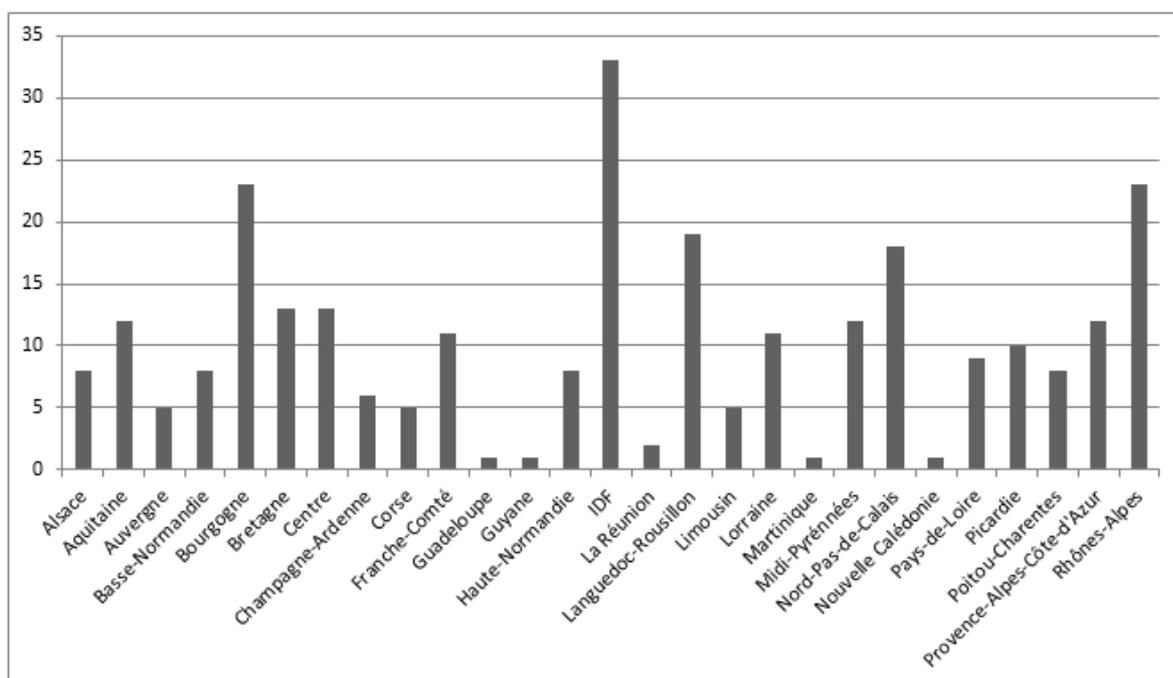
celles qui ont parfois été menées plus d'une décennie plus tard. En définitive, il s'agit là d'un travail à stabiliser mais permettant de tirer des premières conclusions de ces réalisations et d'étudier leurs liens ou leurs contradictions avec ce que nous avons retenu des politiques culturelles muséales des années Lang.

L'un des éléments de classification le plus déterminant de nos ajouts consiste, ainsi que nous l'avons précisé, en la délimitation du type de travaux ayant été effectué ; créations, rénovations, réhabilitations. Nous avons décliné ces catégories, quelque peu rigides, afin de les adapter au mieux à la multiplicité des phénomènes qu'elles tentent d'enserrer. Par « Rénovations », nous entendons des travaux d'aménagement du bâtiment (bureaux, bibliothèque, cafétéria...), de la muséographie ou d'opérations touchant à la structure de présentation des collections (volumes, éclairage, etc). Ces rénovations peuvent éventuellement inclure des travaux de réhabilitation (annexion de bâtiments voisins dans cette optique) ou de création (design d'une aile supplémentaire contemporaine, etc), ces dernières opérations n'étant cependant pas suffisantes pour les faire basculer dans la catégorie des réhabilitations ou des créations. Concernant celles-ci, nous entendons par « Réhabilitations » la création d'un musée dans un bâtiment autrefois destiné à un autre usage ; nous utilisons alors le terme de « Réhabilitations/Créations », qui peut aussi se transformer en « Réhabilitations/Déménagements » lorsqu'un nouveau bâtiment réhabilité est affecté à des collections pré-existantes (qui « déménagent » dans un nouveau musée). Le même système s'applique aux « Créations » ; celles-ci désignent des bâtiments créés ex-nihilo pour des musées dont l'existence juridique est établie à cette époque. On parlera de « Déménagements/Créations » pour des musées pré-existant dont les collections déménagent dans un bâtiment créé ex-nihilo pour les accueillir. Enfin, le terme « avorté » est employé pour les projets dont on sait qu'ils n'ont pas vu le jour, et celui de « Rénovation supposée » désigne littéralement le phénomène que nous avons évoqué plus haut, tout en indiquant les musées pour lesquels nous manquons d'informations à ce jour.

### *Résultats*

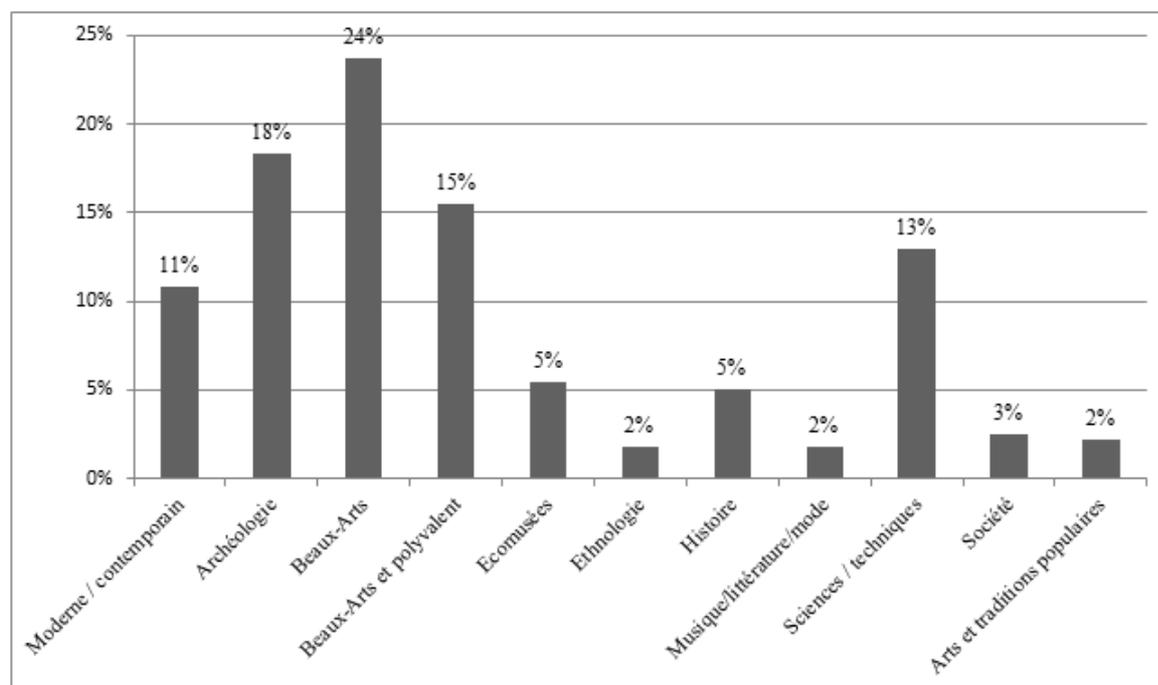
Le tableau à partir duquel nous avons effectué un premier jet de recherches se situe en annexe 4 de ce mémoire. Dans un souci de lisibilité, nous n'avons conservé de ce tableau que les informations complètes, essentielles et synthétiques ; nom du musée, région, ville, date de création et de travaux, type de chantier, architecte. Ainsi que nous l'avons précisé, il s'agit là d'une première ébauche et un certain nombre de type de données, à ce jour trop lacunaires, mériteraient d'être mis en avant (in-

formations budgétaires, détail des travaux, type de bâtiments réhabilités, historique des inaugurations...). Dans cette liste, les noms de musées colorés en orange signifient le statut national du musée. Pour les dates, la couleur bleu signale la présence de François Mitterrand lors de l'inauguration, en vert celle de Jack Lang (selon les informations portées à notre connaissance jusqu'ici). Le matériau fourni par Jean Lacouture nous intéresse d'emblée dans la mesure où il organise de façon géographique (et non hiérarchique), la liste des musées ayant été en travaux ou projetés comme tels entre 1981 et 1991. Par sa forme même, cette liste semble aller dans le sens de cet objectif affiché de démocratisation. Et, de fait, on constate que 15% seulement des 279 musées concernés par ces travaux se situent dans les 20 communes les plus peuplées à l'époque ; le tableau ci-dessous montre la répartition territoriale par région. Si les DOM-TOM sont clairement défavorisés, un véritable maillage territorial semble effectivement avoir eu lieu en métropole de façon quantitative. Il reste que l'Ile-de-France est la région ayant le plus bénéficié de ces interventions (à hauteur de 12% soit pour 33 musées), devant la Bourgogne (8%) et la Région Rhône-Alpes (8%).



Dans un second temps, nous avons examiné la répartition des différentes catégories de musées concernés par l'intégralité de ces travaux (soit 11 catégories ; art moderne/contemporain, archéologie, beaux-arts, beaux-arts et polyvalent, écomusées, histoire, sciences/techniques, société, arts et

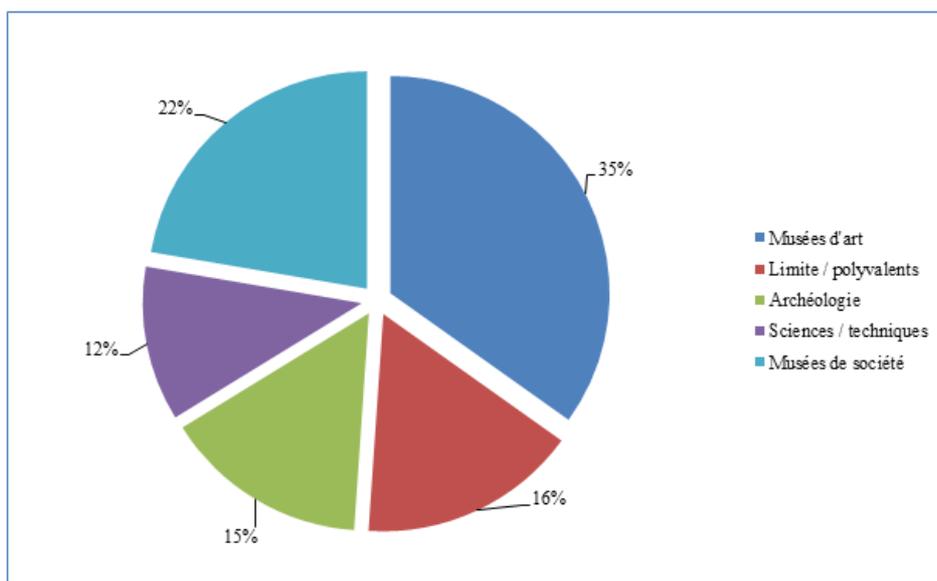
traditions populaires, musique/littérature/mode). Les musées « de société » sont ici ceux se revendiquant comme tels. Ces catégories recourent celles présentées par Jean Lacouture, de manière toutefois plus détaillées ;



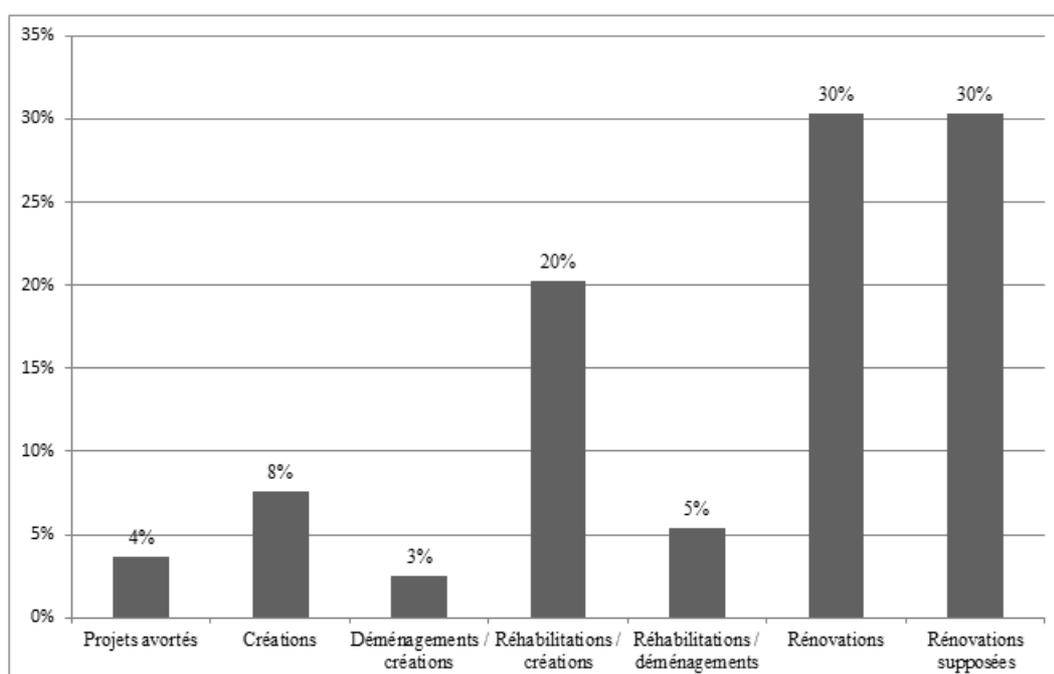
Sur

cet ensemble, on constate donc la très nette dominance des musées de beaux-arts, suivis par les musées d'archéologie. Il semble s'agir là, en majorité, de musées municipaux dont l'importance varie bien évidemment d'une ville à l'autre. Les musées d'art moderne et/ou contemporain arrivent en cinquième position mais semblent à première vue significativement plus importants que les catégories liées aux « sciences de l'homme ».

Afin d'obtenir un résultat plus lisible, notamment au regard de ce dernier élément, nous avons tenté de regrouper ces catégories afin de les réduire au nombre de cinq. Nous avons dès lors rassemblé sous la dénomination de « musées d'art » les musées de beaux-arts, d'art moderne et contemporain. Les « musées de société » regroupent quant à eux, selon la définition de Jack Ligot évoquée plus haut, les musées d'histoire, d'arts et traditions populaires, d'ethnologie et de plein air. Enfin, la catégorie dénommée « Limite / polyvalents » inclut les institutions ne pouvant être basculées dans l'une ou l'autre de ces catégories assez arrêtées de « musée d'art » ou de « musée de société » (à l'image des musées de beaux-arts et ethnologie par exemple) ;

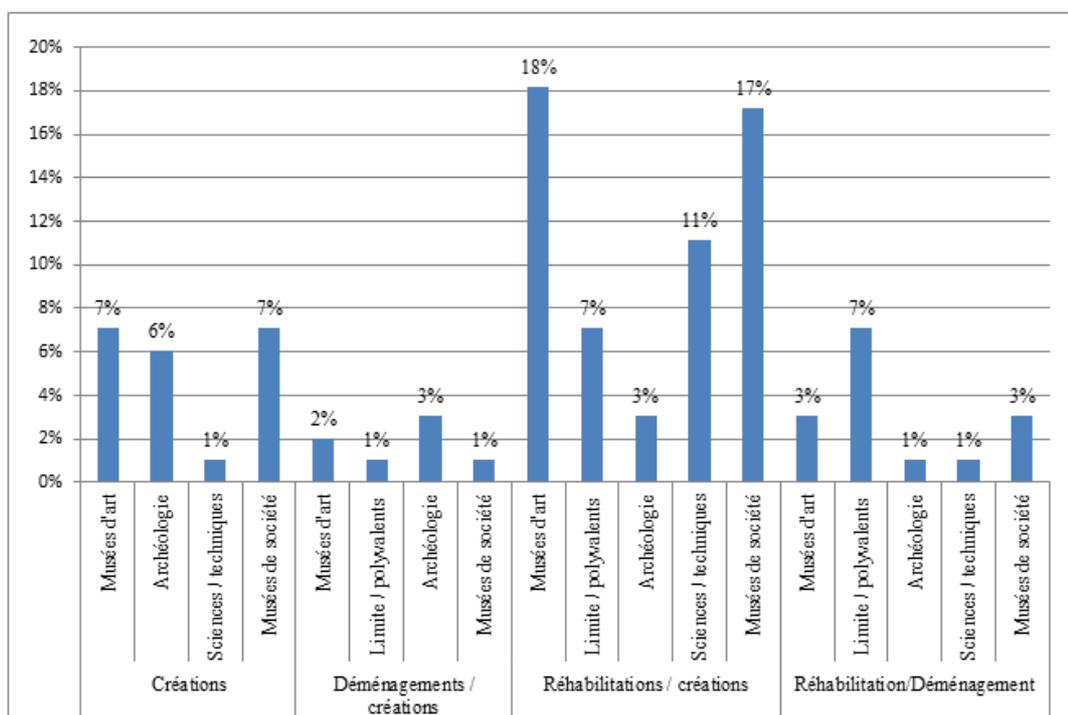


On constate toujours une majorité de musées d'art, qui pourrait toutefois être quasiment équivalente à la masse de musées de société si l'on ajoutait à ceux-ci les musées industriels. En effet, pour certain cas, la question peut se poser de faire entrer dans la catégorie de « musée de société » une part des musées ici labellisés « Sciences / techniques ». Si certains pourraient y appartenir par leurs thématiques industrielles, ceci demande d'affiner les catégories initiales pour obtenir un résultat fiable. Le deuxième grand pendant de cette analyse de données concerne les proportions de créations, rénovations et réhabilitations selon les catégories que nous avons établi et détaillé plus haut. Voici le détail des résultats obtenus sur les 279 musées étudiés ;



Au regard de la masse de musées - et de nos manques d'informations, il était attendu que le type majoritaire soit celui des rénovations ou des rénovations supposées ; s'il est évident que certaines d'entre elles relèvent de chantiers importants, ce type de travaux - par rapport à d'autres - ne semble toutefois pas être celui qui implique les dépenses les plus coûteuses. On remarque au passage la très nette importance des créations de musées par réhabilitation de bâtiments anciens (qu'ils soient privés ou publics ; palais, fermes, couvents, hôtels particuliers, châteaux, bâtiments industriels...).

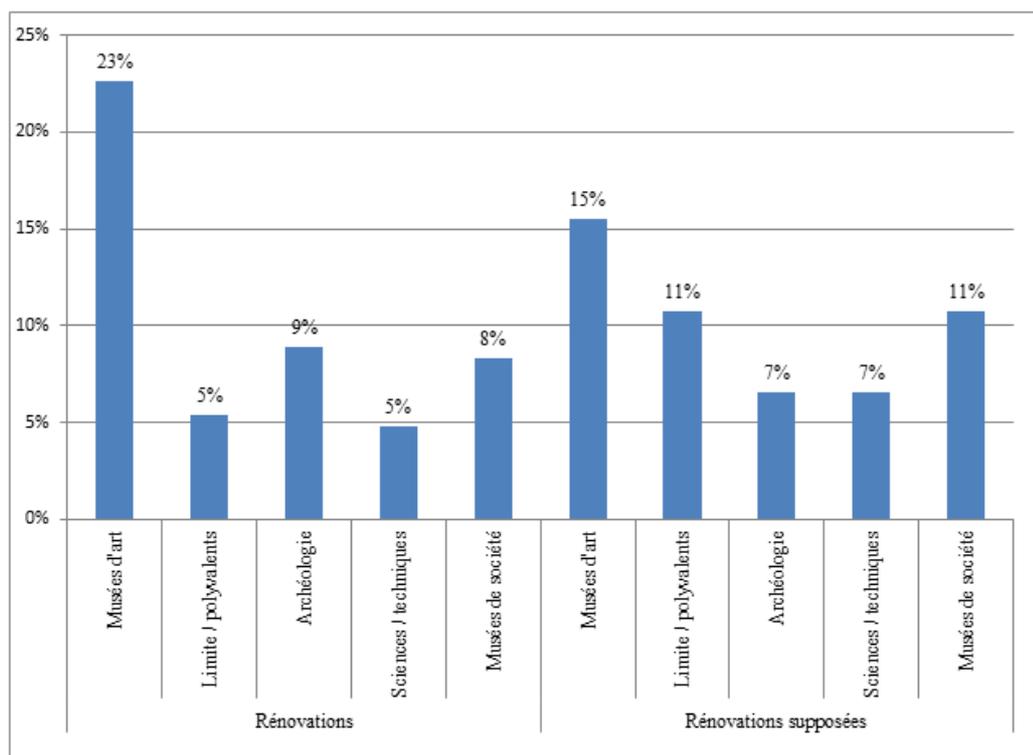
Nous avons dès lors souhaité connaître les catégories de musées concernées par les musées ayant été *créés* à l'époque ; c'est-à-dire conçus et construits (créations - réhabilitations/créations) et ceux ayant été uniquement construits (déménagement/créations - réhabilitations/déménagement). Sont alors concernés 99 des 279 musées (ce dernier total incluant les 10 projets avortés à notre connaissance), soit presque un tiers (36%, dont 20% de réhabilitations/créations). Nous avons donc couplé ces entrées relevant strictement de la création avec les catégories de musées auxquelles elles réfèrent ;



À nouveau, on constate que les musées d'art et les musées dits « de société » se talonnent dans les créations entendues au sens strict (au cours desquelles l'identité juridique du musée est créée) ; soit, en un sens, pour les types de créations les plus conséquents pour notre recherche car nées d'une vo-

lonté strictement contemporaine. On nuance toutefois cette dernière affirmation puisque, on l'a vu, certains chantiers recourent parfois des projets plus anciens.

Enfin, - pendant de ces travaux de création - les rénovations, qui sont donc majoritaires avec 168 musées, concernent logiquement la catégorie de musées la plus présente au sein des travaux, soit les musées d'art ;



Un certain nombre d'analyses pourrait ainsi être perpétué avec des catégories et des informations stabilisées. S'agissant ici d'un premier état du terrain et au regard de notre recherche, plusieurs points sont à mettre en relief. Tout d'abord, on constate l'ampleur du déploiement territorial de ces travaux, quand bien même un certain nombre d'entre eux sont franciliens. Ensuite, de façon contemporaine, on continue à construire des musées dits de société, autant que de musées d'art. Plusieurs facteurs pourraient englober ce phénomène ; une certaine tendance à l'hyperpatrimonialisation des musées, phénomène déjà engagé mais qui, comme on l'a précisé, s'institutionnalise durant cette décennie du fait d'une reconnaissance progressive des nouveaux patrimoines, par l'ICOM ou le ministère de la culture en France. La tendance à la « muséification », fait d'une époque de changement, pourrait aussi être invoquée, tout comme l'utilisation croissante des musées par les collectivités comme instruments d'identification de leur territoire et patrimoine. On retiendra sur-

tout le fait que nous manquent encore de précieuses informations qualitatives (s'agissait-il de projets ayant été décidés dans le courant des années 1970 et pouvant enfin être réalisés ?), mais aussi quantitatives, notamment en termes d'histoire financière de ces projets. En effet, c'est en définitive la connaissance de leurs coûts qui permettrait de tracer une véritable ligne de démarcation et mettrait en relief ce qui a véritablement été privilégié.

## **CHAPITRE 2**

### **Poursuite et héritages des années Lang : le musée spectaculaire (1993-2003)**

---

#### **I - Du volontarisme au désengagement de l'État**

## A - Le musée au prisme d'une nouvelle distribution des rôles

### 1. Modernisation du ministère et des politiques publiques

#### *Éléments de contextes ; libéralisme économique et management muséal*

Le premier chapitre de ce mémoire a souligné l'importance du contexte dans lequel se développent les politiques culturelles et muséales en France, tant pour la politique intérieure qu'internationale, à commencer par la période des années 1970 et 1980 (chocs pétroliers, crise mondiale, récession économique en France, etc.). La décennie suivante s'inscrit globalement dans la continuité de ce tournant libéral pris par la politique française dès 1983, achevant sous la présidence de François Mitterrand la conversion du socialisme à une économie de marché<sup>227</sup>. Durant la première cohabitation (1986-1988), on peut également mentionner la « parenthèse libérale » menée par le gouvernement Chirac, notamment illustrée par des opérations emblématiques telles que la privatisation de TF1, annoncée par François Léotard en 1986. Au début des années 1990, les politiques de dérèglementation des marchés boursiers et financiers lancées par le gouvernement de Pierre Bérégovoy agiront également comme signal fort de ces orientations, déjà largement déployées lors de son mandat de ministre de l'Économie, des Finances et du Budget entre 1984 et 1992.

La période étudiée au sein de ce second chapitre (1993-2003), se trouve également ponctuée par l'élection de Jacques Chirac face à Lionel Jospin en mai 1995. Cette politique s'inscrira elle aussi dans une forme de rigueur, le Président s'engageant d'emblée à faire respecter le récent traité de Maastricht et à réduire les déficits de l'État (pacte de stabilité et de croissance) afin d'assurer l'arrivée de l'euro comme monnaie unique. L'inconstance politique ou la difficulté de classer le chiraquisme sur l'échiquier politique a largement été relevée par ses adversaires et commentateurs. Le nouveau Président se présentera à plusieurs reprises comme s'inspirant d'un gaullisme interventionniste et social (avec, notamment, la thématique de sa campagne portant sur la fracture sociale), et très largement hostile aux idées libérales (qu'il qualifiera de « *perversion de la pensée humaine* »<sup>228</sup>). Comme on l'a dit, il s'est toutefois aussi très largement illustré comme acteur de ce libéralisme économique au milieu des années 1980.

---

<sup>227</sup> BERNARD Mathias, 2015, *op. cit.*

<sup>228</sup> PÉAN Pierre, entretien avec Jacques Chirac, *L'inconnu de l'Élysée*, ed. Fayard, Paris, 2007.

À l'international, se déploie ainsi un apparent triomphe des doctrines libérales dans le monde occidental. La dissolution du bloc de l'Est au début des années 1990 parachèverait ce triomphe du capitalisme et de la démocratie libérale, justifiant pour Francis Fukuyama la fameuse et controversée « *Fin de l'histoire* »<sup>229</sup>. L'ouverture de nouveaux pays aux flux commerciaux et le développement accéléré des NTIC achèvent effectivement de faire de la décennie 1990 le temps d'une nouvelle phase de la mondialisation.

Le monde des musées semble ainsi s'être imprégné et acclimaté à ce climat libéral d'une société post-industrielle et individualiste, qui se manifeste notamment dans le courant du spectaculaire muséal dont il est question ici. Stade achevé du capitalisme, signe d'une économie toute-puissante, ce spectacle se définit donc selon Guy Debord comme « *le règne autocratique de l'économie marchande ayant accédé à un statut de souveraineté irresponsable, et l'ensemble des nouvelles techniques de gouvernement qui accompagnent ce règne.* »<sup>230</sup>. Comme le rappelle François Mairesse, appliqué au musée à la fin du XXe siècle, le spectaculaire muséal opère une fusion entre différents éléments que sont le rôle de l'État, le rapport de survie entre les masses et l'institution et, enfin, le rôle de la technique<sup>231</sup>. Si les années Lang ont déjà opéré cette fusion et mis en place le spectaculaire muséal, la décennie 1990-2000 nous semble non seulement s'inscrire dans la continuité de ce phénomène, mais le voit surtout s'amplifier, notamment en ce qu'elle porte les conséquences, parfois à retardement, des éléments mis en place durant cette première décennie de transition.

Pendant de cette atmosphère de libéralisme économique, nous avons commencé à évoquer en première partie de ce mémoire l'expansion d'une ère de la gestion culturelle à l'international, principalement issue d'un modèle anglo-saxon. Celle-ci permet de soutenir l'une des caractéristiques principales du courant du spectaculaire muséal, soit le musée technique et « bien géré ». Les travaux de théoriciens du management issus de diverses disciplines (Charles Handy, Michael Porter ou Henry Mintzberg) - et dont certains se sont intéressés plus directement à la question du musée (nous avons à ce titre cité le travail de Philip Kotler) - fournissent ainsi une base de réflexion dans le développement d'une littérature dédiée au management des arts et des organisations culturelles. Certains de ces travaux proposent ainsi une analyse réflexive et critique d'une application du management au

---

<sup>229</sup> FUKUYAMA Francis, *La Fin de l'histoire et le Dernier Homme*, éd. Flammarion, 1992.

<sup>230</sup> DEBORD Guy, *Commentaires sur la société du spectacle*, Paris, éd. Gérard Lebovici, 1988, cité et appliqué au musée par MAIRESSE François, 2002, *op.cit.*

<sup>231</sup> MAIRESSE François, 2002, *op. cit.*

secteur culturel et artistique, à l'image du professeur Derrick Chong et son ouvrage *Arts Management*, publié pour la première fois en 2002<sup>232</sup>. De manière plus pragmatique, certains directeurs d'établissements tels que Michael A. Fopp, directeur du Royal Air Force Museum (Londres) établissent quant à eux des sortes de *guidelines* à destination des professionnels de musées n'ayant pas directement été formé au management<sup>233</sup>. Tout en abordant des enjeux très concrets (« *Choosing your team* », « *Developing staff* », « *Managing other people* »), ils visent également à comparer les enseignements des différentes approches du management (approche scientifique, classique, école des relations humaines, situationnisme, etc.) pour en retirer ce qui peut être appliqué au musée. Quoi qu'il en soit, au cours de la décennie 1990 ces fondamentaux de la bonne gestion semblent à présent être entrés dans le vocabulaire commun des musées et assimilés par eux. En ces temps de crise et d'incertitude quant à l'avenir économique du pays, assortie de ses outils d'évaluation et de ses indicateurs de performance, la pression du management ne fera que s'accroître dans les musées français, le tout sur fond de modernisation générale des appareils de l'État. Le discours sur l'économie de la culture du début des années Lang fait à présent place à un nouveau discours administratif et gestionnaire, avec les frustrations et dérives bureaucratiques qu'il contient et impose éventuellement aux établissements culturels<sup>234</sup>.

Dans les années 1990, la combinaison de ces deux tendances internationales, libéralisme économique et usage accru des outils du management, ouvre également de nouvelles voies au musée. Si, comme le rappelle Michael A. Fopp, la spécificité des musées au regard de leur management réside dans le fait qu'il s'agit là d'institutions sous tutelles et, surtout, non lucratives, il reste que certains établissements adopteront des lignes bien plus troubles au regard de ce dernier élément de définition du musée. Le management n'est plus seulement ici le pré-requis d'une bonne gestion mais permet aussi de mettre en place des stratégies d'expansion et de développement, appuyées sur les logiques de marketing et de *branding* ; autant d'outils et d'objectifs qui autorisent une comparaison accrue avec l'entreprise et le secteur privé. Si, pour les années 1970 et le début des années 1980 nous avons ainsi évoqué la direction du Metropolitan Museum par Thomas Hoving comme représentative d'une application du management à la sphère muséale, l'arrivée de Thomas Krens à la tête de la Fondation Guggenheim en 1988 est à ce titre significative d'une nouvelle étape franchie dans ce

---

<sup>232</sup> CHONG Derrick, *Arts Management*, ed. Routledge, Londres, 2002.

<sup>233</sup> A. FOPP Michael, *Managing Museums and Galleries*, ed. Routledge, Londres, 1997.

<sup>234</sup> DUPUIS Xavier, « Culture et Management » in *Politiques et pratiques de la culture*, dir. POIRRIER Philippe, ed. La Documentation française, Paris, 2010.

processus. Dans son ouvrage *Musée & Cie., La globalisation de la culture*, Paul Werner, ancien conférencier du Guggenheim de New York, présente ainsi de manière radicale la démarche de Tom Krens, dont les pratiques largement spéculatives, imprégnées de marketing et expansionnistes (antennes Guggenheim à l'international) signeraient entre autres la fameuse « McGuggenheimisation » des institutions culturelles et leur porosité devenue problématique avec les intérêts du marché ;

Heureusement, je n'ai travaillé qu'au musée, et non pour les monstres. Mais j'ai tout de même compris un peu les monstres, puisqu'il y avait des parallèles : le musée se prenait pour une grosse entreprise, et les grosses entreprises se prenaient pour des phares de l'humanité.<sup>235</sup>

Ces années voient aussi se développer des perspectives de privatisation des musées, défendues par certains économistes tels que William Grampp<sup>236</sup>. Nous reviendrons sur cette définition du musée dans son lien au marché et au regard de ses spécificités propre, notamment exprimées par Jean-Michel Tobelem dans le concept d'« organisations culturelles de marché »<sup>237</sup>. Si cette réalité est loin de s'appliquer à la majorité des musées français, on note toutefois que cette tendance semblera s'accroître, portée notamment par un désengagement progressif de l'État, lui-même « préparé » par l'assimilation entre culture et économie réalisée sous les années Lang.

Au cours de la décennie 1990, cette tendance à une prise affirmée des logiques économiques et techniques sur le musée agit ainsi comme un terreau du spectaculaire muséal. En superposition de ce contexte international, il s'agit également d'examiner un autre facteur décisif, soit la modernisation des structures publique au cours de ces années, à commencer par celle du ministère et de la Direction des musées de France.

#### *La régulation du ministère de la Culture et de la DMF*

De façon plus directe, la modernisation des structures et modes de fonctionnement du ministère de la Culture et de la DMF va en effet participer à infléchir considérablement la façon dont les musées vont évoluer et se définir. Au regard du ministère, le maître mot de cette modernisation ré-

---

<sup>235</sup> WERNER Paul, *Musée & Cie., La globalisation de la culture*, The Orange Press, NYC, 2006.

<sup>236</sup> GRAMPP William, « A colloquy about art museums : economics engages museology » in *Economics of the Arts - Selected Essays*, dir V. Ginsburg et P.M Menger, Amsterdam, Elsevier, 1996.

<sup>237</sup> TOBELEM Jean-Michel, *op. cit.*

side dans une déconcentration progressive des pouvoirs (portée par l'air du temps mais aussi rendue nécessaire au regard de l'austérité économique et de la taille de certaines de ces institutions), tout comme dans l'idée d'une rationalisation transversale plutôt que sectorielle. En définitive, la décennie 1990 voit se mettre en place le passage d'un État tutélaire et interventionniste à un État devenu simple partenaire. Ici encore, il s'agit d'un processus largement hérité des éléments mis en place durant les années Lang, et qu'il s'agira également de nuancer.

Dès le début des années 1990, il semble que le ministère de la Culture ne se trouve plus dans une situation aussi confortable qu'il l'était une dizaine d'années plutôt. D'une part, son budget chute assez largement sur plusieurs années et les nouveaux ministres ne disposeront que d'une marge de manoeuvre assez restreinte. Dans le domaine des musées, l'héritage budgétaire des chantiers en province, pour partie toujours en cours, s'ajoute surtout à celui des travaux parisiens ; comme le souligne Philippe Poirrier dans un article consacré au ministre Philippe Douste-Blazy ; « *À périmètre constant, les crédits du ministère de la Culture ont chuté de 20% entre 1993 et 1997. Cette baisse budgétaire est d'autant plus sensible que le budget de fonctionnement du ministère est de plus en plus grevé par le poids des établissements publics issus des Grands Travaux.* »<sup>238</sup>. La croissance et la complexification des établissements tels que le Louvre, l'Opéra de Paris, la BnF ou le Centre Pompidou va ainsi progressivement concentrer jusqu'à près d'un quart du budget du ministère. D'autre part, le ministère est sous le feu des critiques, notamment de la part du ministère des Finances qui l'accuse de mauvaise gestion de ses crédits ; devenu grâce à Jack Lang un ministère à part entière et reconnu, le revers de la médaille réside aussi dans le fait que, devenu ministère « comme un autre », il ne bénéficie à présent plus des arbitrages de faveur dont il pouvait faire l'objet à l'époque du couple Mitterrand-Lang.

En 1996, à la demande de Philippe Douste-Blazy, Jacques Rigaud, PDG de RTL et fondateur de l'Admical, remet au ministre son rapport intitulé « *Pour une refondation de la politique culturelle* »<sup>239</sup>. Ce rapport souligne et récuse l'hostilité de Bercy envers les dépenses culturelles, tout en insistant, comme son titre l'indique, sur la nécessité de réorganiser et moderniser le ministère de la Culture. Réalisé avec une commission comptant une trentaine de personnalités du monde

---

<sup>238</sup> POIRRIER Philippe « Philippe Douste-Blazy » in *Dictionnaire des politiques culturelles de la France depuis 1959*, WARESQUIEL Emmanuel (dir.), Paris, Larousse, éditions CNRS, 2001.

<sup>239</sup> RIGAUD Jacques, *Pour une refondation de la politique culturelle*, ed. La Documentation Française, Paris, 1996.

politique, culturel ou médiatique parmi lesquelles Jean Maheu ou Michel Laclotte, ce rapport met en avant deux idées importantes pour notre sujet. D'une part, il ré-affirme la nécessité du rôle de l'État dans la culture, notamment dans sa dimension intergouvernementale, mais aussi dans une plus grande concertation avec les collectivités territoriales, acteurs devenus majeurs de ces politiques culturelles. D'autre part, est préconisée une clarification et une rationalisation de l'organigramme du ministère, soulignant cette idée d'une administration française en cours de modernisation. Si ce projet de réforme des services centraux du ministère se trouve brutalement interrompu par l'alternance de 1997<sup>240</sup>, Catherine Trautmann, devenue ministre le 4 juin 1997, va entériner ces préconisations. Sont regroupées dès l'année suivante la direction de la Musique et de la Danse avec la direction du Théâtre et des Spectacles au sein d'une nouvelle entité, la DMDTS ; de même, les directions de l'Architecture et du Patrimoine sont regroupées au sein de la DAPA. Ce passage de 11 à 9 directions amorce ainsi la première décroissance du ministère de la Culture depuis sa création en 1959 (jusqu'à la disparition plus récente que l'on connaît de la DMF en 2009). La décennie 1990 voit donc se mettre en place cette rationalisation administrative, doublée d'un discours gestionnaire et portée par le climat économique. La réforme du ministère de la Culture et de la DMF redessine les rapports entre musées et pouvoirs publics, et a des conséquences directes sur la façon dont les musées sont administrés.

Cette première évolution dans l'organigramme du ministère de la Culture en 1998 est symptomatique d'une visée de réforme plus importante, en profondeur, qui se cache parfois sous couvert de la « modernisation » ; elle annonce aussi la Loi organique relative aux lois de finances, qui commence à être appliquée dès le 1er août 2001 avant d'entrer en vigueur en janvier 2006. Appliquée à tous les ministères, la LOLF « *introduit officiellement les principes de performance dans la gestion publique, de fonctionnement par programme et par objectifs, et généralise l'évaluation.* »<sup>241</sup>. Directement inspirée du secteur privé et marchand (et de sa logique d'offre et de demande), la LOLF contraint ainsi le ministère à justifier de chaque euro dépensé et, surtout, à fournir de véritables résultats. On retrouve ici des mécanismes similaires à ceux du management muséal dont il a été question plus haut (performance, évaluation) et qui, appliqués à la culture, posent selon Claude Patriat deux types de problèmes. D'une part, ces notions de performance et de quantativité peinent à ensermer les spécificités de la culture, dont les bénéfices et la valeur ne se réduisent pas à des paramètres

---

<sup>240</sup> POIRRIER Philippe, *op. cit.*

<sup>241</sup> PATRIAT Claude, « Le ministère de la Culture au fourneau des réformes » in *Politiques et pratiques de la culture*, *op. cit.*

mesurables. D'autre part, le mode de financement propre au secteur (subventions et financements croisés) rend difficile la justification et le suivi de toutes les sommes engagées. Cette pression progressivement effectuée sur le ministère (réorganisation structurelle et évaluation budgétaire) se répercute naturellement sur les institutions et musées dont il a la tutelle, de même que sur ses relations avec les autres acteurs qui les financent, et notamment les collectivités territoriales ; clarification des rôles en engagements mutuels, modes de contractualisation complexifiés, démarches dans une optique de communication et de marketing pour « vendre », bureaucratisation, etc. Surtout, ce processus (qui n'ira pas sans heurts et résistances internes) contribue à redéfinir l'identité même du ministère, progressivement dépolitisé, en perte de l'éclat médiatique et innovateur qu'il a particulièrement affiché sous « Lang I ». Comme le souligne de nouveau Claude Patriat ;

Voici la vénérable rue de Valois sommée de passer d'une culture des moyens à une culture du résultat. Le fait qu'on ait poussé les feux et choisi le ministère de la Culture comme terrain privilégié d'expérimentation ne peut être un innocent fruit du hasard : en privilégiant le secteur ministériel le plus étranger aux lois de Bercy, celui que les Finances regardaient avec le plus de défiance et de résistance, on touchait à un symbole.<sup>242</sup>

Dans un contexte européen de resserrement des budgets, le tournant managérial et entrepreneurial des musées se superpose donc à celui qui se développe au sein même de l'appareil étatique. Dans le même temps que le ministère, la DMF n'échappe pas à cette restructuration et rationalisation interne, touchant cette fois directement au vecteur des relations entretenues avec les musées. Fait par ailleurs significatif de cette tendance et jusqu'ici inédit, la DMF commence au cours de ces années à publier des rapports d'activité (le premier portant sur 1993, année à laquelle se ré-installe la DMF rue des Pyramides). Dès 1991, a lieu une première restructuration de son organisation (elle-même basée sur une restructuration antécédente de 1988). La DMF se trouve alors réorganisée en un secrétariat général, une inspection générale des musées, quatre départements (collections/publics/professions, personnels/architecture, muséographie et équipements) et trois missions (communication, sécurité, relations internationales/européennes). Les attributions de la DMF sont également modifiées, étendant son champ d'action ; elle est ainsi chargée de « *proposer et de mettre en oeuvre la politique de l'État en matière de patrimoine muséographique* » et « *d'organiser la coopération des diverses autorités publiques dans ce domaine* »<sup>243</sup>, ainsi que nous l'avons mentionné au sein du

---

<sup>242</sup> *Ibid.*

<sup>243</sup> Arrêté du 5 août 1991 relatif à l'organisation de la direction des musées de France.

chapitre 1. Plus encore, comme le souligne Marie-Christine Labourdette dans son ouvrage sur les musées de France, la nouvelle situation des musées appelait à une modernisation ; « *Avec le développement spectaculaire qu'a connu le paysage muséal français à partir des années 1980, le gouvernement et le législateur jugèrent nécessaire de refondre entièrement le cadre législatif et réglementaire des musées.* »<sup>244</sup>. Plus que la DMF elle-même, il s'agit de restructurer les rapports trop centralisés qu'elle entretient avec les différents musées, tout comme le cadre juridique de ces derniers, toujours hérités de l'ordonnance de 1945 ; le projet d'une loi musée, qui est ancien et aboutira en 2002, traverse ainsi toute la décennie et se trouve alors au coeur des préoccupations de la DMF, ce que souligne largement les occurrences des différents rapports d'activité.

Le statut des musées dont la DMF a la tutelle n'est en effet pas encore bien défini en 1991. La même année, la réflexion menée par Jacques Sallois (directeur de la DMF de 1990 à 1994) et son équipe aboutira à un rapport intitulé « *Le projet de développement des musées de France* ». Ce rapport pose certain des éléments de la future loi de 2002, sur laquelle nous reviendrons en partie deux de ce chapitre, notamment concernant la fin de la distinction musées classés/musées contrôlés, qui autorise une compétence générale de la DMF sur tous les musées. On souligne ainsi l'effort effectué au cours de ces années, et qui sera poursuivi par Françoise Cachin, pour réorganiser la tutelle de la DMF et de la RMN et clarifier leurs relations avec les différents types de musées et leurs autorités. Si, par certains aspects, cette tutelle sera renforcée, on constatera surtout une progressive autonomisation des établissements vis-à-vis du couple DMF/RMN, que ce soit du fait du développement de statuts particuliers pour les établissements relevant de l'État (Centres de responsabilité, services à compétences nationales, établissements publics...) ou en clarifiant les modalités du contrôle exercé sur les musées appartenant aux collectivités locales. En cela, le projet Sallois propose déjà la mise en place de ce qui sera quelques années plus tard le PSC, soit l'instrument de pilotage et l'outil de négociation intermédiaire entre ces différents acteurs (en 1998, les premières proto muséofiches à destination des musées seront éditées). Ainsi, on voit s'appliquer ici également la contractualisation des relations tout comme l'usage d'outils de « pilotage » dans une dimension qui est également managériale, « par projet ».

C'est bien entendu du fait de la multiplication et de la complexification des institutions au cours de la décennie que ces questions relatives au rééquilibrage des pouvoirs entre l'État et les différents

---

<sup>244</sup> LABOURDETTE Marie-Christine, *op. cit.*

types de musées se posent de manière d'autant plus accrue. Ce questionnement s'impose particulièrement pour les établissements nationaux, que la DMF ne peut plus administrer directement ; surtout, depuis leur développement des années 1980, ces musées soulèvent des enjeux et dépenses économiques devenus suffisamment importants pour rendre urgente cette question d'une réorganisation de leur gestion afin de mettre à profit ces bénéfices. La Cour des Comptes rend ainsi en juin 1997 un rapport consacré aux musées nationaux ; celui-ci, en plus de déplorer la gestion des collections et l'absence de récolement systématique, met très clairement en lumière cette nécessité d'une modernisation de leurs modes de gestion ;

Constatant ces évolutions et leur traduction en termes d'engagements financiers de l'Etat, la Cour a estimé nécessaire de procéder à une évaluation sur ce secteur d'intervention du ministère de la culture à partir d'une enquête centrée sur les musées nationaux. Elle a jugé que l'importance quantitative et qualitative de ces établissements rendait cet ensemble assez significatif pour apprécier l'efficacité de l'organisation mise en place, des structures adoptées et des choix opérés par l'Etat pour définir et mettre en oeuvre une politique du patrimoine muséographique et exécuter la part qu'il s'assigne dans le cadre ainsi établi.<sup>245</sup>

Progressivement, se trouve ainsi allégée la charge pesant sur le service central de la DMF au profit d'autres acteurs ; institutions elles-mêmes, partenaires publics et privés. Ce processus implique comme on l'a dit une complexification et la formalisation des relations entre les différents acteurs. Dans un contexte de crise, il implique de même un renforcement des conditions d'octroi des aides de l'État et de ses partenaires locaux, notamment signifié par la mise en place dans le secteur culturel des chartes des missions de service public par Catherine Trautmann en 1998, qui s'étendront aux musées. Celles-ci posent ainsi l'équilibre de la gestion et l'obligation de résultats comme étant à présent des pré-requis du fonctionnement des institutions. Parce qu'il y a moins, on demandera plus aux musées, et ce désengagement progressif de l'État, en plus d'impacter leur fonctionnement et leur identité, les contraindra nécessairement à se tourner vers d'autres méthodes et d'autres acteurs pour assurer leur financement.

---

<sup>245</sup> Cour des Comptes, rapport public particulier, « Les musées nationaux et les collections nationales d'oeuvres d'art », juin 1997.

## 2. Les années post-Lang ; ruptures et continuités

### *La décennie 1980-1990 en perspective*

Avant de passer à l'examen des principaux acteurs de la seconde période étudiée (1993-2003), nous souhaitons mettre ici brièvement en perspective l'héritage des années durant lesquelles Jack Lang a été ministre de la Culture (1981-1993, à l'exception de la période Léotard). En effet, bien que quelques ruptures soient notables, il s'agit de souligner que cette seconde décennie s'inscrit avant tout, pour les musées, dans la continuité des actions menées par le ministère Lang. Si Jack Lang ne paraît pas directement s'intéresser à la question du musée, nous avons mentionné que c'est toutefois au cours de cette période que ces institutions connaissent des mutations décisives, portées par un budget inédit. Nous avons mentionné la volonté de leur « dépoussiérage », à la fois via les différents chantiers menés partout en France, tout comme par leur ouverture à la création, à l'art contemporain et à la spectacularisation, à la fois technique et extérieure. À ce titre, on peut souligner que l'action de Claude Mollard, actif dans le lancement d'une nouvelle politique pour les musées et pour les arts plastiques, et que l'on se rappelle notamment pour la création des Frac, a laissé des traces. Ce dernier se trouvera d'ailleurs de nouveau auprès de Jack Lang lorsque celui-ci est nommé ministre de l'Éducation nationale (2000-2002), cette fois en tant que « chargé de mission auprès du ministre pour les arts et la culture ». De même, les projets menés par Jacques Sallois, premier directeur de cabinet de Jack Lang, délégué à l'aménagement du territoire et de l'action régionale (1984-1987) puis directeur de la DMF (1990 à 1994) ont été très importants en ce qu'ils ont porté les prémisses de la loi musée 2002 et, plus généralement, une prudente modernisation des musées. Il évoque ainsi cette époque passée à la DMF dans une interview donnée au Journal des Arts en 2007 ; « *Il est bon que les institutions culturelles soient bien gérées. Et j'ai beaucoup milité pour qu'elles s'imposent des disciplines qui peuvent s'inspirer de celles des entreprises. Mais l'État, et au-delà, la collectivité nationale, ne sont pas réductibles à des affaires marchandes.* »<sup>246</sup>.

Dès lors, quelles sont ces grandes lignes de continuité ou de ruptures dans lesquelles viendront s'inscrire l'action des différents acteurs publics du champ muséal qui succèdent aux années Lang ? Il est en effet certain que la décennie 1980 relève par bien des aspects du coup d'éclat ou de l'innovation en comparaison des années 1990, qui semblent quant à elle plutôt se tenir à une assimilation

---

<sup>246</sup> SALLOIS Jacques, « Jacques Sallois, ancien directeur des musées de France », *Le Journal des Arts*, entretien avec Daphné Bétard, 19/11/2007.

de ces jalons. On verra toutefois comment certaines personnalités, parmi lesquelles Jean-Jacques Aillagon, sembleront marquer une étape supplémentaire dans le processus de spectacularisation des musées.

La plus grande de ces « ruptures » - qui, comme toutes les ruptures historiques, est évidemment à nuancer - se trouve dans le passage d'une politique à bien des égards volontariste (on se rappelle les accusations d'une « culture d'État » ou d'un « État culturel »)<sup>247</sup>, à un retrait progressif et volontaire de l'État, et ce dès la fin des années 1980. En comparaison avec d'autres pays et au regard de la tradition d'une forte raison d'État en France, on peut d'emblée mentionner que ce désengagement reste assez limité, la puissance publique exerçant toujours un droit de regard et un contrôle certain. Ce retrait partiel de l'État dans les politiques culturelles n'est pas un phénomène nouveau, et dépend avant tout bien évidemment de la volonté du gouvernement en place ; sous Valéry Giscard d'Estaing, un certain désengagement de l'État dans la vie culturelle était ainsi déjà de mise. Le contexte des années 1990 semble toutefois différer en ce que ce phénomène, complexe et multifactoriel, ne semble plus relever uniquement d'une volonté du gouvernement ; il est à la fois lié à sa modernisation, au contexte d'austérité économique du pays mais aussi à une conjoncture mondiale qui voit émerger de nouveaux acteurs, parmi lesquels les multinationales qui imposent un nouveau type de gouvernance<sup>248</sup>. En phase avec le libéralisme ambiant, l'État se préfère ainsi une position de régulateur plutôt que d'acteur, dans un contraste évident avec la décennie précédente, marquée par l'omniprésence de l'État dans le domaine culturel. Toutefois, on verra comment les années Lang avaient dans le même temps largement préparé cette évolution et mis en place certains de ses éléments décisifs, notamment dans le domaine muséal (actions en faveur du mécénat, développement de statuts particuliers, etc). En somme, une rupture s'inscrivant dans la continuité.

Au niveau du ministère de la Culture, plusieurs points doivent être mentionnés. Tout d'abord, et notamment grâce aux années Lang, le ministère est à présent véritablement reconnu en tant que tel, comme légitime et à part entière (il n'est plus un « secrétariat d'État à la culture »). Toutefois, effet secondaire de cette reconnaissance, ceci impliquera au cours de la décennie 1990 une égalité de traitement au regard de ce qui est imposé aux autres ministères ; rationalisation et modernisation, réduction budgétaire. La fin de ces arbitrages de faveurs se doublera en effet d'un budget qui cesse-

---

<sup>247</sup> FUMAROLI Marc, *op. cit.*

<sup>248</sup> STRANGE Susan, *Le retrait de l'État*, ed. du Temps Présent, 1997.

ra très largement de progresser. Si les années Lang ont permis au portefeuille du ministère d'être à la hauteur de ses nouvelles ambitions, la multiplication d'investissements et de programmes novateurs a pour conséquence, quelques années plus tard, non seulement une réduction budgétaire, mais surtout la stagnation forcée des initiatives ; comme le résume Philippe Urfalino, « *le ministère de la Culture est condamné à gérer l'existant* ». <sup>249</sup> Durant les années Lang, on aura en effet compris que les domaines d'action du ministère se sont largement élargis ; mode, design, métiers d'art, cirque, musiques actuelles, photographie, gastronomie, publicité..., certains étant devenus fondamentaux (industries culturelles, audiovisuel). Dans le même temps, les attributions du ministère vont elles aussi évoluer au cours de la décennie suivante ; francophonie, communication, médias, décentralisation, coordination des travaux des grandes opérations d'architecture et d'urbanisme... Après une augmentation du nombre de directions de l'administration centrale ou de services, on constate cette tendance au resserment à partir de 1998, du fait, comme on l'a dit, d'une refonte rationalisée du ministère.

Dans le domaine des musées, l'action des différents ministres et directeurs de la DMF semblera s'inscrire également dans les voies tracées par la décennie précédente. Tout d'abord, la position et l'usage du musée semblent à présent tout à fait affirmés. Avec la poursuite des chantiers à Paris et en province, il est à présent acquis que l'investissement dans le musée relève d'une initiative stratégique de développement pour les élus locaux ; sur ce point, le fameux slogan « *Culture et économie, même combat !* » semble avoir porté ses fruits. La conception du musée comme instrument dédié au public, à son confort et divertissement, a elle aussi achevé de faire son chemin dans les mentalités, et de modeler l'identité externe (architecture, programmation) et interne de ces institutions. D'autre part, le processus d'autonomisation du musée au regard du pouvoir central et le transfert de compétences, lancé dès la décennie 1980, ne va faire que s'accélérer au profit des collectivités territoriales tout comme des acteurs de la sphère privée. Au début des années 2000, le ministère aura en effet largement intégré ces pratiques ; en témoigne la création, en 2003, d'un service dédié au mécénat au sein du ministère.

---

<sup>249</sup> URFALINO Philippe, *op. cit.*

Suite au départ de Jack Lang au ministère de la Culture en 1993 (dont les attributions s'étaient démultipliées de façon inédite ; Communication, organisation du bicentenaire de la Révolution française, Éducation nationale), puis de François Mitterrand en 1995, un nouvel échiquier politique et culturel se met donc en place au cours de la décennie 1990. Entre les deux, nous pouvons mentionner la nomination de Jacques Toubon comme ministre de la Culture et de la Francophonie en avril 1993 au sein du gouvernement Edouard Balladur, durant la seconde cohabitation. Contrastant avec la figure médiatisée de Jack Lang (tout comme avec celle de Catherine Tasca pour la Francophonie), cet homme politique diplômé de l'ENA, proche de Jacques Chirac et de la fondation du RPR inscrira malgré tout son mandat dans la continuité, quand bien même on ait pu craindre une guerre de succession, ainsi que le fameux supposé abandon du patrimoine par la droite. Se réclamant d'un héritage malrucien, il aura toutefois à répondre des récentes accusations faites plus directement à son prédécesseur ; « *Il n'y a pas en France de culture d'État, et il n'y en aura pas, et je m'efforcerai toujours d'empêcher qu'au nom de l'État l'on tente d'imposer une certaine culture.* »<sup>250</sup> déclare-t-il. Jacques Toubon, qui se place en défenseur de l'exception culturelle, s'efforcera ainsi de mener à bien la politique des Grands travaux à Paris mais aussi en province, tout en manifestant une volonté de rééquilibrage avec la province et une déconcentration au profit des DRAC. On peut également mentionner le fait qu'il s'attache à entériner la modernisation de l'administration des institutions (Louvre et Château de Versailles devenus EP en 1993 et 1995). Jacques Toubon est également, avec Françoise Cachin de la DMF, à l'origine du projet du futur MuCEM.

Faisant suite à la longévité exceptionnelle de Jacques Lang au sein du ministère, force est de souligner une multiplication et une certaine évanescence des ministres qui lui succède. Nous ne détaillons pas ici les différentes politiques menées par Jacques Toubon puis Philippe Douste-Blazy, Catherine Trautmann, Catherine Tasca et Jean-Jacques Aillagon sous Jacques Chirac, bien que celles qui concernent les musées seront évoquées de façon transversale au sein de ce chapitre, et particulièrement celle de Jean-Jacques Aillagon, qui revêt pour notre sujet une importance particulière. La rue de Valois voit ainsi passer 5 ministres en une dizaine d'année (ce qui correspond en fait au total au temps occupé par Lang à ce poste). Les mandats sont en effet de courte durée, et les différentes figures de ces ministres peinent parfois à s'imposer dans les mémoires. Si d'importantes actions ont

---

<sup>250</sup> TOUBON Jacques, discours donné lors de la réinauguration de la maison de la Culture d'Amiens, 9 octobre 1993.

bien évidemment été menées, on peut souligner le fait que cette forme d'instabilité rend plus difficile la mise en place d'un projet uni et d'une vision à long terme de la culture, ici encore à l'inverse du sentiment porté par la décennie précédente. La conjoncture d'une proximité exceptionnelle entre le président et son ministre de la culture - et les bénéfices qui en ont découlé pour la culture - ne se réitérera pas non plus par la suite. De nouveau en contraste avec ces années Lang, on pourrait également parler d'une forme de dépolitisation progressive de la culture par rapport à l'enjeu qu'elle a pu représenter durant la campagne de François Mitterrand.

Pourtant, Jacques Chirac est évidemment un président dont l'empreinte culturelle a été forte, en cela pour certain le « dernier » à l'aune du XXI<sup>e</sup> siècle. Dès sa campagne, il s'éloigne de l'image « droïtiste » qui lui est associée en revendiquant des thématiques de gauche, liées à la fracture culturelle ou à la politique culturelle. Il s'inscrit dans la lignée des chefs d'État « bâtisseurs » et dont la postérité s'incarne, entre autre, au sein d'une institution symbolique ; ici le projet d'un grand musée des « Arts premiers ». L'appétence pour la culture de Jacques Chirac a pourtant été très largement discutée, voire moquée pour son éventuel caractère rustre ou « illégitime » au regard de la culture traditionnellement revendiquée à l'Élysée;

Dans la galerie des portraits d'hommes d'État de la Ve République, Jacques Chirac apparaît sous un jour fort singulier. Alors que tous sont présentés en fins lettrés empreints de culture humaniste ou en écrivains « rentrés », lui a longtemps été décrit comme totalement étranger aux choses artistiques ou intellectuelles.<sup>251</sup>

Derrière les fantasmes ou supposées stratégies politiques, force est de reconnaître aujourd'hui l'héritage de cette culture ouverte sur les civilisations extra-occidentales et plus généralement sur d'autres pays. Le musée du quai Branly - Jacques Chirac, inauguré par le président en 2006 et constitué à partir des collections du musée de l'Homme est évidemment le symbole fort de cette volonté, au-delà des polémiques et débats que sa conception a engendré parmi les anthropologues et muséologues. D'autres réalisations portées par Chirac sont également à mentionner, parmi lesquelles la fondation en 1978 de l'association à l'origine de la future Maison européenne de la photographie, les inaugurations du Pavillon des Sessions au Louvre en 2000 et du nouveau musée Guimet en 2001, la création d'un département des arts de l'Islam également au Louvre dès 2003 ou encore le projet d'une Cité nationale de l'histoire de l'immigration, qui fait partie de son programme

---

<sup>251</sup> COLLOVALD Annie, « Jacques Chirac » in *Dictionnaire des politiques culturelles de la France depuis 1959*, WARESQUIEL Emmanuel (dir.), *op. cit.*

en 2002. Enfin, c'est également au cours des années Chirac que seront préparés grand nombre de projets ayant trait à la décentralisation des musées nationaux et à leur internationalisation via la mise en place d'antennes, phénomène sur lesquels nous reviendrons également (Centre Pompidou-Metz, Louvre-Lens, Louvre Abu Dhabi). Malgré ce qu'aurait pu laisser supposer ce retour à droite, Jacques Chirac portera ainsi à leur terme les travaux mitterrandiens, s'inscrivant à nouveau ici dans une logique de continuité.

Dans le domaine des musées, Françoise Cachin succède à Jacques Sallois à la DMF en 1994, et jusqu'en 2001. Importante figure du monde muséal, elle est conservatrice au Musée national d'art moderne, d'abord au Palais de Tokyo puis au Centre Pompidou, puis a été impliquée dans le projet de création du musée d'Orsay avant d'en prendre la direction. Nommée sur proposition de Jacques Toubon à la direction de la DMF, son profil renoue, il nous semble, avec celui de l'attendue figure du conservateur qui, on l'a vu, avait été quelque peu bouleversée avec la nomination d'Olivier Chevrillot et Jacques Sallois durant les années Lang. D'importantes expositions monographiques lui sont affiliées, parmi lesquelles la rétrospective consacrée à Paul Gauguin (1988) au Grand Palais, et que nous avons mentionné plus haut parmi les fameuses expositions « blockbusters » des années 1980. En 1994, son arrivée à la DMF se déroule ainsi dans un contexte favorable pour les musées qui jouissent d'une fréquentation et d'une popularité renouvelée ; comme on l'a dit, cette situation se trouve toutefois progressivement mise à mal par un certain nombre d'éléments, tandis que le quarantième anniversaire du ministère approche. D'une part, les prérogatives liées à la modernisation de la structure même s'imposent, tout comme celles du mode de gestion des grands établissements parisiens, qui contestent cette autorité de la DMF et réclament plus d'autonomie. D'autre part, ces années connaissent également un certain nombre d'éléments généraux de crise dans le domaine muséal ; le scandale en 1996 des oeuvres spoliées par les nazis et les MNR (musées nationaux récupération), les accusations de mauvaise gestion des collections et l'absence de récolements, les mouvements de grève sans précédent des salariés des musées nationaux ainsi que les actes de terrorisme de 1995... Surtout, Françoise Cachin mènera à son terme le projet de la loi musée 2002, qui traverse la décennie et les préoccupations de la DMF. Elle est également à l'origine du FRAME (French Regional American Museum Exchanges), réseau d'échange qui favorise la collaboration entre les musées américains et français, tout comme un échange de compétences. On souligne à ce titre cette influente croissance des modèles internationaux sur la scène muséale en cette fin de siècle.

Ferment opposée à la pression des logiques financières sur les institutions muséales, processus déjà entériné avec l'autonomisation des établissements nationaux, Françoise Cachin sera également co-signataire de la fameuse tribune parue dans le monde en 2006 et intitulée « *Les musées ne sont pas à vendre* », suite à l'annonce du projet du Louvre Abou Dhabi. Avec Jean Clair et Roland Recht, elle y dénonce les dérives de la marchandisation du patrimoine public (système de loan fees), tout comme l'instrumentalisation médiatique et économique du musée ; « *Nous ne méprisons ni l'argent, ni le mécénat, ni l'Amérique, comme l'on risque très rapidement de nous en accuser ! Mais tout cela peut nous entraîner dans une déviance que nul ne pourra bientôt plus limiter* »<sup>252</sup>. Ces prises de positions lui vaudront de lourdes représailles de la part du ministère (écartée de la Commission des acquisitions des musées nationaux, déchu de la présidence de la FRAME). Dans une certaine mesure, ce dénouement signifie le point de non retour et la nouvelle voie sur laquelle sont engagée une petite partie des plus grands musées, sur le chemin de la mondialisation et ses enjeux politiques, diplomatiques et économiques. Suite à Françoise Cachin, c'est un profil bien différent qui prendra la tête de la DMF ; Francine-Mariani Ducray (2001-2008) fut ainsi administratrice technique au ministère durant la période Létard, directrice de l'administration générale du Louvre et chef du service de l'Inspection générale de l'administration des affaires culturelles de 1998 à 2001.

Plutôt empreinte d'une logique de continuité que de rupture, l'évolution muséale des années 1990, ses symboles et ses acteurs les plus visibles, semblent ainsi poursuivre sur la voie du spectaculaire tracée par les années Lang. Il s'agit à présent de voir comment les différents facteurs que nous avons évoqué (modernisation des administrations et des modes de gestion, influence internationale et contexte national d'austérité...) vont mettre en avant sur la scène muséale des acteurs disputant à l'État son monopole sur le champ.

---

<sup>252</sup> CACHIN Françoise, CLAIR Jean, RECHT Roland, « Les musées ne sont pas à vendre », tribune *Le Monde*, 12 décembre 2006.

## **B - La pluralisation des acteurs du champ muséal**

### 1. L'autonomisation des établissements nationaux

#### *Une évolution graduelle*

Il paraît de nos jours difficile d'imaginer que des institutions telles que le Louvre ou le musée d'Orsay puissent à une époque avoir été gérées en régie directe par l'État et le ministère de la Culture. Et pourtant, depuis l'ordonnance de 1945 qui classe les musées en trois types (musées nationaux, classés et contrôlés), la DMF centralise à son niveau la gestion de ces musées (à cette époque dirigée par Georges Salles). Elle assure ainsi « *l'administration des musées nationaux, la gestion scientifique des musées classés, le contrôle et l'inspection des musées de province classés et contrôlés, ainsi que la tutelle de la Réunion des musées nationaux* ». <sup>253</sup> Comme le rappelle Marie-Christine Labourdette dans son ouvrage consacré aux musées de France, la DMF avait donc à charge la gestion des collections, et les musées nationaux agissaient plutôt comme ses services administratifs. L'ensemble de la vie de l'établissement était donc de son ressort, depuis la nomination des directeurs à la désignation des personnels de surveillance <sup>254</sup>. La RMN s'occupe quant à elle de la programmation culturelle et les activités qui lui sont liées (expositions, billetterie, éditions de catalogue, etc). On aura compris que les années 1990 voient des mouvements de contestation de la part des établissements nationaux se développer, ce système mutualiste et redistributif ne permettant évidemment à la direction qu'une autonomie et une marge de manoeuvre très faible, au sein d'un ensemble administratif rigide. Ces évolutions étaient donc avant tout d'autant plus nécessaires que la multiplication et la complexification des musées au cours de la décennie précédente prend une telle ampleur qu'elle ne permettait pas de conserver ce cadre. En effet, suite aux diverses rénovations et chantiers, les coûts de fonctionnement des gros établissements nationaux augmentent considérablement et appellent de fait à un nouveau mode de gestion ; le budget du musée du Louvre est à ce titre passé de 45 millions d'euros avant sa rénovation à 119 millions d'euros en 2001 <sup>255</sup>.

---

<sup>253</sup> Décret n° 45-1889 du 18 août 1945 portant organisation de la direction générale des Arts et Lettres.

<sup>254</sup> LABOURDETTE Marie Christine, *op. cit.*

<sup>255</sup> TOBELEM Jean-Michel, *op. cit.*

La création des établissements publics (EP), administratifs ou industriels et commerciaux et définis comme personnalités morales de droit public dotée d'une autonomie financière (et visant à rendre un service public) est évidemment largement antérieure dans le domaine des musées. Avant ce mouvement de contestation, existaient déjà trois institutions dotées ce statut, notamment pour des raisons liées au caractère de legs faits à l'État et à l'origine de ces musées (musées Gustave Moreau, Rodin et Henner)<sup>256</sup>. C'est toutefois pour d'autres types d'enjeux qu'est accordé de façon plus systématique ce statut au cours des années 1990 ; comme le souligne l'Inspection des Finances en 1984 au regard de l'organisation des musées ; « *l'absence d'autonomie financière est la clé du système* »<sup>257</sup>.

Plusieurs temps organisent cette évolution et ce mouvement d'émancipation des musées nationaux ; dès 1989 sont constitués les « services extérieurs à caractère national », transformés en 1997 en « services à compétence nationale ». Ce statut, à mi-chemin entre l'administration centrale et déconcentrée, permet une autonomie relative sans toutefois doter le musée de la personnalité morale. Ce statut a été conservé par certains musées qui n'ont pas acquis celui d'établissement public. Ensuite, sont également créés dans les années 1990 un certain nombre de « centres de responsabilité ». Toute une partie du rapport d'activité de 1993 de la DMF est ainsi consacrée à détailler cette réorganisation, effectuée en vue d'une amélioration de la gestion de ces musées (parmi lesquels les musées Guimet, Picasso ou Cluny) et qui passe par la production de nouveaux types de documents visant à clarifier les obligations et la nature des relations entre les différentes parties (contrat entre la DMF et ces musées, feuille de route entre les musées, la DMF et la RMN, convention entre le ministère de la Culture, le ministère du Budget et le ministère de la Fonction publique). On souligne ici de nouveau ce nouveau type de relations, contractualisées, qui soulève des notions d'engagements et de performances, et passe fondamentalement par la conception et mise en oeuvre par le musée d'un *projet* (futur PSC) qui leur est propre ; il ne suffit plus d'avoir et de préserver une collection, aussi importante soit-elle, mais il est aussi nécessaire de justifier de son usage et des objectifs de sa diffusion auprès des publics. Enfin, portés par le cadre des chantiers, se multiplient donc les établissements publics (on a vu que la RMN elle-même devient un EPIC en 1991) ; Louvre en 1992, La Villette en 1993, domaine de Versailles en 1995, musée d'Orsay en 2003, mouvement qui s'amplifiera jusqu'à nos jours (musée Guimet en 2008, Picasso en 2010, etc). Ce mouvement de

---

<sup>256</sup> TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles*, ed. Armand Colin, Paris, 2017.

<sup>257</sup> *Ibid.*

délégation progressive effectué par l'État est ainsi présenté par Maryvonne de Saint Pulgent comme appartenant aux évolutions significatives rencontrées par le ministère de la Culture au cours des dernières décennies, les établissements publics étant devenus l'un des principaux mode d'intervention de l'administration culturelle ; « *Le nombre des établissements publics (...) n'a cessé de croître. Ils étaient treize en 2002, en 2003 on en dénombrait 43 ; ils sont près de 80 aujourd'hui.* »<sup>258</sup>.

Il est évident toutefois que le statut d'établissement public, qui est aussi par certains aspects lourd à porter et empreint de responsabilités nouvelles, ne peut souvent s'appliquer qu'aux plus grosses structures publiques. Comme le rappelle Jean-Michel Tobelem, la modernisation de ces établissements et de leur gestion passe notamment par la modernisation des équipements, une informatisation accrue, la mise en place d'outils analytiques budgétaires et de suivi financier dans une optique de performance. Comme on l'a dit, cette nouvelle configuration n'ira pas sans heurts, que ce soit du côté de la DMF (dont l'efficacité de la tutelle sera rendue difficile par la croissance et la multiplication des musées) ou de celui de la direction de ces établissements, qui s'ils obtiennent une plus grande latitude de manoeuvre et des délais écourtés pour leur gestion, leur programmation et leur organisation générale, se voient aussi confier la responsabilité de prouver leur utilité pour continuer à toucher les crédits qu'ils gèrent à présent plus directement. Et ce dans le même temps qu'ils prennent en charge les corollaires de ce statut (propre gestion de leurs agents, des marchés publics, etc), alors que les expertises de la DMF dans ce domaine étaient le plus souvent bien pratiques. La DMF, suite à l'attribution du statut d'EP à Versailles, prend toutefois soin de ré-affirmer sa position référente vis-à-vis de l'institution ;

La création de l'établissement public visait à gérer de manière unifiée le site de Versailles et à doter celui-ci d'une autonomie de gestion. L'autonomie de gestion qui lui est accordée n'a pas soustrait le nouvel établissement public au respect des règles régissant les collections des musées nationaux. Les collections du musée demeurent la propriété inaliénable de l'État, la politique d'acquisition d'oeuvres nouvelles destinées à prendre place dans les collections du musée reste de la seule compétence du Ministre de la Culture.<sup>259</sup>

Ce processus d'autonomisation des grands établissements nationaux, devenus des organisations complexes, favorise l'accélération de leur mutation vers des « organisations culturelles de marché »,

---

<sup>258</sup> DE SAINT PULGENT Maryvonne in BEAULIEU Bernard, DARDY Michèle, *Histoire administrative du ministère de la Culture, op. cit.*

<sup>259</sup> Direction des musées de France, rapport d'activité de 1994.

donnant lieu à des situations de concurrence inédites, points sur lesquels nous reviendrons au sein de la seconde partie de ce chapitre. Malgré cette première étape de modernisation, une nouvelle « crise des grands musées nationaux » se fera sentir au début des années 2000 <sup>260</sup>. Les coûts de fonctionnement des grands établissements ne cessent d'augmenter tandis que, comme on l'a dit, le budget du ministère se retrouve étreint par le poids des chantiers principalement parisiens, ce qui s'ajoute au contexte d'austérité économique général. Est principalement pointé le duo de tutelle RMN/DMF, dont les relations avec le musée ont été clarifiées certes mais qui, selon les mots de Pierre Rosenberg en 2002, alors ancien directeur du Louvre, exerce encore (ici la RMN) : « *une ponction insupportable en ces moments difficiles -11 septembre et chute du tourisme, réduction du temps de travail, fermeture scandaleuse des sommes du musée à hauteur de 26% par manque d'agents de surveillance, grèves (...) - sur les ressources du musée (...)* »<sup>261</sup>. L'arrivée de Jean-Jacques Aillagon à la tête du ministère en 2002 sera particulièrement importante dans cette optique de continuer à clarifier les responsabilités et les flux financiers qui circulent entre les différents acteurs responsables de ces établissements, et surtout de les diversifier.

L'autonomisation de ces établissements constitue donc l'un des leviers de l'affirmation du spectaculaire muséal, présentant des grands musées nationaux réorganisés, complexifiés, au management accru, entraînés dans des logiques d'évènementialisation et de tourisme culturel et devenus dépendants de leurs publics à plusieurs niveaux. Mouvement issu de la période des chantiers et des années Lang, l'évolution de leurs statuts signent le passage depuis un système de gestion « *mutualiste, coopérative et solidaire* » à une gestion entrepreneuriale<sup>262</sup>. Surtout, bien qu'ils aient pour impératif de diversifier leur financement, ce sont principalement ces établissements nationaux, de par leur importance et leur taille, qui vont concentrer la plus grande partie des crédits du ministère. La montée en puissance d'autres acteurs, parmi lesquels les collectivités territoriales et la sphère privée s'imposera de fait comme une prérogative, d'une part pour compléter les ressources de ces premiers établissements, d'autre part pour soutenir le financement de l'immense autre majorité de musées en France qui subissent cette même baisse de subventions dans le même temps qu'ils ne bénéficient plus dans la même mesure du système redistributif des recettes des grands établissements, distancés progressivement de la double tutelle de la RMN et la DMF.

---

<sup>260</sup> TOBELEM Jean-Michel *Le nouvel âge des musées*, Paris, éd. A. Colin, 2005.

<sup>261</sup> ROSENBERG Pierre in *Le Monde*, 30 janvier 2002, cité par TOBELEM Jean-Michel, *ibid.*

<sup>262</sup> LABOURDETTE Marie-Christine, *op. cit.*

## 2. L'affirmation de nouveaux acteurs dans le champ muséal

### *La montée en puissance des collectivités territoriales*

L'implication des collectivités territoriales dans la culture, au premier rang desquelles les villes, est elle aussi ancienne ; comme le rappelle Philippe Poirrier, les premières institutions municipales modernes sont constituées dès la Révolution française dans le même temps que les premières institutions patrimoniales<sup>263</sup>. Les années 1970 marquent quant à elles un second tournant dans le processus d'appropriation par les collectivités de la culture et de son financement ; les élections municipales de 1977, « raz de marée de la gauche », signent l'inscription de cette problématique à l'agenda des élus locaux, phénomène qui sera ensuite conforté et exacerbé au cours des années Lang. Cette municipalisation de la culture dont il a déjà été question plus haut prend une place d'autant plus centrale au cours de la décennie 1990 ; d'une part du fait d'une forte déconcentration des pouvoirs de l'administration centrale vers les corps intermédiaires de l'État, d'autre part de par le recul des subventions au niveau national. Une étape de plus semble avoir été franchie au regard du début des années 1980 qui craignaient encore une forme de clientélisme local ; il est à présent acquis que la culture représente un enjeu symbolique et économique majeur pour ces territoires, leur développement et leur rayonnement. Si les processus de décentralisation et les lois Defferre (1982-1983) n'ont pas fait l'objet d'un transfert de compétences de la part l'État, les collectivités territoriales ont pu s'approprier ce domaine en s'appuyant sur des bases juridiques, en l'occurrence la clause de compétence générale et le principe de subsidiarité. Ce faisant, elles s'imposent progressivement comme des acteurs majeurs dans le financement des projets et institutions culturelles, et supplantent de plus en plus la part accordée à l'État dans ce domaine. Ainsi, « *la croissance des dépenses culturelles des villes de plus de 10 000 habitants entre 1978 et 1987 est considérable* »<sup>264</sup> (le budget total à la culture de certaines villes comme Strasbourg atteint presque 20%), et cette évolution ne cessera de se poursuivre ; entre 1984 et 1993, les dépenses pour la culture des collectivités locales passent ainsi de 24,33 milliards à 36,88 milliards de francs. Sur le même temps, celles du ministère de la Culture enregistrent quant à elle une croissance bien plus modeste, passant de 10,67 milliards à 14,03 milliards de francs<sup>265</sup>.

---

<sup>263</sup> POIRRIER Philippe « Les collectivités territoriales et la culture » in *Politiques et pratiques de la culture, op. cit.*

<sup>264</sup> *Ibid.*

<sup>265</sup> *Ibid.* Source : ministère de la Culture, Département des études et de la prospective.

Au sein de ces collectivités territoriales, on distingue l'action des communes et des villes, premiers investisseurs, qui mettent en oeuvre ces nouvelles opérations culturelles parfois ambitieuses, de celles des départements et des régions qui leur sont attachées, qui opèrent de façon plus générale sur les plans d'aménagement du territoire et du tourisme culturel. Ici encore, les chantiers impulsés dans les années 1980 sous la houlette de l'État profiteront très largement à ces collectivités ; ils agiront pour elles comme des tremplins en les dotant de nouveaux équipements culturels de qualité, s'intégrant le plus souvent dans des plans de développement urbanistique et économiques, à l'image du CNBDI d'Angoulême (qui s'ajoute par exemple au complexe culturel formé par l'École européenne supérieure de l'image et l'Atelier-Musée du papier) ou du Carré d'art de Nîmes, intégré au projet de la municipalité mené par Jean Bousquet dans les années 1980-90 et intitulé « *Expérience Nîmes, vers une ville sans banlieues* ». <sup>266</sup> Pour résumer cette perspective, on peut citer Georges Frêche, maire socialiste de Montpellier précisément élu en 1977 et qui défend ainsi en 1989 sa vision de la culture au sein de la ville ; « *Notre conception se résume par cette formule : Montpellier technopole (...) la culture reste, en second lieu, une composante essentielle des visées d'une ville qui ambitionne de devenir une Eurocité.* »<sup>267</sup>

Ce processus de prise de pouvoir par les collectivités territoriales sur le champ culturel est toutefois évidemment loin d'être univoque. À nouveau, au regard de la croissance des équipements, de leur popularité et de leur complexification, il s'agissait là d'une évolution nécessaire. Elle met également en oeuvre l'un des enjeux clés des politiques publiques, soit la démocratisation et la diffusion de la culture au plus grand nombre. Surtout, le ministère semble à ce titre avoir été plus volontaire que contraint et oeuvre lui-même largement en ce sens d'une plus grande déconcentration et décentralisation. Ainsi, à l'occasion du 20<sup>e</sup> anniversaire des DRAC le 11 septembre 1997 (qui connaîtront d'ailleurs de nouvelles attributions en 1998 et 1999), Catherine Trautmann fait-elle l'éloge des services déconcentrés, affirmant que « *La déconcentration devient la règle, la gestion par les services centraux l'exception* »<sup>268</sup>. Afin de garder un contrôle et d'assurer une cohérence entre les politiques de l'État et les initiatives des collectivités, le pouvoir central met toutefois en place des outils et

---

<sup>266</sup> BOCKLANDT Fanny, « « Expérience Nîmes ». Un projet de gestion urbaine croisant architecture, art et design (1983-1995) », *In Situ, Revue des patrimoines*, 32 | 2017.

<sup>267</sup> FRÊCHE Georges, cité par POIRRIER Philippe « Les collectivités territoriales et la culture » in *Politiques et pratiques de la culture*, op. cit.

<sup>268</sup> TRAUTMANN Catherine, discours donné à l'occasion du 20<sup>e</sup> anniversaire des DRAC, 11 septembre 1997, citée par WALLON Emmanuel, « Catherine Trautmann » in *Dictionnaire des politiques culturelles de la France depuis 1959*, op. cit.

structures dédiées ; est créée dès 1999 la DDAT (délégation au développement et à l'action territoriale), chargée d'évaluer la bonne mise en oeuvre des politiques de développement et d'aménagement du territoire. De même, en 2000, alors que Catherine Tasca est nommée ministre en mars, est placé à ses côtés un secrétariat d'État à la décentralisation culturelle. Cette décentralisation sera enfin inscrite dans les attributions de Jean-Jacques Aillagon en 2002, le ministre de la culture étant aussi celui qui « *encourage les initiatives culturelles locales, développe les liens entre les politiques culturelles de l'État et celles des collectivités territoriales et participe à ce titre à la définition et à la mise en oeuvre de la politique du Gouvernement dans le domaine de la décentralisation* »<sup>269</sup>.

En effet, de la déconcentration à la décentralisation, le pas semble avoir été cette fois franchi, profitant évidemment aux collectivités ; dans le domaine des musées, les années 1990 et le début des années 2000, notamment à travers la personne de Jean Jacques Aillagon, connaissent à ce titre un nouveau tournant pour la décentralisation des musées nationaux<sup>270</sup>. Si l'on reviendra sur le cas du MuCEM, premier musée dont les collections nationales issues du MNATP ont entièrement été transférées en province, nous pouvons ici nous arrêter sur le Centre Pompidou-Metz. Projet d'antenne du Centre Pompidou annoncé en 2003, il est également significatif de la création des établissements publics de coopération culturelle (EPCC). La création de ce nouveau statut, par loi du 4 janvier 2002, met en évidence cette nouvelle importance donnée aux collectivités territoriales ainsi que leurs nouvelles relations avec un État devenu plutôt partenaire que tutélaire. Doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, ce statut permet en effet la coopération entre acteurs publics de différents niveaux par l'association d'une ou plusieurs collectivités, entre elles et/ou avec l'État, afin de financer et organiser un projet d'équipement culturel et contribuer à la réalisation de la politique nationale. Ce statut, dont ont doit l'initiative aux collectivités, s'inscrit donc dans ce mouvement de leur émancipation et d'autonomisation du musée, qui n'est ainsi plus soumis de cette façon à une régie municipale<sup>271</sup>. Pour les années suivantes, le statut d'EPCC, le plus souvent à caractère administratif, sera ainsi adopté par d'autres établissements significatifs parmi lesquels le musée des Confluences à Lyon ou le Louvre-Lens. Au coeur de ces nouvelles collaborations, se jouant bien plus à l'échelle de la coopération et du partenariat, se trouvera bien entendu le PSC et donc la notion de musée comme étant avant tout un « projet ».

---

<sup>269</sup> Attributions du ministre de la Culture Jean-Jacques Aillagon (mai 2002-mars 2004).

<sup>270</sup> MAIRESSE François « La décentralisation des musées nationaux » in *Politiques et pratiques de la culture, op. cit.*

<sup>271</sup> LABOURDETTE Marie-Christine, *op. cit.*

La fin des années 1990 met donc en place une nouvelle forme de gouvernance culturelle, qui là encore redistribue les termes des relations entre les différents acteurs responsables de l'institution muséale et qui peut s'entendre comme le corollaire du retrait progressif de l'État. Philippe Poirrier mentionne ainsi le développement à cette période d'une action intercommunale, favorisant la concertation entre acteurs agissant sur un même territoire et donnant lieu à une nouvelle architecture des politiques publiques ; « *Le ministère de la Culture, qui a initialement impulsé cette gouvernance culturelle a de la sorte contribué, sans toujours le vouloir, à favoriser une territorialisation croissante des politiques publiques de la culture.* »<sup>272</sup>. Cette territorialisation des politiques publiques culturelles (et du rôle du musée), constitue l'un des enjeux toujours contemporains du musée, et achève de le constituer en instrument de développement régi par des logiques hétéronomes, point que nous examinerons plus avant au sein de la seconde partie de ce chapitre.

Dans une certaine mesure, la loi musée de 2002 illustre enfin l'ambivalence de cette nouvelle donne culturelle, entre une autonomisation des institutions vis-à-vis des collectivités et un contrôle toujours bien présent de la part de l'État. Marie-Christine Labourdette cite ainsi dans son ouvrage sur les musées de France l'introduction de Francine Mariani-Ducray aux actes du colloque organisé en 2001 par la DMF et portant sur « le rôle de l'État dans la constitution des collections des musées de France », publié en 2003, et évoquant cette loi de 2002 qui est en ses mots ;

(...) avant tout un texte décentralisateur (...) ; il précise pour la première fois la « règle du jeu » applicable aux relations entre l'État et les collectivités territoriales et limite, pour l'avenir, le contrôle technique de l'État aux seuls musées que leurs propriétaires auront souhaité soumettre au statut prévu par la loi. C'est dire que le contrôle de l'État trouve désormais son fondement moins dans une perspective régaliennne que dans la contrepartie d'un label et d'un statut librement sollicités.<sup>273</sup>

En parallèle, comme on l'a précisé, le pouvoir central veille toutefois à mettre en place des outils permettant de conserver un contrôle sur l'action des collectivités et la mise en place de leurs équipements culturels ; la loi de 2002 place ainsi à la tête de chaque DRAC un « conseiller musée », chargé d'assurer la mise en oeuvre dans chaque région de la politique nationale (suivi des projets de révolutions et de construction, de la distribution des appellations « musées de France », des com-

---

<sup>272</sup> POIRRIER Philippe, « Les collectivités territoriales et la culture » in *Politiques et pratiques de la culture*, *op. cit.*

<sup>273</sup> MARIANI-DUCRAY Francine (introduction) *Le rôle de l'État dans la constitution des collections des musées de France*, actes du colloque organisé les 4 et 5 décembre 2001 par la DMF pour le bicentenaire de l'arrêté consulaire du 1er septembre 1801 dit arrêté Chaptal, éd. ministère de la Culture et de la Communication, Paris, 2003., citée par LABOURDETTE Marie-Christine, *op. cit.*

missions d'acquisitions, etc.). Que ce soit pour les collectivités territoriales ou la sphère privée dont il va être question, la montée en puissance et l'affirmation d'acteurs spécifiques sur la scène muséale de ces années, si elle effrite très largement la part due à l'État dans ce domaine, est toutefois loin de signifier son retrait pur et simple. Cette redistribution des équilibres de pouvoir a toutefois des conséquences, en ce que cette interdépendance mise en place entre culture, territoire, urbain, tourisme et musée va entraîner encore un peu plus ce dernier vers la logique du spectaculaire.

### *Développer le soutien de la sphère privée*

Comme le souligne Jean-Michel Tobelem, on distingue de façon générale trois sources de financement de la culture et du secteur muséal, dont les importances respectives varient selon les nations ; le marché, le mécénat et le secteur public<sup>274</sup>. Tout comme les évolutions du secteur public que nous avons évoquées jusqu'ici, celles connues par le secteur privé dans les années 90 s'inscrivent également dans la continuité des années Lang, ce qui nous semble particulièrement visible dans le domaine du mécénat. D'emblée, on peut également préciser que si se développe une porosité toujours plus croissante avec la sphère privée et les forces du marché, cette situation est sans commune mesure avec celle des pays anglo-saxon à la même époque. D'autre part, le musée reste avant tout perçu comme une institution à but non lucratif, rendant un service public. Il reste que cette porosité se développe dans un contexte de récession et de libéralisme économique international, et que sont mis en place des outils et des lois favorisant en France l'apparition de nouveaux acteurs privés qui participent de ce spectaculaire muséal.

Pour commencer, il est certain que les récentes évolutions et le regain de popularité connu par les musées depuis une dizaine d'années stimulent leurs relations au marché, de par la diversification de leurs activités, leurs besoins de rentrées économiques croissants et leur complexification interne. Nous avons également vu que les musées développent une relation d'interdépendance, voire de survie économique, vis-à-vis de leurs publics (billetterie, activités commerciales, etc). Ainsi, ces marchés auxquels les musées se trouvent intégrés se diversifient considérablement au cours de la décennie 1990 (entre autre avec le développement du numérique). Surtout ils concernent parfois directement les fonctions et pratiques du musée (on pense au développement de la pratique des *loan fees* sur laquelle on reviendra) ;

---

<sup>274</sup> TOBELEM Jean-Michel, *op. cit.*

(...) marché de la consommation avec la recherche de nouveaux publics et d'une augmentation de la fréquentation, et la vente d'objets dans les boutiques des musées ; marché des oeuvres avec l'émergence d'un modèle inédit de circulation (voire de revente) des collections à l'échelle internationale (...) marché de l'image et du commerce électronique (...) marché de l'éducation avec l'essor des visites scolaires (...) marché du don avec les politiques de collectes de fonds (...) ; marché de la main d'oeuvre (...) ; ou encore marché politique avec les négociations relatives à l'implantation ou à l'agrandissement de ces institutions.<sup>275</sup>

Bien que les musées soient des institutions non lucratives, ce principe même du non-lucratif s'invitera parfois au coeur des logiques marchandes, en témoigne le développement à l'américaine des *endowments*, fonds de dotation, dont les premiers se trouveront créés en France à la fin des années 2000 (Louvre, 2009) et qui permettent de spéculer sur des fonds destinés au fonctionnement de l'institution. Au sein de cette sous-partie, nous nous intéresserons toutefois plus particulièrement à l'évolution du mécénat, acteur facilement identifiable du secteur privé et dont l'essor a clairement été accompagné par les pouvoirs publics, jusqu'à la fameuse loi dite Aillagon sur le mécénat de 2003.

Dans le même temps qu'il discute de la gestion des musées nationaux, le rapport de la Cour des Comptes de 1997 pointe en effet leur absence de toute stratégie au regard du privé ; « *Si certains musées privés se placent par la notoriété de leurs collections à un haut niveau de renommée internationale, la part prise, globalement, par l'initiative privée dans la création ou la gestion des musées reste faible, au moins en comparaison avec celle, prépondérante, qu'elle a dans d'autres pays.* »<sup>276</sup>. Au sein du premier chapitre de ce mémoire, nous avons vu les efforts déployés au cours des années Lang pour développer l'idée d'un mécénat culturel (et ce, paradoxalement, alors même que le budget de la culture connaît un doublement), que ce soit au niveau du ministère ou via des acteurs tels que Jacques Rigaud et la création de l'Admical dès 1979. Il semble toutefois que la période Léotard (mars 1986-mai 1988) et son gouvernement de droite ait été la plus fructueuse en la matière. En plus de la loi Balladur de 1987, est ainsi mis en place dès 1986 un dispositif d'ampleur de cofinancement public/privé pour la programmation artistique et culturelle, inspiré des *matching grants* américains. Ce système subordonne l'octroi d'aides publiques à la condition que ledit projet soit soutenu au préalable par un acteur du domaine privé. Ce dispositif, qu'on tentera de relancer au début des années 1990, ne connaîtra toutefois qu'un faible succès et sera globalement considéré d'un mauvais oeil par l'administration centrale.

---

<sup>275</sup> *Ibid.*

<sup>276</sup> Cour des Comptes, rapport public particulier, 1997, *op. cit.*

La rigidité du cadre législatif et fiscal de la loi de 1987 (et celle de 1990 sur les fondations d'entreprises, qui n'avait donné lieu qu'à la création de 33 fondations) continue donc à être fortement critiquée, freinant très largement la générosité des donateurs, entreprises comme particuliers. À la demande de Jaques Toubon, Alain Grangé Cabane, vice-PDG de l'ancienne Union des annonceurs (UDA), rend ainsi en 1994 un rapport intitulé *Donner au mécénat un nouvel essor*, rapport qui dresse un bilan en demi-teinte du développement du mécénat des dernières années tout en détaillant 49 propositions pour populariser le mécénat en France et le sortir de ce qu'il qualifie d'« *enfer législatif* »<sup>277</sup>. Dans un article consacré aux relations entre mécènes et pouvoirs publics, Sabine Rozier précise également que c'est au cours des années 1990 que l'opinion publique française commence à mieux accepter la présence d'acteurs privés dans le paysage culturel, souvent dans ce qu'elle nomme une position d'externalisation, c'est-à-dire d'un mécénat qui assure en semi-autonomie le financement d'activités que le gouvernement ne veut ou ne peut pas prendre en charge. On pense à la prise d'importance dans ce secteur d'institutions telles que la Fondation Cartier pour l'art contemporain (1994) ou le Crédit Agricole pour la défense des patrimoines vernaculaires (1996)<sup>278</sup>. Sur le modèle du National Trust britannique (et parce que la rhétorique du « retard » vis-à-vis des pays anglo-saxons n'est jamais loin), est également votée le 2 juillet 1996 la loi pour la création de la Fondation du Patrimoine.

Dès lors, la fin des années 1990 voit s'accélérer un discours favorable au mécénat de la part des pouvoirs publics et de ses représentants. Ainsi Jacques Chirac, à l'occasion de son discours sur le musée du Grand Louvre en avril 2001, rend hommage au travail effectué par les différents présidents de l'institution et en profite pour saluer l'intégration du musée dans la modernité. Cette modernité passe par son nouveau statut juridique, le Louvre ayant su tirer « *tout le parti que son nouveau statut d'établissement public pouvait lui donner en terme d'autonomie et de capacité d'initiative* », mais aussi par une synergie plus forte avec les acteurs du privé, qu'ils soient particuliers ou entreprises ;

Nous sommes bien sûr très attachés à l'affirmation éminente du rôle des pouvoirs publics, Etat et collectivités locales réunis, dans l'exercice de la responsabilité culturelle. C'est une spécificité fran-

---

<sup>277</sup> GRANGÉ-CABANE Alain, *Donner au mécénat un nouvel essor*, Rapport au ministre de la Culture et de la Francophonie, 1994.

<sup>278</sup> ROZIER Sabine « Mécènes et pouvoirs publics : des relations ambivalentes » in *Politiques et pratiques de la culture*, op. cit.

çaise dont nous pouvons être fiers. Mais le corps social lui-même -individus, associations, fondations, entreprises- doit prendre une place croissante.<sup>279</sup>

Force est de constater la faiblesse des dons en France vis-à-vis d'autres pays à la même époque ; ils représentent ainsi 0,08% du PIB français en 2002 (tous secteurs confondu), contre 1,4% au USA. Le mécénat prend ainsi sa place au sein même du ministère ; on l'a dit par la création d'un service dédié en 2003, suite à la nouvelle loi sur le mécénat. Il est également intégré dans les attributions de Jean-Jacques Aillagon en 2002, le ministre ayant aussi en charge (article 5) « *La définition et la mise en oeuvre des mesures relatives aux fondations à object culturel et au mécénat.* »<sup>280</sup>. En effet, c'est surtout au début des années 2000 que sont entérinées des lois permettant au système du mécénat français de devenir l'un des plus généreux en la matière. La loi dite Aillagon sur le mécénat permet ainsi (suite à sa revalorisation à l'avantage des donateurs en 2005) la déduction fiscale de 60% du don pour les entreprises (plafonné à 0,5% du chiffre d'affaire) et 66% pour les particuliers (plafonné à 20% du revenu imposable).

Malgré ces très nettes avancées, le mécénat reste encore très faible et est loin de signifier un retrait sous le mode d'une délégation de la part de l'État. Bien au contraire, alors même que des outils viables sont mis en place par l'État pour libérer les initiatives privées, celui-ci continue à exercer son contrôle. Sabine Rozier résume en ces quelques mots ce qui s'apparente à une spécificité bien française ; « *Ce double processus de délégation des choix à l'initiative privée, et de resserrement des contrôles exercés sur les donateurs, est l'une des caractéristiques les plus remarquables du régime des dons depuis le début des années 2000.* »<sup>281</sup>. Dans le domaine des musées, on peut en effet citer le mécénat permis par la loi de 2002 pour les « trésors nationaux » (déduction fiscale de 90% du don) ; là encore, l'initiative privée est directement fléchée sur la politique d'acquisition de l'État, qui continue à exercer un fort rôle de régulation, relevant par là plutôt du régime de ce que Sabine Rozier nomme « l'incorporation ». On retrouve en fait ce même mécanisme de refus d'abandon du secteur culturel et du musée à une main invisible dans le domaine de la commercialisation à proprement parler, ce que résumant ici également André Desvallées et François Mairesse ; « *Par un curieux paradoxe, loin d'abandonner l'institution du musée à une logique de marché, la classe poli-*

---

<sup>279</sup> CHIRAC Jacques, Discours sur le musée du Grand Louvre, 10 avril 2001, consultable en ligne sur le site de l'Élysée : <https://www.elysee.fr/front/pdf/elysee-module-9693-fr.pdf>

<sup>280</sup> Attributions du ministre de la Culture Jean-Jacques Aillagon (mai 2002-mars 2004).

<sup>281</sup> ROZIER Sabine, « Mécènes et pouvoirs publics : des relations ambivalentes » in *Politiques et pratiques de la culture, op. cit.*

*tique française, sans pour autant renier le tournant commercial qu'elle a favorisé, entend aussi ne pas renoncer à son pouvoir d'intervention. »<sup>282</sup>.*

Il reste que les évolutions de cette période signent l'entrée croissante de ces nouveaux acteurs privés sur la scène muséale ; que ce soit en diversifiant le financement des musées (en contrepartie de nouveaux impératifs) ou, parfois, en se positionnant directement comme des acteurs concurrents.

---

<sup>282</sup> DESVALLÉES André, MAIRESSE François, « L'organisation des musées : une évolution difficile », *Hermès, La Revue*, vol. 61, no. 3, 2011, pp. 30-37.

## II - Le musée au prisme du spectaculaire

## A - Les musées en chantier : un tremplin au spectaculaire

La première partie de ce second chapitre, intitulé « *Poursuite et héritages des années Lang : le musée spectaculaire (1993-2003)* » a visé à mettre en avant les différents facteurs ayant favorisé le passage à un désengagement progressif de l'État au sein des politiques culturelles publiques au cours des années 1990 (contexte international, modernisation de l'administration centrale et des organes du ministère, nouvelles architectures de gestion et de distribution des pouvoirs au sein de la sphère muséale). Nous aurons compris que ce « désengagement » multi-factoriel est plus complexe qu'un simple retrait et que, en conformité avec la tradition française d'une forte raison d'État, les années 1990 engagent plutôt un rééquilibrage des pouvoirs au profit d'acteurs déjà existants, mais qui se réaffirment au cours de cette décennie. Cette configuration, qui semble par bien des aspects directement héritée de la politique des années Lang, stimulant également l'expansion du spectaculaire muséal, favorisant le développement de gros établissements autonomes, technicisés, médiatisés, focalisés sur le développement d'une offre événementielle et sur la conquête de publics plus larges. Ce phénomène, nous l'avons dit, a pris appui sur les chantiers muséaux lancés au cours des années 1980, qui connaissent eux aussi au cours de la décennie suivante un nouveau regain.

### 1. Poursuite et fin des chantiers : un paysage muséal remodelé

#### *La poursuite d'une « muséofolie »*

Les Grands travaux parisiens ainsi que les projets de construction, rénovation et réhabilitation des musées en province se poursuivent de deux façons au cours des années 1990, qui est elle aussi une forte décennie de musées en chantier. D'une part, sont toujours en cours une grande partie des projets lancés dans les années 1980, et qui prendront parfois plusieurs années avant de voir le jour, à l'image de la rénovation et de l'extension du musée national de Préhistoire (Les Eyzies-de-Tayac), dont les travaux ont commencé en 1984 et devront attendre 2004 pour être achevés. On parle donc ici d'une partie des 258 chantiers qui ont directement été soutenus par le ministère, mais aussi de la multitude d'initiatives émanant des collectivités elles-mêmes (et auprès desquelles la DMF apporte son expertise et un suivi) ; en 1993, alors que Jacques Toubon succède à Jack Lang, la DMF compte ainsi encore près de 400 chantiers entamés ou en cours depuis 1981<sup>283</sup>.

---

<sup>283</sup> LABOURDETTE Marie-Christine, « Aménagement, développement et rayonnement des territoires », *Les musées de France*, op. cit.

D'autre part, comme pris dans l'élan de cette première impulsion des chantiers, nombre de nouveaux projets se verront formulés au cours de la décennie 1990, se greffant parfois à même des projets achevés durant les années Lang. On peut à ce titre citer l'exemple du musée d'art moderne de Lille (LAM), conçu dans les années 1970, dont les travaux de construction du bâtiment débutent en 1980 et qui est inauguré en 1983 par Jack Lang. Il connaît en effet une nouvelle phase de travaux d'extension dans les années 1990 suite à une donation effectuée au musée sur proposition de la DMF ; de 2002 à 2010, ces travaux, sous l'égide de la Communauté urbaine de Lille, permettent une restructuration du musée ainsi qu'un gain de surface de près de 3 000m<sup>2</sup>. Les différentes phases temporelles d'impulsion et de réalisation de ces chantiers sont détaillées dans le tableau en annexe de ce mémoire. Il semble ainsi que la fameuse « muséofolie » - qui est celle des visiteurs mais aussi des pouvoirs publics - continue à profiter du vent favorable des années 1980 pour mener à bien les opérations précédemment lancées par la DMF et le ministère, mais aussi pour en formuler de nouvelles. Une sorte de « désir de musées en province » aurait ainsi été créé par les chantiers présidentiels de François Mitterrand, selon le mot de Marie-Christine Labourdette ; nous avons vu de quelle façon les collectivités territoriales sont de plus en plus demandeuses d'équipements culturels significatifs, au premier rang desquels les musées. C'est donc dans cet esprit de continuité que Françoise Cachin détaille au sein du rapport d'activité de 1996 de la DMF les opérations de « *poursuite du renouveau des musées sur l'ensemble du territoire* » :

La rénovation des musées s'est poursuivie par ailleurs à un rythme soutenu puisqu'au total près de 300 projets et chantiers à différents stades - dont une trentaine d'opérations, d'importance variable, en cours de réalisation -, ont été suivis en 1996 par le département de l'architecture et de la muséographie, dont la dotation budgétaire était de 70MF pour les musées classés et contrôlés, et de 180MF pour les musées nationaux (hors grands travaux).

Le milieu des années 1990 semble ainsi se placer sous le signe des succès extérieurs de ce renouveau muséal, pour bonne partie hérité des initiatives antérieures. On connaît le succès assez immédiat de la rénovation, création ou rénovation des grosses institutions parisiennes ; 7 ans après son ouverture, le musée d'Orsay affiche ainsi en 1993 près de 3 millions de visiteurs par an, tandis que le Grand Louvre enregistre une fréquentation de 6,2 millions de visiteurs en 1994 (soit le double de celle de 1982) suite à l'ouverture de l'aile Richelieu. Malgré leurs coûts et les contestations qu'ils ont engendré (facture globale avoisinant les 30 milliards de francs), les Grands travaux parisiens semblent ainsi avoir été finalement acceptés par l'opinion publique, et généralement reconnus (à

l'exception peut-être de l'Opéra Bastille) comme des succès populaires : « *Vive les Grands travaux !* » titre ainsi *L'Express* dans un article consacré en 1995<sup>284</sup>. À ce titre, on a mentionné l'importance du positionnement de Jacques Toubon pour assurer la continuité de ces opérations sans remettre en question les actions de son prédécesseur, parmi lesquelles la controversée BNF.

Toujours au titre des grands travaux muséaux initiés dans les années 1980, on peut aussi évoquer l'inauguration en 1998 du musée d'art et d'histoire du Judaïsme à Paris, ou, hors métropole, celle du Centre Culturel Tjibaou de Jean Nouvel la même année, bel exemple d'un bâtiment répondant aux codes d'une architecture du spectaculaire. Dans une moindre mesure, ce succès est aussi à noter pour des institutions ayant elles aussi trait au spectaculaire et situées en province ; on peut citer parmi d'autres le musée de Grenoble qui totalise 300 000 visiteurs onze mois après son ouverture ou encore le musée d'art moderne et contemporain de Strasbourg, inauguré par Catherine Trautmann en 1998. On pourrait donc dire que, par certains aspects, ces années 1990 profitent des conséquences des années précédentes et de leur succès, largement mis en avant au sein des rapports d'activité de la DMF, qui évoquent pour l'année 1994 une « *année faste pour les musées à Paris et en province* » en terme de fréquentation.

Comme on l'a dit, il existe toutefois une forme de rançon du succès, qui réside principalement dans la nécessité pour ces institutions de diversifier leur financements et prouver leur efficacité, créant par là des situations de concurrence. Ces chantiers soulignent ainsi très largement les déséquilibres croissants qui se creusent entre institutions de renom et institutions plus modestes, dualité qui répond très largement à celle des institutions parisiennes versus celles du reste de la France, ce qui ne manque pas d'être pointé par la Cour des Comptes au sein de son rapport dès 1997 ;

(...) de quelques dizaines dans certains musées (Hébert, de Lattre, Port-Royal, Magnin...), le nombre quotidien de visiteurs peut atteindre plusieurs milliers, voire dizaines de milliers, dans d'autres (Louvre, Orsay, Versailles). En 1994, les dix-huit établissements de la région parisienne attiraient 95 % des visiteurs de l'ensemble des musées nationaux ; à eux seuls le Louvre, Orsay et Versailles réalisaient 75 % de la fréquentation totale des musées nationaux . En province, quatre musées drainaient 80 % des 750 000 visiteurs accueillis en 1994 (Compiègne, Pau, Chagall et Les Eyzies de Tayac).<sup>285</sup>

---

<sup>284</sup> FONTAINE Gilles « *Vive les Grands travaux !* », *L'Express*, 20/03/1995.

<sup>285</sup> Cour des Comptes, rapport public particulier, « Les musées nationaux et les collections nationales d'oeuvres d'art », *op. cit.*

Terreau fertile du spectaculaire, les chantiers muséaux sont en effet aussi celui du développement croissant d'un star-system au sein de la sphère muséale, soit une exploitation économique de la notoriété donnant lieu à un système d'oligopoles à frange concurrentielle.

Au cours de cette décennie, on constate en effet que les travaux se poursuivent notamment pour renforcer les grosses institutions parisiennes - ce qui n'est pas sans renforcer un déséquilibre pré-existant - et ce de façon assez fluide malgré le départ de François Mitterrand (qui inaugure la Grande galerie de l'évolution au Muséum en 1994) et l'arrivée au pouvoir de Jacques Chirac. Un arrêté du 2 mars 1995 (alors que François Mitterrand est encore au pouvoir) confie ainsi le réaménagement des espaces intérieurs du Centre Pompidou à Gae Aulenti, ce à quoi suivra deux années plus tard la rénovation des espaces d'expositions temporaires et des espaces commerciaux du musée d'Orsay. En parallèle, d'autres institutions significatives de la capitale connaissent elles aussi rénovations, inaugurations ou extensions. Il faut notamment citer la restructuration du musée Guimet entre 1996 et 2001 (qui constitue par ailleurs un exemple significatif de l'importance du mécénat pour l'enrichissement des collections présentées à la réouverture), les importants travaux menés au Grand Palais et annoncés par Catherine Trautmann en 1999 ainsi que l'inauguration du Pavillon des Sessions au Louvre en 2000. De même, avant de réouvrir définitivement en 2000, la rénovation du musée des Arts et métiers achève sa première phase de travaux en 1994 et propose à cette occasion d'investir l'espace urbain en aménageant les quais de la ligne 11 dans son fameux style *steampunk* pour célébrer le Bicentenaire du Conservatoire. Ainsi, si la fréquentation a pu connaître des baisses, notamment à la fin des années 1990, il semblerait que la scène muséale parisienne continue sur sa lancée et s'aménage toujours mieux pour accueillir et attirer ses publics, dans une sorte de continuité avec les grands travaux mitterrandiens. Plus encore, il semble qu'elle s'apprête à initier une étape supplémentaire de son développement.

### *Jalons contemporains : le choc Guggenheim, de nouveaux élans ?*

Il n'aura pas fallu attendre le fameux « Bilbao Effect » de 1997 pour que soient donc constitués de nouveaux ambitieux projets muséaux en France, que ceux-ci soient dûs à l'initiative présidentielle ou à d'autres personnalités publiques. Si ont été menées à terme des opérations dont l'origine remonte aux années Mitterrand-Lang, de nouvelles initiatives voient donc aussi le jour. Ces initiatives pourraient elles aussi être divisées en deux types distincts, que semble encadrer un événement bien précis ; celui de l'inauguration du fameux musée Guggenheim à Bilbao en 1997, dont

le bâtiment a été conçu par Franck Gehry. Nous ne reviendrons pas ici sur l'importante littérature qui existe au sujet du devenu célèbre « Bilbao Effect », qui, on l'aura compris, signifie l'idée d'une architecture monumentale appliquée au musée, intégré dans un plan de développement urbain, et qui a pour fonction de redynamiser un territoire en engendrant des recettes économiques certaines ou fantasmées. On aura également compris que ce phénomène n'est pas nouveau et que, quelque part, les chantiers des années 1980 mettaient déjà en oeuvre cette logique (qui est celle du spectaculaire), bien que dans une moindre mesure. Le Bilbao Effect, symptôme fort de cette ère du libéralisme et de la « Guggenheimisation » culturelle évoquée en première partie, pousse donc en fait à terme une équation préexistante, tout en y ajoutant l'idée de *branding*. Attirant dès l'année de son inauguration 1,3 millions de visiteurs, la direction du musée de Bilbao estime, 15 ans après son ouverture, que les activités économiques impliquées par la création du musée (soit les externalités positives) se chiffrent à 350 millions d'euros dont 44 millions d'euros de rentrées fiscales pour les institutions basques<sup>286</sup>. Comme le souligne à ce propos Marie-Christine Labourdette ; « Cette « muséofolie » des années 1980 commençait tout juste à se calmer lorsque le « choc Guggenheim » secoua le monde de la culture et de l'urbanisme, à la fin des années 1990. »<sup>287</sup>. Les répercussions de ce « choc » en France permettent en effet de tracer une ligne assez nette de démarcation entre, à nouveau, deux époques ; d'une part la muséologie des années 1980-90 et, d'autre part, la fin des années 1990/début des années 2000, qui encouragent quant à elle ce spectaculaire avec une nouvelle ferveur. Plutôt qu'une rupture, il s'agit là d'une véritable continuité, et d'un héritage en quelques sortes confirmé.

Les réalisations muséales de la période étudiée présentent donc une grande hétérogénéité, à partir de laquelle on pourrait établir une sorte de typologie chronologique du spectaculaire ; d'une part les opérations impulsées au cours des années Mitterrand-Lang, d'autre part les initiatives cette fois contemporaines des années 1990 (ces deux types de réalisations étant issues de ce premier courant de « muséofolie » des années 1980), et enfin les réalisations « post-Bilabo », parfois si fortement imprégnées de cette logique qu'elles tiennent presque du mimétisme.

Pour ce qui est des initiatives contemporaines du milieu des années 1990, nous avons déjà nommé plus haut un certain nombre de projets parisiens, souvent impulsés ou soutenus par Jacques Chirac

---

<sup>286</sup> LABOURDETTE Marie-Christine, *op. cit.*

<sup>287</sup> *Ibid.*

lui-même ; le Quai Branly en premier lieu, mais aussi la rénovation du musée Guimet, le Pavillon des Sessions et le Département des arts de l'Islam au Louvre et enfin le projet d'une Cité nationale de l'histoire de l'immigration. De par ce parrainage présidentiel et leur ampleur, ils s'inscrivent directement dans la ligne des Grands travaux. Toujours à Paris, le réaménagement du Palais de Tokyo, annoncé par Catherine Trautmann en 1999, est également un bon exemple de cette filiation, bien que ce soit pour d'autres raisons. Après une histoire scandée et incertaine (musée d'art moderne, réserves du FNAC, Centre national de photographie, locaux de la Femis...), le projet de Jack Lang d'en faire un Palais du cinéma est entièrement remanié. Sa vocation à devenir un centre d'art contemporain s'inscrit toutefois dans cette veine des années 1980, ou de projets propres à Claude Mollard, de faire place à des sortes « anti-musées » et au développement de lieux plus simplement ouverts sur la création contemporaine.

Si ces initiatives contiennent souvent en elles ce format du spectaculaire (notamment le Quai Branly), à présent intégré dans la conception même des projets, la fin des années 1990 connaît donc il nous semble un nouvel essor de cette logique. Deux éléments sont ici à prendre en compte ; d'une part l'arrivée de Jean-Jacques Aillagon à la présidence du Centre Pompidou en 1996 puis au poste de ministre de la Culture en 2002, d'autre part le fameux événement Bilbao. Pour ce qui est de Jean-Jacques Aillagon, on aura compris que son arrivée au Centre Pompidou favorise un nouveau tournant pour la stratégie des musées nationaux<sup>288</sup>. L'expérience de fermeture pour travaux du Centre entre 1997 et 2000 donne en effet à voir la multiplication d'initiatives en France (Lyon, Nantes, Marseille...) et à l'international (Mexico, New York, Osaka...), notamment à travers l'expérience du « Centre Pompidou Mobile ». De là, l'idée d'une pérennité en Province naît et, avec elle, le projet du Centre Pompidou-Metz, annoncé par le ministre en 2003, et donc celui d'antennes ; en France, puis on, le verra, de filiales à l'international. L'effet Bilbao, plutôt qu'un simple événement, a quant à lui eu des effets palpables et une influence sur la prise de décision des pouvoirs publics ; un an après son inauguration, la DMF réalise ainsi un sondage auprès des musées des collectivités, « montrant que la majorité d'entre elles avait conscience que leurs musées participaient à la mise en valeur de leur image de marque. »<sup>289</sup>. De même, quelques années plus tard, le

---

<sup>288</sup> MAIRESSE François « La décentralisation des musées nationaux » in *Politiques et pratiques de la culture, op. cit.*

<sup>289</sup> LABOURDETTE Marie-Christine, *op. cit.*

rapport Lévy et Jouyet <sup>290</sup>salue cet effet Bilbao en présentant la dimension de marque du musée comme un vecteur bénéfique de l'économie de l'immatériel, autant d'éléments achevant le passage d'un musée axé sur le développement social à un musée porté sur le développement économique au début des années 2000 <sup>291</sup>. La superposition de ces deux facteurs donne en tous cas lieu à un nouveau type de réalisations nationales spectaculaires mais aussi stratégiques, parmi lesquelles le Centre Pompidou-Metz puis le Louvre-Lens, le MuCEM et plus tard le Louvre Abou Dhabi et le Centre Pompidou Shanghai (voir ci-dessous, « *Le musée au service de logiques hétéronomes* »).

Pour illustrer cette influence directe du *Bilbao Effect* sur les pouvoirs publics, à Paris mais aussi à l'initiative des collectivités, on peut notamment évoquer le cas du musée des Confluences à Lyon. Situé sur la Presqu'île de la ville (quartier de la Confluence), le musée inaugure sa nouvelle surface de 22 000m<sup>2</sup> en 2014, près de 15 ans après la naissance du projet, et 11 ans après qu'ait été délivré le premier permis de construire en 2003. Ce musée, dont l'architecture est conçue par l'agence autrichienne Coop Himmelb(l)au dans un style déconstructiviste, hérite des collections de l'ancien musée d'histoire naturelle Guimet de Lyon. L'historique du chantier de ce musée met largement en lumière les nouvelles problématiques que ces réalisations post-Guggenheim peuvent engendrer. En grande partie parce que le projet architectural, ambitieux et typique d'une architecture signal, qui n'est pas sans rappeler celle de Frank Gehry, semble avoir prévalu sur la conception d'un projet muséographique en tant que tel. Plus encore, parce que l'idée d'implantation d'un musée spectaculaire dans une zone à redynamiser, dans le but de stimuler une activité économique et un rayon d'attractivité, paraît avoir été formulée et entérinée avant tout examen plus poussé. En bref, la conception muséale semble avoir changé de sens, partant de l'enveloppe et des effets extérieurs avant de partir des fonctions propres au musée. Ceci n'est pas allé sans heurts, en ont témoigné les aléas de la construction (et de la conception), pilotée par le président du Conseil départemental du Rhône Michel Mercier, et qui a finalement atteint la somme astronomique de 255,4 millions d'euros (H.T) (contre 66 millions initialement prévus), dépassant ainsi le coût du Quai Branly (232 millions) et du MuCEM (191 millions)<sup>292</sup>. En plus d'évacuer la richesse de ses collections par ces problématiques, le musée ne rencontre pas le succès et la fréquentation escomptés. Cas de figure extrême que celui

---

<sup>290</sup> JOUYET Jean-Pierre, LÉVY Maurice, *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain*, rapport public, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 4 décembre 2006.

<sup>291</sup> DESVALLÉES André, MAIRESSE François, « L'organisation des musées : une évolution difficile », *op. cit.*

<sup>292</sup> DOIEZIE Mathilde « Confluences à Lyon : loué à l'étranger, critiqué en France », *Le Figaro*, 22 décembre 2014.

du musée des Confluences (qui a par contre été salué par la presse étrangère, le journal espagnol ABC soulignant à ce titre la recherche d'un effet Bilbao par Lyon), il démontre toutefois qu'en cette ère du spectaculaire post Guggenheim Bilbao, la formule musée/territoire/développement/tourisme n'est pas automatique.

## 2. Le musée au service de logiques hétéronomes

### *Le musée comme outil d'identification des territoires*

Dans un ouvrage collectif intitulé *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques touristiques*<sup>293</sup>, les auteurs Edith Fagnoni et Maria Gravari-Barbas examinent précisément cette idée devenue répandue d'une « formule » Bilbao dans l'élaboration par les pouvoirs publics d'un projet d'implantation de musée. L'ouvrage met ainsi en évidence deux constats ; d'une part, du fait de sa position dans l'espace public, le musée est un lieu d'urbanité par excellence, justifiant son lien à la ville et au tourisme. D'autre part, la mondialisation a accéléré le glissement du modèle de « musée classique », hérité du XIXe siècle, à celui du musée « événement » (ou spectaculaire), éminemment lié au développement d'un territoire. Nous avons vu comment les politiques publiques de la fin du XXe siècle, de Jack Lang à Jean-Jacques Aillagon, ont également favorisé le glissement d'un tel modèle. De la mondialisation naît donc une dynamique ternaire (musée/tourisme/urbanité), dont les termes sont à présent devenus interdépendants et qui accroît encore plus l'importance accordée à ce type de projets par les responsables et élus locaux, souvent en collaboration avec d'autres acteurs extérieurs au monde muséal en tant que tel (entreprises, urbanistes, etc). Il existe donc une interdépendance mais aussi une dialectique et des aller-retours entre ces termes ; si le musée produit du tourisme, le tourisme produit du musée ; si le musée et le tourisme produisent de la ville, l'inverse est également avéré. L'enjeu de se doter d'équipements culturels de qualité est donc triple pour une ville ; dynamiser son image, régénérer un territoire et affirmer une identité<sup>294</sup>. Les chantiers muséaux des années 1980, et l'élan qu'ils ont engendré, ont donc été en la matière particulièrement bénéfiques. De même, ce processus s'inscrit à sa manière dans l'idée devenue lieu commun de ville créative, plébiscitée à la fin du XXe siècle et au sein de laquelle le musée peut jouer un

---

<sup>293</sup> FAGNONI Edith, GRAVARI-BARBAS Maria, *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques touristiques*, ed. PUL (Presses de l'Université Laval), collection Géographie recherche, Laval, 2015.

<sup>294</sup> LABOURDETTE Marie-Christine, *op. cit.*

rôle clé. Au regard d'un ministère économiquement fragile et progressivement en retrait, les collectivités poursuivent ainsi dans une autonomie relative ces projets, qui soumettent le musée, devenu instrument, à des logiques de plus en plus hétéronomes.

Dès lors, quelle ligne de développement adopter afin de maximiser les effets d'implantation ou de rénovation d'un musée dans un territoire donné, prenant en compte tous ces paramètres externes ? Il ne suffit évidemment pas de créer de toute pièce un musée en faisant appel à un architecte renommé. Si le choix de la zone urbaine en question est fondamental, ce musée doit avant tout être intégré dans une stratégie globale de développement touristique, comprenant des transports à proximité, des commerces, hôtels, etc. D'autres éléments sont aussi à prendre en compte, et l'idée d'un dialectique entre singularisation et standardisation est ici centrale ; le musée doit avant tout servir d'outil d'identification d'un territoire donné (singularisation), dans le même temps qu'il doit répondre à certains codes pour se hisser à une visibilité nationale ou internationale (standardisation). Dans ce processus de conception, un certain nombre d'acteurs interviennent, parmi lesquels ceux que Maria Gravari-Barbas et Edith Fagnoni qualifient de « faiseurs d'identité »<sup>295</sup> ; on parle alors de marketing territorial ou encore de *brandscaping*.

Le concept de labellisation d'un territoire en fonction de son propre passé historique et patrimonial est donc très important ; le musée doit en quelques sortes exprimer, signaler la ville particulière dans laquelle il se trouve, cette harmonisation permettant d'assurer une meilleure intégration à l'économie du territoire sur le long terme, tout en participant à sa cohérence. Ce principe de singularisation était déjà au cœur d'un certain nombre de réalisations issues des chantiers des années 1980 ; nous avons ainsi cité le musée départemental Arles antique (Henri Ciriani, 1995), « *rouge comme les terres cuites antiques, bleu comme le ciel de Provence...* »<sup>296</sup> ou bien le design du musée d'art moderne et contemporain de Saint-Etienne dont le maillage en céramique noire fait directement référence au passé minier de la ville. Cette labellisation territoriale, si elle peut être inspirée des caractères physiques du territoire, peut également passer par la stratégie du musée monographique, qui, dans certain cas, semblent assurer une popularité gagnée d'avance, à l'image du musée Chagall à Nice (1973) ou du musée Soulages à Rodez (2014). Ce dernier exemple est particulièrement évocateur de cette démarche « à rebours » de la création d'un musée et de son intégration dans

---

<sup>295</sup> FAGNONI Edith, GRAVARI-BARBAS Maria, *op. cit.*

<sup>296</sup> MOLLARD Claude, *op. cit.*, p.415.

un plan de développement ; institution qui recevra à ce titre le label « Musée de France » avant même que n'ait débutée sa construction, le 20 décembre 2005.

Le projet du musée Soulages voit en effet véritablement le jour en 2005, suite à une donation de l'artiste qui a en réalité été sollicité pour cette donation, l'initiative revenant à Marc Censi, maire de Rodez entre 1983 et 2003. Originaire de la ville, le peintre accepte selon ses mots cette proposition du fait de l'affection qu'il porte à l'abbatiale de Conques, située à proximité, et qui a représenté une importance particulière dans son travail<sup>297</sup>. On aura compris que le fait de s'appuyer sur le nom de Pierre Soulages permet d'espérer un rayonnement plus important à l'échelle nationale, dans le même temps que cela permet de labelliser véritablement Rodez et son agglomération qui, selon les mots de Jean-Michel Cosson, Vice-Président de Rodez Agglomération, « *souffraient d'un fort déficit d'images et de notoriété, provoquant un manque d'identification, dû en partie à l'absence d'une « exclusivité » patrimoniale (Millau et son viaduc, Albi et son musée Toulouse-Lautrec...) ou événementielle (Angoulême et son salon de la BD ; Marcillac et son festival de jazz...)* »<sup>298</sup>. Chaque territoire, dans une forme de concurrence, devrait ainsi se doter d'un équipement culturel spécifique et métonymique de la ville, et qui agit comme levier du reste de son offre culturelle. Dans le cas du musée Soulages, il est ainsi très explicite que sa genèse est intrinsèquement liée au plan d'établissement d'un « Grand Rodez » poursuivi par les communes, le département de l'Aveyron et la région Occitanie. Au sein de ce plan, le musée agit comme une clé de voute, un signal, en quelques sortes la partie émergée de l'iceberg ; « *Le musée Soulages, « locomotive » médiatique », permettait ainsi au territoire de changer d'échelle en faisant de Rodez une destination touristique à part entière, avec un enjeu économique majeur tant en emploi qu'en recettes.* »<sup>299</sup>. Nous reviendrons ci-dessous sur cette idée de changement d'échelle spatiale que connaît alors le musée, et qui est aussi il nous semble l'un des facteurs caractéristiques de la période. Le projet de ce musée, dont le coût est à l'époque évalué à 13,5 millions d'euros et dont l'architecture sera assurée par l'agence catalane RCR Architectes (Olot), fait ainsi l'objet d'un examen poussé dans sa stratégie d'implantation, à un niveau régional mais aussi local. Son emplacement est situé sur l'ancien jardin public du Foirail, à proximité du centre historique et de la ville, sur un plateau assurant la jonction entre différents quar-

---

<sup>297</sup> COLONNA-CÉSARI Annick, LELOUP Michèle, interview de Pierre Soulages, « Lumières sur le musée Soulages », *L'Express*, 21 août 2008.

<sup>298</sup> COSSON Jean-Michel, « Le musée Soulages, la « locomotive » de Rodez agglomération, *Musées, tourisme culturel et développement économique*, actes du séminaire du 27 novembre 2015, Toulouse, Association des conservateurs des Musées de Midi-Pyrénées.

<sup>299</sup> *Ibid.*

tiers, jouxtant une salle des fêtes ainsi qu'un complexe de cinéma/congrès, sur un axe routier réaménagé et lui même relié aux équipements sportifs et patrimoniaux de la ville. Afin que le tourisme et les visites du musée s'étendent dans la durée et soient pérennes, c'est donc toute une mosaïque culturelle, une offre globale, qui doit lui être reliée.

Ainsi, les conditions d'un « effet Guggenheim » dépassent très largement le projet muséal en tant que tel. Ces projets ne peuvent se baser uniquement sur une illusoire fonction économique du musée ; on connaît la difficulté à évaluer précisément ses réels bénéfices économiques de par leur nature indirecte, le musée rapportant lui-même peu d'argent malgré la diversification de ses activités. À l'inverse, son coût de fonctionnement est quant à lui bien fixé et reste souvent à la charge des collectivités, le plus souvent à hauteur d'au moins 60%, quand bien même ses financements évoluent également. Cette idée d'une intégration du musée à tout un panorama local ou régional, qui est aussi éducatif, social, scientifique, sportif, etc., est ainsi fondamentale, et permet de ne pas laisser l'analyse économique l'emporter sur la décision culturelle. Le PSC joue ici un rôle de clarification de la démarche du musée, et permet de la singulariser au regard de son environnement.

Si les principaux mécanismes en sont retenus, on ne peut donc pas décalquer le succès du fameux musée du nord de l'Espagne, lui même déterminé par des paramètres propres. Plus encore, ce choix du spectaculaire, en plus de ne pas toujours être adapté, n'est pas non plus systématiquement désiré ; en témoignent les expérimentations menées à Nantes au début des années 2000, qui s'inscrivent directement dans la lignée de l'évènement Bilbao. Dans un article intitulé « *Nous ne ferons pas de musée sur l'île de Nantes* », la sociologue Amélie Nicolas montre ainsi comment les responsables du projet de rénovation urbaine de l'île de Nantes ont préféré écarter l'éventualité d'un musée-star pour privilégier la combinaison de plusieurs projets moins ambitieux mais surtout plus en phase avec l'histoire industrielle et navale de la ville<sup>300</sup>. Deux conséquences peuvent alors être mises en évidence ; d'une part, les collectivités et surtout les métropoles sont pour partie d'entre elles entrées dans une logique de compétition ou de course à l'aménagement culturel du territoire comme facteur de dynamisme local et d'attractivité touristique. Des labels comme celui de « Capitale européenne de la culture », géré par l'Union européenne (et à ce titre initié par Jack Lang et Melina Mercouri en 1985) participent à renforcer cette nouvelle donne concurrentielle et tendent à se transformer, entre 1990 et 1999, en des évènements de marketing urbain destinés à promouvoir

---

<sup>300</sup> NICOLAS Amélie « Nous ne ferons pas de musée sur l'île de Nantes », in FAGNONI Edith, GRAVARI-BARBAS Maria, *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques touristiques*, op. cit.

la ville<sup>301</sup>. D'autre part, au début des années 2000, cette situation débouche donc également sur une territorialisation et une autonomisation accrue de la culture et des politiques culturelles, au détriment du pouvoir central.

### *Les prémisses de l'exportation internationale et de la logique de marque*

Cette pression croissante de facteurs et d'intérêts externes au musée, qui en font un outil plutôt qu'une fin en soi, se révèle également dans une autre facette ; celle du développement de marques muséales, ce qu'illustre très bien l'effet Bilbao. Nous avons évoqué plus haut la figure de Thomas Krens, directeur de la Fondation Guggenheim entre 1988 et 2008 ; communicant, manager et économiste, c'est donc sous son égide que se réalise le partenariat avec le gouvernement régional basque pour la création du Guggenheim Bilbao. Durant son mandat, Thomas Krens s'est en effet attaché à convertir le nom « Guggenheim » en une véritable marque, ce qui suit bien entendu une logique de commercialisation et de popularisation, et relève par là d'une stratégie de développement tout comme d'une stratégie de public. Le musée fait en effet partie des biens dits « d'expérience », c'est-à-dire des biens que l'on ne peut pas juger avant de les avoir expérimentés. Le visiteur ne peut pas savoir s'il va apprécier sa visite au musée avant de l'effectuer, ce qui peut éventuellement le rebuter à acheter un billet d'entrée. L'idée d'une labellisation par une marque prestigieuse permet ici de pallier à ce manque de garanties ; la popularité de la marque assure par avance la qualité du service qui sera rendu, ici le *must* des services culturels existants. C'est bien en ces mots que Thomas Krens justifie l'intérêt d'une telle démarche ; « *A good brand becomes an article of faith among a consumer audience (...) If you buy a BMW or a Mercedes, or stay at a Four Seasons hotel or go the Louvre, you can be pretty much guaranteed a quality experience.* »<sup>302</sup>. Par conséquent, se développent également des « effets-clubs » ou économies de réseau ; plus nombreux seront les visiteurs à se rendre à ce musée labellisé Guggenheim, plus nombreux encore ils seront le mois suivant. En résumé, la qualité du bien en question dépend du nombre de ses utilisateurs ; et ce dans une logique fonctionnant quasiment « à l'infini » et justifiant encore un creusement de ce star-system. Dès lors, il s'agit aussi de créer un maximum de méta-informations autour de ce bien ; bande-annonce

---

<sup>301</sup> GIROUD Matthieu, GRÉSILLON Boris, « Devenir capitale européenne de la culture : principes, enjeux et nouvelle donne concurrentielle » in *Cahiers de géographie du Québec*, volume 55, numéro 155, septembre 2011, p. 237–253.

<sup>302</sup> MAHONEY Sarah, interview de Thomas Krens, « Thomas Krens, CEO, Guggenheim Museum » in *AdAge*, juillet 2006.

d'expositions, grandes campagnes d'affichages, promotion virtuelle, produits dérivés, etc, soit autant d'autres « garanties », souvent très coûteuses pour l'institution, et qui rapprochent ici le musée des industries culturelles (et notamment des blockbusters hollywoodiens). Ainsi, Thomas Krens crée la marque Guggenheim, et par là la première multinationale muséale dans sa dimension internationale, démarche qui s'intègre selon lui logiquement dans une économie mondialisée ; à l'institution déjà existante de Venise s'ajoutent ainsi Bilbao (1997), puis le Deutsche Guggenheim de Berlin la même année, suivi par le Guggenheim Hermitage Museum de Las Vegas en 2001 (tous deux fermés aujourd'hui) et enfin le Guggenheim Abou Dhabi, actuellement en construction. Ce dernier exemple, qui désigne aussi plus généralement le complexe culturel envisagé sur l'île de Saadiyat, est bien évidemment paradigmatique du spectaculaire et du musée-marque globalisé, investi d'enjeux qui sont économiques mais aussi fortement diplomatiques. Parallèlement, d'autres grands musées internationaux s'alignent également sur cette logique, à l'image de l'Ermitage et de son directeur Mikhaïl Piotrovsky, qui met également en place une politique d'essaimage dans les années 1990, puis une stratégie d'antennes du célèbre musée Russe à l'international (ses « Spoutniks »)<sup>303</sup>, aux succès par ailleurs plus ou moins mitigés.

En France, à une moindre échelle, la fin du XXe siècle est également tributaire de ces évolutions. Nous l'avons souligné, l'arrivée de Jean-Jacques Aillagon, d'abord au Centre Pompidou puis au ministère, est favorable à une telle démarche ; pour commencer au plan national et avec pour objectif affiché la décentralisation culturelle, dont résulte la création du Centre Pompidou-Metz, annoncée en 2003 et qui fait notamment suite à la fermeture pour travaux du Centre. À ce titre, c'est donc plutôt le modèle britannique de la Tate (expansion nationale) qui est revendiqué ;

La fin des travaux qui avaient duré vingt-sept mois approchant, il me parut souhaitable que cette disponibilité du Centre à l'égard du territoire tout entier ne se tarisse pas, tout en prenant une nouvelle forme, celle de ce que j'appelais alors une "antenne du Centre en région", un peu comme s'il fallait évoquer un modèle, les extensions que la Tate Gallery avait suscitées à Liverpool et à St Ives.<sup>304</sup>

Cette démarche de création d'antennes en région d'un musée national a ainsi été ouvertement soutenue par les différents ministres de l'époque, à savoir Philippe Douste-Blazy, Catherine Trautmann puis Catherine Tasca. Devenu lui-même ministre en 2002, Jean-Jacques Aillagon encourage les autres musées nationaux à suivre cette même démarche. Partie des étapes de la décentralisation

---

<sup>303</sup> TARIANT Éric, « Mikhaïl Piotrovsky, directeur général du Musée de l'État de l'Ermitage », *Le Journal des Arts*, 4 septembre 2013.

<sup>304</sup> AILLAGON Jean-Jacques, « Jean-Jacques Aillagon : 'J'ai fait un rêve...' », *Le Point*, 3 décembre 2012.

donc, dont le Mucem est un bel exemple, mais aussi début d'une logique de *branding* pour ces musées français ; d'abord sur le territoire, puis par la suite dans un mouvement d'exportation à l'international. Le nouveau Louvre-Lens, annoncé par Jean-Pierre Raffarin en 2004, suit ainsi une démarche similaire à celle du Centre Pompidou-Metz. Ces deux institutions témoignent point par point des éléments que nous avons relevé plus haut ; relations de partenariat entre les collectivités et l'État plutôt que de tutelle (EPCC), échelonnage de l'implication et du financement par des acteurs publics de différents niveaux (conseil général, conseil régional, État et Union européenne dans le cas de Metz), application du spectaculaire dans leur aspect externe (architecture, médiatisation...) et interne (administration rationalisée, objectifs de performances définis), et enfin plan de dynamisation d'un territoire stratégiquement choisi, souvent suite à un concours entre différentes villes candidates. Il est à présent acquis que ce sont à travers de tels prismes (urbains, touristiques) que ces projets muséaux sont envisagés et sont par conséquent aujourd'hui étudiés, comme en témoigne la littérature existante à ce sujet<sup>305</sup>.

Dans des proportions moins spectaculaires, cette idée de décentralisation couplée à l'exportation de la « marque » d'institutions nationales se poursuit dans le courant des années 2000 par la mise en place de partenariats entre villes et musées nationaux, à l'image d'Orsay et Giverny (2009), Versailles et Arras (2011). Ici, c'est donc plutôt la circulation d'œuvres significatives des collections nationales qui joue un rôle de prestige. La décentralisation « spectaculaire » de la décennie 1990-2000 passe donc par trois types d'innovations ; la création d'antennes, la délocalisation complète d'un musée national (Mucem), et le développement de partenariats<sup>306</sup>. Ces actions empruntent toutes à leur façon ces codes du spectaculaire tout en les adaptant aux logiques propres à chaque projet et à chaque territoire, codes qui se présentent à présent comme les pré-requis de tout projet d'envergure.

On aura compris que cette stratégie de marque a aussi pour but (ou conséquence) de créer des effets de réseaux, ou effets boule de neige pour ces grosses institutions. La marque agit comme un cercle vertueux permettant d'augmenter les recettes propres et la notoriété de l'institution ; générer un maximum d'entrées permettant de mettre en place une programmation toujours plus attractive, cap-

---

<sup>305</sup> BOQUET Mathias, « L'impact touristique des nouveaux musées : analyse des relations entre l'environnement urbain et la spatialisation de l'impact à travers les exemples du Centre Pompidou-Metz et du Louvre-Lens », *Belgeo* [En ligne], 1 | 2014, mis en ligne le 15 décembre 2014.

<sup>306</sup> LABOURDETTE Marie-Christine, *op. cit.*

ter un mécénat plus important au vue de ce succès et accroître ainsi ses partenariats, etc. C'est une logique qui est donc finalement propre au star-system, au détriment des institutions plus modestes ; « *the winner takes all* ». Les différents partenaires et financeurs publics y trouvent quant à eux théoriquement les bénéfices des retombées sur l'économie locale. Dans les cas que nous avons évoqués, ces succès sont toutefois à nuancer ; si elles ont connu un nombre important de visiteurs lors de leur inauguration, les institutions telles que le Louvre-Lens ou le Centre Pompidou-Metz ont tendance, dans le temps, à voir décroître très largement leur fréquentation (on comptait 800 000 visiteurs à l'ouverture du CP Metz en 2010, contre environ 332 000 huit ans plus tard)<sup>307</sup>. En terme de retombées économiques, malgré des projets similaires dans leur forme, les effets sont tout à fait distincts en raison de la spécificité urbaine de ces deux villes. Si l'hôtellerie et la restauration profitent globalement d'une hausse de leur chiffre d'affaire, on constate surtout que l'implantation de ces musées de marque renforce des structurations préexistantes plutôt qu'elle ne bouleverse le tourisme local et régional<sup>308</sup>.

Tout en nous tenant à la période étudiée (1993-2003), il s'agit ici d'évoquer rapidement la suite logique de cette étape de développement national, soit l'ouverture et l'exportation du musée-star hors des frontières de son pays d'origine via cette logique de branding, qui en est donc un des pré-requis. Au regard de ce développement du musée et de ces divers impacts à l'échelle locale, nationale et internationale, on pourrait à ce titre évoquer une forme d'extension de l'échelle spatiale du musée au cours de la fin des années 1990 et plus particulièrement au début des années 2000. Surtout, à ces logiques hétéronomes qui investissent le musée, on peut ajouter celle d'intérêts devenus aussi géopolitiques et diplomatiques. Si l'on sait que les institutions patrimoniales ont dès le XIXe siècle été investies d'enjeux très largement politiques<sup>309</sup> (construction d'identités nationales, rivalités internationales, instruments de propagande, agendas politiques, industriels ou financiers), le musée spectaculaire décuple et transforme aussi cette logique en l'adaptant aux règles de son époque et l'intègre à la structure même de son organisation. L'exemple du Louvre illustre largement ce passage ; le musée développe dès 1793 des partenariats avec certain des pays desquels proviennent ses oeuvres (invitation d'historiens, archivistes, etc). De façon plus contemporaine et avec la croissance du musée, des services et départements entiers se consacrent à l'entretien des relations extérieures et in-

---

<sup>307</sup> GANAYE Thierry, « Les chiffres-clés du Centre Pompidou Metz en 2018 », *France 3 Grand Est*, 4 juillet 2019.

<sup>308</sup> BOQUET Mathias, *op. cit.*

<sup>309</sup> POULOT Dominique, Introduction, « Le musée et le politique », *Culture & Musées*, 28 | 2016, 13-29.

ternationales, ici organisés en trois volets : scientifique (lien aux collections), diplomatique (coopérations et commémorations, économique (développement du mécénat) ; au total, le musée entretient aujourd'hui des relations avec plus de 75 pays<sup>310</sup>.

Si l'on s'en tient aux projets d'implantation à l'international qui « louent » le nom de marques muséales française, force est de constater que les années 2000 sont aussi celles d'une levée de boucliers de la part d'un certain milieu culturel. Nous avons évoqué plus haut la tribune parue dans le monde en 2006 et intitulée « Les musées ne sont pas à vendre », suite à l'annonce du projet du Louvre Abou Dhabi (Françoise Cachin, Jean Clair, Roland Recht). En effet, cette exportation internationale s'accompagne de tout un lot de nouvelles pratiques, cette fois véritablement contemporaines et qui ne font qu'accroître ce sens de l'instrumentalisation de l'institution et l'opacité des intérêts qui la conditionne. Les termes de l'accord intergouvernemental réalisé entre les Émirats Arabes Unis et la France, mis en oeuvre par l'agence France Muséums, prévoient ainsi le prêt de quelques 300 oeuvres pour une durée déterminée - système de *loan fees* - (10 ans dans le cas du Louvre Abou Dhabi, sur une base dégressive), l'utilisation du nom du musée français pour une durée de 30 ans, et la gestion de l'organisation d'expositions. La monétarisation de ces éléments - qui correspond à une manne de plus d'un milliard d'euros pour le Louvre - signe la polémique que l'on connaît, accrue par sa nature de musée universel et spectaculaire de façon quasi volontariste (Jean Nouvel). Ces éléments, auxquels on ajoute évidemment tout le plan d'urbanisation touristico-culturel de l'île de Saadiyat (musée Guggenheim Abou Dhabi de Franck Gehry, musée national Sheikh Zayed de Norman Foster, *Performing Art Center* de Zaha Hadid, musée maritime de Tadao Ando, etc), portent à son paroxysme la notion du spectaculaire muséal et ses usages contemporains. Une telle incarnation, devenue lieu commun muséologique, force à penser le passage à une nouvel « effet » ; après le « Guggenheim Effect », serions-nous en présence d'une sorte de « Louvre Abou Dhabi effect » ? Dans un article consacré au projet du Louvre Abou Dhabi, intitulé « L'usage contemporain des musées. Archipels mondiales et dissémination muséale »<sup>311</sup>, Jean-Michel Tobelem et Patrick Poncet évoquent ainsi un « *déverrouillage des règles muséales* » au regard des pratiques que nous avons mentionnées, sous-tendues par un projet destiné à faire émerger, en définitive, de nouvelles centralités ou « archipoles » mondiales. Le Louvre Abou Dhabi représente bien

---

<sup>310</sup> LABOURDETTE Marie-Christine, *op. cit.*

<sup>311</sup> PONCET Patrick, TOBELEM Jean-Michel, « L'usage contemporain des musées. Archipels mondiales et dissémination muséale » in FAGNONI Edith, GRAVARI-BARBAS Maria, *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques touristiques*, *op. cit.*

entendu un enjeu éminemment géopolitique ; en re-crédant un musée universel et caractéristique de l'identité française aux Émirats Arabes Unis, ceux-ci participent à faire évoluer la représentation du pays sur la scène mondiale tout autant qu'ils achèvent de faire de la France un allié au regard de l'instabilité politique dans laquelle se situent les monarchies du Golfe<sup>312</sup>. Levier privilégié de ces intérêts de plus en plus complexes et multiples, un certain type de musée du début des années 2000 transforme ainsi les usages de son échelle spatiale tout comme sa définition propre, reléguant dans de tels cas au second rang ses missions culturelles, sociales et éducatives.

## **B - Entre émancipation et contrôle de l'État**

### 1. Le musée spectaculaire et réformé

#### *Le triomphe du spectaculaire muséal*

Si l'on reprend ici les termes de cette idée de « spectaculaire muséal », peut-être peut-on à ce stade formuler quelques éléments de définitions plus développés. Notamment proposé par François Mairesse dans son application au musée, le spectacle de façon plus spécifique est donc un concept issu du célèbre ouvrage de Guy Debord cité plus haut<sup>313</sup>, daté de 1967 et qui connaît un succès retentissant après les événements de mai 68. Écrivain, cinéaste, militant et affilié au situationnisme, Guy Debord forge alors un terme aujourd'hui presque galvaudé, transformé en l'idée communément admise que nous vivons à présent dans une « société du spectacle » qui se traduirait avant tout par le développement des médias de masse (spectacularisation de l'information, effets sur les spectateurs, etc). Dans son ouvrage consacré à Guy Debord, Anselm Jappe revient sur les dérives historiques de ce concept tout en le clarifiant<sup>314</sup> ; produit d'un capitalisme aboutit et d'une société basée sur la production de marchandises, le spectacle désigne avant tout une économie effrénée ayant imposé à la vie humaine ses propres lois, se présentant comme une sorte de nouveau fétichisme ou religion laïcisée et ayant notamment pour conséquence de permuter les notions de représentation et de réel. Dans son ouvrage intitulé *Le musée temple spectaculaire*, François Mairesse

---

<sup>312</sup> DONNER Christopher, « Louvre Abu Dhabi : inauguré par Macron mercredi, le musée est une arme géopolitique pour l'Émirat », *Le Journal du Dimanche*, 8 novembre 2017.

<sup>313</sup> DEBORD Guy, *La Société du Spectacle*, Paris, Buchet/Chastel, 1967 / *Commentaires sur la société du spectacle*, Paris, éd. Gérard Lebovici, 1988

<sup>314</sup> JAPPE Anselm, « 1. Le concept de spectacle », *Guy Debord*, ed. La Découverte, Paris, 2020, pp. 11-64.

propose quatre caractéristiques du spectaculaire muséal ; l'image visuelle (architecture, muséographie, signalétique...), une technique étendue à tous les aspects de fonctionnement du musée (gestion et rationalisation au regard des collections, des expositions, du public...), l'évènementiel (expositions temporaires, coups médiatiques...) et enfin le ludique et le politiquement correct<sup>315</sup>. L'étude du développement des musées à l'époque des Grands travaux et des chantiers en province puis lors de la période post-Guggenheim illustre assez bien ces différents éléments, jusqu'à interroger la définition contemporaine du musée au début des années 2000 ainsi que nous l'avons évoqué ci-dessus. Plus encore, l'examen des politiques menées par les acteurs publics - et l'affirmation de nouveaux acteurs dans le secteur - entérine l'idée selon laquelle le spectaculaire muséal se développe particulièrement en période de crise économique, cette dernière agissant comme un terreau fertile du spectaculaire. En ce sens, on pourrait presque dire que le retrait progressif du soutien de l'État est intrinsèque à l'avènement du spectaculaire muséal.

Le développement de politiques culturelles (et de musées) évènementialisés est à ce titre particulièrement éclairant. Tout comme la réalisation de partenariats et l'ouverture d'antennes à l'étranger permet un développement significatif des ressources propres du musée, la prolifération d'évènements temporaires - expositions « blockbusters », hors les murs, festivals, etc. - est elle aussi bien entendu un moyen de renflouer les caisses du musée. La notion d'*évènement* est en effet généralement comprise comme fédératrice et susceptible d'intéresser un large public, à la différence de la permanence d'une exposition, par exemple. Le domaine de la production des expositions se complexifie à ce titre très largement (échelles, itinérances, coproductions, etc.) dans le même temps que les prix du marché de l'art grimpent et que le coût d'assurance des oeuvres favorise ici encore une poignée de musées au détriment d'institutions plus modestes. L'idée d'une évènementialisation de la culture et des institutions muséales, qui s'affirme fortement dès les années 1990 et représente un paradigme toujours actuel aujourd'hui<sup>316</sup>, semble ici répondre à une filiation assez directe avec les années Lang et leurs notions d'innovation, de popularisation et de création.

Cette évènementialisation du musée, corollaire d'une société médiatique et de tout un processus de modernisation qui fait de certains musées des organisations devenues véritablement complexes, participe donc progressivement à accroître sa porosité avec le marché, et pourquoi pas à le rapprocher

---

<sup>315</sup> MAIRESSE François, 2002, *op. cit.*

<sup>316</sup> BEAUVALLET Ève, « Emmanuel Négrier : « On constate une évènementialisation de la vie culturelle et sociale », *Libération*, 26/05/2017.

des industries culturelles. Au regard d'un nouveau contexte de développement économique et social, ceci implique donc également de redéfinir ou du moins questionner son identité, ses missions et ses objectifs. Il est intéressant de souligner que ces questionnements sont notamment émis par les professionnels des musées eux-mêmes à la fin des années 1990 ; en témoigne la thématique de certains colloques ou congrès de l'époque, parmi lesquels on peut citer « Publics et projets culturels : un enjeu des musées en Europe » (1998, musée national de Cluny) ou « L'avenir des musées » (2000, musée du Louvre). Ce dernier pose précisément la question suivante ; « *L'expansion "spectaculaire" des musées est-elle autre chose qu'un épisode de plus dans la progression du règne de l'événement ?* »<sup>317</sup>. On aura compris que ces évolutions impliquent également tout une reconfiguration de l'environnement économique et financier du musée ; non seulement sont créées des situations de concurrences entre le public et le privé (les entreprises et sociétés ne se contentant pas de soutenir la culture mais créant aussi leurs propres institutions, à l'image du projet avorté de la Fondation Pinault sur l'île Seguin au début des années 2000), mais ce sont aussi des concurrences inter-public qui se mettent en place entre grands établissements, tant au regard d'une offre croissante que de subventions réduites. En résulte on l'a dit une économie de réseau ainsi que tout une configuration qui favorise structurellement les grosses institutions ; un star-system qui, en définitive, engendre une structure de marché proche de l'oligopole à frange concurrentielle, caractéristique des industries culturelles, les musées-stars se faisant « majors ». De là à évoquer la privatisation de ces institutions, il existe un pas ; dans un article publié dans *Les Nouvelles de l'ICOM* en 2002, Martin Schärer, alors directeur de l'Alimentarium à Vevey et membre du conseil exécutif de l'ICOM, s'inquiète toutefois de cet éventuel devenir de la mémoire et des collections si elles tombaient dans le domaine privé. Évoquant cette « potion magique » que serait la privatisation à l'américaine, il affirme ainsi que ;

Le thème le plus brûlant est certainement celui des collections. Peuvent-elles devenir propriété privée ? L'État (ou la Province, la Ville, etc.), peut-il charger une entreprise privée de documenter son passé, qui est pourtant le passé de tous les citoyens ? (...) Je pense que même le plus fervent partisan du libéralisme doit ici reconnaître les limites de la "désétatisation".<sup>318</sup>

---

<sup>317</sup> *L'avenir des musées*, actes du colloque organisé au musée du Louvre par le Service culturel les 23, 24 et 25 mars 2000, dir. Jean Galard, ed. Réunion des Musées Nationaux, Paris, 2001.

<sup>318</sup> SCHÄRER Martin R, « Quel sort pour la mémoire collective ? » in *Les Nouvelles de l'ICOM*, gros plan « L'autonomie des musées », n°2, 2002.

Temples de la permanence toutefois tributaires du « règne de l'évènement », institutions fondamentalement non-lucratives mais soumises aux impératifs de l'auto-financement, rôle de diffusion et d'éducation vis-à-vis d'un public également entendu en terme de billetterie et de « prix par tête »... ; les contradictions du musée spectaculaire abondent et forcent donc la question de sa définition au cours de ces années. Dans son ouvrage devenu canonique, intitulé *Le nouvel âge des musées*, publié pour la première fois en 2005, Jean-Michel Tobelem propose finalement le concept « d'organisations culturelles de marché »<sup>319</sup> ; ceci permet d'intégrer à la définition du musée l'influence des mécanismes de marché (et sa reprise des codes du privé, dont l'externalisation est représentative). Cette expression permet dans le même temps de préserver le caractère non-lucratif de l'institution, et ce en faisant du musée une organisation spécifique. Si la ligne est parfois floue, la comparaison avec les entreprises trouve en effet assez vite ses limites si l'on se base sur des critères transversaux (direction, capital, production, objectifs, financement, etc.). Toutefois, les années 1990-2000 marquent précisément selon Jean-Michel Tobelem le passage entre deux âges du musée ; « Le temps des managers » (1950 et 1990-2000) laisse place au « temps des actionnaires » (1990-2000). Ce dernier âge se caractérise principalement par le fait que le musée devient en définitive « responsable » ; il doit maintenant rendre des comptes non seulement auprès de l'opinion publique, mais aussi auprès des différents partenaires publics ou privés, particuliers ou entreprises, auxquels il est désormais lié. Plus précisément, on retrouve l'ensemble des caractéristiques évoquées pour qualifier l'évolution des musées pour la décennie 1990 au sein de ce mémoire ; développement des ressources propres et des financements privés, de la direction par des gestionnaires plutôt que des conservateurs, diversification des partenaires et des tutelles, développement de stratégies touristiques, décentralisation et déconcentration, etc<sup>320</sup>.

Dès lors, le musée spectaculaire du début des années 2000 semble se caractériser par un équilibre finalement assez instable et paradoxal ; d'une part encouragé dans son autonomisation par l'État, ce dernier ayant assumé un retrait à la fois volontaire et contraint, il reste dans le même temps tout à fait contraint par les pouvoirs publics à plusieurs niveaux. Cette spécificité, qui empêche toute comparaison trop poussée avec les systèmes anglo-saxons à la même époque, représente il nous semble les limites d'un passage trop simpliste depuis les années Lang et leur volontarisme culturel à ce qui serait une ère de la libéralisation et de l'autonomisation du musée.

---

<sup>319</sup> TOBELEM Jean-Michel, 2005, *op. cit.*

<sup>320</sup> *Ibid.*

Proposée par la ministre Catherine Tasca et votée à la quasi unanimité par le Parlement, la loi 2002-5 relative aux musées de France impose quant à elle un nouveau cadre juridique mettant en valeur cette autonomisation des musées tout autant qu'il la limite, ou plutôt la protège. Depuis l'ordonnance de juillet 1945 (décret no 45-1889 du 18 août 1945 portant organisation de la direction générale des Arts et Lettres), qui devait être provisoire, aucun texte n'était donc venu améliorer ou moderniser cet environnement juridique du musée. Son acception se limitait donc à la notion de musées de beaux-arts, l'inaliénabilité des collections n'était pas véritablement garantie ; en définitive, ce texte était devenu tout à fait inadapté à la réalité de la situation. Ainsi que nous l'avons rappelé, les évolutions accélérées du musée à la fin du XXe siècle convertissent donc ce besoin de re-définition, déjà ancien, en une nécessité. La loi musée est à ce titre avant tout l'histoire d'un projet qui s'inscrit dans le temps long, bien que des sortes de « proto projets » peuvent être mentionnés, à l'image du projet de développement des musées de France de Jacques Sallois (1990) que nous avons cité plus haut. La progressive restructuration de la DMF, contemporaine des discussions du projet de loi, instaurait quant à elle un climat favorable à cette nouvelle étape de modernisation et de déconcentration des musées. Les rapports d'activité de la DMF pour la décennie 1990 mentionnent ainsi de façon quasi systématique l'importance de la préparation de ce projet de loi musées, dont Françoise Cachin définit le but en ces termes ; « *L'objectif de ce texte est en effet d'assurer une meilleure protection des collections, et d'organiser le contrôle technique et scientifique de l'État sur les musées des collectivités territoriales dans le respect des règles de la décentralisation.* »<sup>321</sup>.

Une courte genèse de ce projet de loi révèle les aléas et différentes problématiques qui sous-tendent l'équilibre des rapports entre les musées et le pouvoir central. En 1990, le projet de Jacques Sallois proposait déjà cette idée d'un label « musées de France », garant de l'inaliénabilité des collections (ces dernières étant au coeur du projet), en contrepartie du respect de certaines normes organisationnelles. Adopté en conseil des ministres du gouvernement Bérégovoy en 1993, le projet est finalement retiré par Jacques Toubon, qui aurait préféré favoriser selon les mots de Jacques Sallois un projet plus « jacobin ». Ce second projet sera finalement aussi abandonné, accusé par la presse de

---

<sup>321</sup> Direction des musées de France, rapport d'activité de 1994.

chercher à « nationaliser les collections »<sup>322</sup>. Mais des inquiétudes se font également entendre dans l'autre sens ;

(...) la décentralisation, singulièrement renforcée en 1983, affirmant que les collectivités locales étaient désormais libres de créer et de gérer leurs musées, comportait des risques que nous ne pouvons ignorer. Le développement d'une idéologie libérale prônant le « tout marché » et visant la remise en cause de toutes ses entraves ne faisait que renforcer ces craintes.<sup>323</sup>

L'historique de cette loi s'inscrit donc en partie dans la question de l'équilibre équivoque dont nous avons parlé, entre contrôle et émancipation vis-à-vis de l'État ; ce à quoi aurait réussi à aboutir, toujours selon Jacques Sallois, la loi musée de 2002, proche de son projet initial. Cette genèse est également tributaire de la rapide succession d'un certain nombre de ministres sur la période. La loi musée dépasse donc la question du spectaculaire muséal en ce qu'il s'agit d'une problématique plus ancienne, mais dans le même temps largement stimulée par ce nouvel environnement économique et social du musée, tout comme par les évolutions de son rapport au pouvoir central.

En mai 2000, le rapport d'information sur les musées déposé par le député Alfred Recours part donc de ce constat avéré d'un droit des musées devenu très largement obsolète et inadapté à la diversité muséale qui a explosé vingt ans plus tôt, tant en termes de types de musées que de statuts, qualités des collections, programmations, etc<sup>324</sup>. La loi musée de 2002, qui réaffirme la qualité de service public du musée, met donc fin à des distinctions dépassées ; la restriction du musée à la catégorie de beaux-arts, celle qui existait entre musées « classés » et « contrôlés » ou disparité de traitement selon le statut ou la tutelle du musée. Pour ce faire est donc créée l'appellation générique de « Musées de France », directement attribuée aux musées nationaux et classés, avec prise d'effet automatique au bout de 12 mois pour les musées dits contrôlés. Le Haut Conseil des musées de France, institué le 27 mai 2003 sous la présidence du ministre de la Culture, statue quant à lui sur les critères d'attributions et sur les futures institutions qui souhaitent devenir musées de France. Ce label, qui harmonise les obligations et principes auxquels sont soumis ses musées, repose sur un certain nombre de principes pour partie issus du livre I et IV du Code du Patrimoine<sup>325</sup>. Comme on l'a dit, c'est donc la collection qui est au centre de cette vision du musée, reprenant ici les caractéristiques de la

---

<sup>322</sup> CALLU Agnès, *Autopsie du musée, Études de cas (1880-2010)*, « Jacques Sallois. À la direction des musées de France », CNRS éditions, Paris, 2016.

<sup>323</sup> *Ibid.*

<sup>324</sup> RECOURS Alfred, *Rapport d'information sur les musées*, 25 mai 2000.

<sup>325</sup> LABOURDETTE Marie-Christine, *op. cit.*

dernière définition de l'ICOM (1974). Cette collection, imprescriptible et inaliénable, est assortie pour le musée d'une série de pré-requis concernant ses normes de fonctionnement (des professionnels sont à sa tête, un récolement doit être organisé tout les 10 ans, les restaurations doivent être encadrées, etc.) tout comme ses objectifs sont explicités (conservation, restauration, enrichissement, étude, recherche, accès public, diffusion, éducation).

Jusqu'ici, la loi musées de 2002 se déploie dans un cadre et une vision que l'on pourrait dire assez classique et traditionnelle du musée. Toutefois, elle s'accompagne aussi de trois types d'évolutions qui nous paraissent quant à elle plus contemporaines et caractéristiques du spectaculaire muséal tel que nous l'avons étudié dans sa dimension technique ; tout d'abord, la loi musée généralise le PSC et la vision du musée comme fonctionnant, au-delà de sa collection, « par projet ». Le projet agit non seulement comme un outil de définition fondamental et bénéfique pour l'institution (de son identité, de ses missions, de sa position au sein de la société), mais aussi comme un outil de négociation pour les différents partenaire, mécènes et tutelles. À une autre échelle, il peut de même désigner une nouvelle façon de travailler au sein même de l'institution muséale, « en mode projet », c'est-à-dire avec une division du travail accrue, et ce dans une perspective managériale caractéristique de la modernité. Ensuite, la loi musée inclut bien entendu une importante résolution relative au mécénat d'entreprise ; l'acquisition d'un trésor national est assortie d'un dispositif fiscal spectaculaire, soit 90% de déduction fiscale de la valeur de ce bien pour l'entreprise. Comme nous l'avons précisé, il s'agit toutefois là d'un type de mécénat que l'on peut qualifier « d'incorporé », pour reprendre les termes de Sabine Rozier, soit d'un schéma au sein duquel les donateurs sont directement tributaires d'un cadre fixé par l'État dans leurs donations, à la différence d'un mécénat qui relèverait de la libre initiative (schéma de « délégation »)<sup>326</sup>. Enfin, le contrôle technique et scientifique de l'État (et la concentration de cette tutelle auprès de la DMF) est réharmonisé et explicité, dans une perspective de décentralisation ; ne sont soumis à ces contrôles que les musées dépositaires de l'appellation. Ainsi Francine Mariani-Ducray définit-elle en ces mots cette nouvelle architecture des pouvoirs ; « *C'est dire que le contrôle de l'État trouve désormais son fondement moins dans une perspective régaliennne que dans la contrepartie d'un label et d'un statut librement sollicités.* »<sup>327</sup>.

---

<sup>326</sup> ROZIER Sabine, « Mécènes et pouvoirs publics : des relations ambivalentes » in *Politiques et pratiques de la culture, op. cit.*

<sup>327</sup> MARIANI-DUCRAY Francine (introduction) *Le rôle de l'État dans la constitution des collections des musées de France*, actes du colloque organisé les 4 et 5 décembre 2001 par la DMF pour le bicentenaire de l'arrêté consulaire du 1er septembre 1801 dit arrêté Chaptal, éd. ministère de la Culture et de la Communication, Paris, 2003., citée par LABOURDETTE Marie-Christine, *op. cit.*

On retrouve ici l'idée d'un passage à des relations de partenariats et de contractualisation plutôt qu'à un rôle de tutelle de la part de l'État.

Toutefois, il est intéressant de noter que la perspective d'un texte décentralisateur et de déconcentration n'est pas unanime. En effet, la loi de 2002 a également pu être perçue comme « *l'aboutissement de la volonté de l'État d'imposer son contrôle sur les musées territoriaux* »<sup>328</sup>. Si la loi musée illustre notamment le principe de libre administration des collectivités territoriales en matière muséale, ce principe est paradoxalement défini par et dans le cadre des limites de l'État. Les contraintes liées à la gestion des collections qui découlent de la loi musée interrogent ainsi cet équilibre, tout comme la position d'un État qui serait en la matière cantonné à un contrôle d'intégrité des collections ou à un contrôle strictement légal, tout en ne prévoyant aucune « sanction » apparente dans le cas d'un non respect de ces règles<sup>329</sup>.

---

<sup>328</sup> BOSSEBOEUF Claire, « Les collectivités territoriales et leurs musées dans le cadre de la loi relative aux musées de France », *Les Annales de droit*, 10 | 2016, 33-76.

<sup>329</sup> *Ibid.*

## Conclusions

Ce travail de recherche a été organisé selon deux grands temps qui participent à illustrer la mise en place et le développement du spectaculaire muséal en France à la fin du XXe siècle, plus particulièrement du point de vue des pouvoirs publics. Nous avons tenté de mettre en avant les acteurs, les ruptures et les continuités qui lient ces deux périodes clés, et qui ont posé les jalons du modèle et de l'écosystème muséal que nous connaissons aujourd'hui.

D'une part, il est évident que la période de volontarisme et de « vitalisme » culturel des années Lang (1981-1993) a joué un rôle décisif dans le passage à la modernité contemporaine des musées, du fait de l'évolution sans précédent du portefeuille attaché à la culture tout comme celle de sa représentation politique et sociale ; ces années ont ainsi vu le champ muséal s'affirmer et se consolider. Surtout, la période de chantiers des années 1980-1990, Grands Travaux présidentiels comme opérations muséales en province, a considérablement favorisé la multiplication et l'innovation des musées, tout comme leur lien croissant à la sphère économique et au développement territorial. Si ceci a permis la rénovation nécessaire d'un très grand nombre de petites institutions et l'enrichissement de leurs collections, cette configuration a également favorisé, en terme de créations, l'investissement auprès d'un certain type de musée ; musée-signal, attractif, commercialisé, pensé pour l'accueil des publics, à la programmation temporaire événementialisée et dont l'organisation interne se rapproche structurellement de la rationalisation et du fonctionnement des entreprises. Témoin et miroir de son temps, il nous a également semblé que ce type de musée était symptomatique d'une façon de concevoir la culture issue de la dynamique du ministère Lang.

D'autre part, nous avons étudié la poursuite, les conséquences et les nouvelles impulsions données à cette première situation au cours de la décennie suivante (1993-2003) marquée quant à elle, à l'inverse, par un apparent retrait de l'État au sein de la sphère muséale. Nous avons à ce titre noté l'importance de la réforme des instances publiques référentes ; ministère de la Culture et DMF, et par conséquent la progressive refonte de leurs liens aux musées nationaux et publics. Nous avons mentionné les conséquences d'une telle réorganisation, qui bureaucratise et contractualise les relations entre ces instances, faisant de l'État un partenaire plutôt qu'une véritable tutelle, dans le même temps qu'elle accroît les objectifs de performance des musées. Cette nouvelle architecture des pouvoirs, tendant vers une autonomisation devenue financièrement « nécessaire » du musée, a participé à favoriser l'affirmation d'autres acteurs, publics comme privés, au premier rang desquels les col-

lectivités territoriales et les entreprises. Dès lors, elle a surtout stimulé l'intégration du musée à des logiques et intérêts de plus en plus hétéronomes, qu'ils soient politiques, urbanistiques, touristiques, économiques ou géopolitiques, dont certains produits emblématiques du spectaculaires, à l'image du Guggenheim de Bilbao, ont eu des répercussions identifiables en France et mettent au jour de nouvelles pratiques et problématiques muséales, ainsi que nous l'avons évoqué avec l'exemple du musée des Confluences. Nous avons en effet tenté de montrer comment le début des années 2000 entérine des logiques issues de la décennie précédente tout en les poussant à leur terme ; le changement de l'échelle spatiale du musée, à la fois profondément local et dans le même temps mondialisé, achève de modifier en profondeur non seulement l'organisation interne au musée, mais aussi bien évidemment ses missions et son identité. S'il en résulte effectivement la mise en place d'un star-system, ceci est loin de résumer l'écosystème muséal du début du XXIe siècle. On ne peut au contraire que souligner les tensions existantes entre plusieurs échelles, pratiques et réalités (locales/internationales, populaires/élitistes, savoir/consumérisme, éducation/divertissement...) qui accompagnent l'immense diversité de ces institutions. Cette diversité dit bien à elle même l'évolution que traverse le musée en ce début de siècle dans le même temps qu'elle pointe la minorité de musées s'affirmant comme véritablement spectaculaires ; plutôt qu'une réalité systématique, le musée spectaculaire serait une sorte d'idéal-type de la fin du XXe siècle, ayant agit comme une tendance de fond, tendance qui n'a cessé de croître jusqu'à nos jours et de creuser le fossé entre grands musées et institutions plus modestes. Plutôt que d'avoir importé une recette typiquement anglo-saxonne, nous avons également vu comment la France semble avoir « adapté » ce modèle du spectaculaire à son propre rapport historique au musée, dans une sorte d'autonomisation « sous conditions » vis-à-vis de l'État, ce qui n'est pas sans créer des situations et des rapports de pouvoirs équivoques entre les acteurs du secteur, publics et privés.

Enfin, nous avons tenté de nous prémunir tout au long de ce mémoire d'une vision trop univoque de l'évolution des musées en France au cours de la période 1980-1990. L'importance du contexte international économique et politique, tout comme l'influence des grands modèles muséaux est bien évidemment décisive. Plus encore, ce sujet de la spectacularisation du musée à l'aune du XXIe siècle pourrait tout autant être abordé du point de vue de l'évolution des pratiques culturelles ou touristiques, pour ne citer que quelques angles d'approches. Une entrée en la matière par le biais des politiques publiques nous a semblé quant à elle avoir eu l'avantage de mettre en lumière l'évolution ambiguë de l'un des éléments de définition les plus historiques et caractéristiques du musée en France, à savoir son rapport à l'État et sa mission de service public.

## Annexe 1

Entretien avec Laurent Martin - 10/04/2019, Sorbonne Nouvelle Paris 3

**Mathilde Tissot** : Laurent Martin, vous êtes donc Docteur en histoire de l'université de Paris I, professeur et Directeur du département de Médiation Culturelle de l'université de Paris 3. Vous êtes spécialisé dans le domaine de l'histoire culturelle du monde contemporain et notamment des politiques culturelles. A ce titre, vous êtes auteur d'une monographie consacrée à Jack Lang, sujet qui m'intéresse particulièrement dans le cadre de mes recherches sur les politiques muséales des années Lang. Pour commencer, en quelques mots, comment qualifieriez-vous la politique culturelle des années Lang, soit sur la période de 1981 à 1993 ?

**Laurent Martin** : C'est une politique, c'est une chose bien connue, extrêmement innovante, extrêmement inventive, sur le plan institutionnel notamment, il y a beaucoup de création qui marquent ces années. C'est une politique qui dispose également pour la première fois depuis bien longtemps, peut-être même depuis la fondation du ministère, de moyens considérables - doublement du budget sur un exercice budgétaire entre 1981 et 82, croissance continue du ministère de la culture sur toutes les années 80 - et une politique aussi marquée, grâce à ce budget notamment, par l'articulation, la juxtaposition ou l'addition de missions, d'objectifs, qui jusqu'alors étaient vécus et pensés souvent comme séparés, en particulier la mission de la démocratisation culturelle, mais aussi l'impératif de démocratie culturelle, reconnaître des pratiques culturelles, notamment amateurs etc. Donc ce qui était auparavant conçu comme antinomique est au contraire pensé comme articulé, comme associé à partir des années 80 et on a à la fois la continuité de cette politique de démocratisation, marquée notamment par l'abaissement des tarifs ou des barrières tarifaires à l'entrée des institutions culturelles, etc, l'aménagement culturel du territoire et la construction d'équipements nouveaux, et une politique d'élargissement, non plus sociale des publics mais élargissement des formes culturelles reconnues avec tout une série d'actions symboliques mais aussi matérielles par le biais de subventions etc, de formes culturelles comme la gastronomie, les musiques actuelles, la publicité, la bande dessinée, le cirque... On pourrait multiplier et faire une liste à la Prévert de toutes les formes culturelles qui jusqu'alors n'avaient pas le droit de cité, ou en tous cas n'étaient pas reconnues comme culturelles et comme dignes de l'intérêt et de l'attention et des subventions du ministère et qui, à partir des ces années 80-90, entrent de plein pieds dans le champ des politiques culturelles. Avec, en retour et en réaction, évidemment, tout une série de critique et de réaction de cette politique, à droite comme à gauche de l'échiquier politique, par les milieux culturels eux-mêmes dans certains cas, qui critiquent parfois un élargissement excessif, une sorte de mise en équivalence généralisée, une sorte de perte des valeurs, des hiérarchies, des repères culturels. Il y a tout un discours parfois réactionnaire mais parfois aussi lucide ou réaliste sur les dangers, sur les impasses de cette extension. Voilà, à grand trait, la façon par laquelle on pourrait caractériser cette politique.

**M.T :** Et que pensez-vous de l'adjectif de politique culturelle « vitaliste » qui a été beaucoup employé par Philippe Urfalino ?

**L.M :** Oui, ce n'est pas le seul qui l'a employé. Le vitalisme renvoie à plusieurs choses. Il renvoie d'abord, comment pourrais-je dire ça, au côté très volontariste de cette politique de Lang, Lang-Mitterrand d'ailleurs, il faudrait toujours ajouter Mitterrand, parce que si Lang a eu les moyens de cette politique c'est aussi parce qu'il a été très soutenu par François Mitterrand, y compris justement dans les arbitrages budgétaires. Cette politique elle est donc vitaliste parce qu'elle est d'abord le fait d'un homme et d'une équipe qu'il a su rassembler autour de lui, très brillante, extrêmement volontaire, extrêmement pugnace, très acharnée dans sa façon de faire aboutir ses projets, ses dossiers. Cela renvoie aussi, de manière plus ou moins maîtrisée ou plus ou moins consciente, à une philosophie vitaliste, alors qui peut être celle de Bergson, celle de Nietzsche, l'idée finalement qu'il y a un lien entre la culture et la vie. La culture n'est pas seulement un ornement - ou un supplément d'âme comme on le disait - à des politiques plus grises, plus ternes, elle doit être au cœur du projet politique, c'est ce que dit d'ailleurs François Mitterrand dans la campagne en 81, c'est ce que répète beaucoup Jack Lang dans les premiers discours sur les premiers budgets en 81. Ce n'est pas une politique publique comme les autres ; cette reconnaissance était déjà un progrès des années 60-70, c'est-à-dire l'idée qu'à la culture pouvait correspondre une politique publique de la même manière qu'existe une politique agricole, industrielle, monétaire etc. Cela va plus loin : cela va plus loin que la parité ou l'égalité de valeur, c'est affirmer une prééminence, c'est affirmer une priorité qui est celle de la culture parce que la culture c'est un projet de civilisation. C'est ce que dit Lang, ce n'est pas simplement aider les artistes, développer, etc. C'est avoir un nouveau projet de civilisation dont la culture est l'un des leviers. Voilà, c'est cela qui me paraît important.

**M.T :** Et est-ce que la tendance de cette politique, à se tourner vers la société contemporaine, vers l'individu, vers la création, vous paraît avoir peut-être privilégié certaines Directions et Délégations du ministère de la Culture ? Je pense notamment aux arts plastiques, au théâtre...

**L.M :** C'est clair, et on en a fait d'ailleurs le reproche aussi à Lang. Ça a été l'un des chevaux de bataille de la droite dans les années 80. C'est qu'il a, dans ses discours, dans sa communication politique, qui a été très forte, très présente, il a beaucoup misé sur la création. Donc la création contemporaine, des artistes vivants. On a d'ailleurs dit - je ne sais pas si c'est un cliché mais ça renvoyait assez largement à une réalité - que Lang était le ministre des artistes, et du coup on en a fait le reproche à Lang, notamment la droite chiraquienne ou giscardienne, plutôt la droite giscardienne, plus conservatrice d'une certaine façon, moins modernisatrice, a accusé le gouvernement et Lang en particulier de délaisser tout ce qui était mission de conservation ; le patrimoine, les musées, les archives... Au profit de la création, etc. Ce qui en réalité, quand vous regardez les choses d'un peu près - et c'est l'intérêt de regarder notamment les documents budgétaires, de sortir un peu de l'idéologie - c'est qu'on s'aperçoit qu'en fait toutes les missions, toutes les directions centrales du ministère ont profité de la manne, il y a eu une augmentation considérable des moyens attribués à la conservation.

**M.T :** Oui, le patrimoine était l'un des plus gros budget...

**L.M** : Le patrimoine, les musées, etc. ont eu beaucoup d'argent supplémentaire, ils n'ont pas du tout été délaissés. Et sous Lang II et il y a des hommes clés autour de lui qui sont nommés à des postes importants, à la Direction du patrimoine notamment, à la Direction des musées de France, des gens qui étaient dans sa garde rapprochée au premier septennat. Donc voilà, je dirais que c'était une affaire d'accent, peut-être aussi d'intérêt personnel de Lang, qui était probablement plus intéressé par le théâtre, par la création contemporaine en général, par la musique aussi, que par le patrimoine.

**M.T** : Oui ça aurait été ma question très simplement de savoir de quelle façon selon vous les musées, du fait de leur dimension patrimoniale peut-être, la connotation historique, s'inscrivait dans la cohérence de cette politique culturelle.

**L.M** : Elle s'y inscrivait de façon cohérente mais c'est vrai qu'encore une fois le goût personnel de Lang d'une part, ce qu'il voulait privilégier aussi d'autre part... Ce qu'il faut voir c'est que je parle d'un accent mis sur la création, mais les priorités qui sont données dans les budgets du ministère - certes il y a des champs nouveaux qui sont explorés et qui bénéficie de cet argent - mais les grandes directions centrales et historiques ; la Direction des musées de France, la Direction des archives, conservent et augmentent considérablement leurs moyens. Or ces moyens étaient déjà largement supérieurs, en réalité, à ceux de la création. Ce que je veux dire c'est que les musées et les missions de conservation en général restent centrales dans les politiques publiques qui sont menées à cette époque et s'inscrivent tout à fait dans les schémas à la fois de démocratisation et de démocratie culturelle. Encore une fois, simplement, il y avait une exigence de rattrapage en quelque sorte des secteurs, disons de la création qui, dans les années 70, avaient été quand même très largement délaissés. Quand Giscard d'Estaing était président de la République, c'est clair que sa priorité à lui était clairement le patrimoine et les musées. Et encore, d'ailleurs, plus le patrimoine que les musées. Tous les secteurs de création (les arts plastiques, le cinéma), avaient très peu bénéficié de l'attention des pouvoirs publics. Donc il y a une exigence de rattrapage, leur budget augmente dans des proportions plus importantes, la communication également se développe beaucoup plus sur ces secteurs là mais ça ne veut pas dire, encore une fois, que l'on ait délaissé les musées et le patrimoine. Simplement, c'était un petit peu au second plan par rapport à ce rattrapage et à cette communication.

**M.T** : Il y aurait peut-être une différence à faire entre justement toute la médiatisation, la communication autour de certaines actions, et comme vous le dite la réalité...

**L.M** : Absolument, et d'ailleurs ça me donne l'occasion - alors je ne sais pas si c'est une des questions que vous comptiez me poser mais comme j'ai aussi une horloge dans la tête et que c'est un point qui me semble important je ne voudrais pas l'oublier - c'est qu'il y a une politique très active en faveur des arts plastiques, qui ne passe pas par les musées. Qui passe par ce qui va être mis en place par Claude Mollard, qui est placé par Jack Lang à la tête d'une Délégation aux arts plastiques, et l'une des actions emblématiques de la DAP ça va être les Frac donc les Fonds régionaux d'art contemporain. Donc il y avait déjà les FNAC à la fin des années 60, on les complète par les Frac qui sont en fait une opération à la fois

pilotée par le ministère de la Culture et en même temps qui prend en compte l'exigence de décentralisation culturelle qui, à cette époque, commence à se faire jour de manière très forte, un peu en tordant la main d'ailleurs au ministère de la culture parce qu'il était un peu réticent au départ sur cette idée. Mais c'est l'idée qu'on va donner plus d'initiative aux collectivités territoriales, aux villes, aux régions, pour mener à bien leurs politiques, notamment sur le plan culturel. Et donc les régions vont être incitées à accueillir, financer, soutenir ces Frac qui, dans l'esprit de Claude Mollard devaient être des anti-musées. C'est-à-dire non pas des institutions en dur, immobiles, centrales et qui reproduisaient ou auraient reproduit les mêmes inconvénients que les musées existants, c'est-à-dire en fait des institutions de la culture classique ou légitime, fréquentées par une minorité de la population, des classes moyennes et supérieures, cultivées etc., et dont les populations plus « populaires » se tenaient soigneusement à l'écart ou étaient tenues à l'écart. Et donc l'idée de Mollard c'était justement de ne pas faire, de ne pas reproduire cette erreur, de ne pas bâtir comme ça, dans le centre ville des métropoles régionales des institutions un peu intimidantes, mais plutôt de constituer des sortes, comment pourrait-on dire ça, des espèces de réserves, des ressources, des lieux de réserves où des oeuvres pourraient être achetées à des artistes vivants et vivant notamment sur le territoire de rayonnement du Frac. Et puis ensuite ces collections, constituées par achat et commande publique, auraient été montrées dans des lieux un peu inattendus et dans des lieux, comment dirais-je, fréquentés par cette population qui se tient à l'écart de la culture légitime ; dans des centres commerciaux pourquoi pas, dans des lieux de passage, dans des gares, etc. Bon, le destin de ces Frac comme vous le savez a été un peu différent de celui qu'avait imaginé leur concepteur, leur créateur, puisque bon nombre d'entre ces collections se sont finalement beaucoup étendues, elles ont d'ailleurs été critiquées de tout bord par des gens qui pensaient que c'était de l'argent public gaspillé, par des artistes locaux qui s'estimaient insuffisamment traités, on a dit que cet argent a finalement surtout servi à former des collections d'artistes internationaux et donc que la dimension régionale avait tout à fait disparu des préoccupations et du cahier des charges... Bref il y a eu tout une série de critiques qui ont été faites de ces Frac mais, l'une d'entre elles, qui est d'ailleurs celle de Claude Mollard lui-même, est de dire que ces Frac se sont rigidifiées, et sont devenues....

**M.T** : Des musées.

**L.M** : Des musées, effectivement. Dunkerque notamment, dans quelques régions vous avez maintenant des lieux d'exposition de ces collections, qui parfois regroupent plusieurs centaines de milliers d'oeuvres et, quelle que soit la bonne volonté de leurs équipes dirigeantes, reproduisent les mêmes effets d'exclusion sociale et culturelle. Donc ça c'est une vraie question. Par ailleurs, il y a notamment eu le Frac Bourgogne, à Dijon, qui est réputé pour ça mais il y a eu d'autres exemples qui ont été reconnus pour leur qualité je dirais, pour les choix très avisés de leurs directeurs qui ont constitué des collections d'envergure nationale voire internationale, et donc on peut se dire d'une certaine façon que ça a été de l'argent public bien dépensé de ce point de vue là. Mais voilà, ça a été la principale création je dirais de ces années 80-90, ces Frac, alors je mets de côté - mais peut-être que je devance encore vos questions - je mets de côté l'autre grand aspect de la question qui sont les Grands projets présidentiels, les Grands travaux, ça on pourrait y passer des heures mais on a peu de temps, c'est un volet très important, le plus visible, le plus manifeste, que ces Grands projets pilotés par François Mitterrand, une dizaine à Paris et

région parisienne, une quarantaine en province, alors qui ne sont pas tous du tout dans le domaine muséal. Certains des plus importants, le plus grand des projets mitterrandiens c'est quand même le Louvre, c'est celui auquel il tenait le plus et dont il était le plus fier, on pourrait y passer des heures. On a d'ailleurs fêté dernièrement les trente ans de la Pyramide du Louvre.

**M.T** : J'aurais deux questions concernant les Grands travaux ; d'abord, la première, ce serait de savoir, au sein des Grands travaux, notamment parisiens et pour les réalisations spécifiquement muséales donc le Grand Louvre, Orsay ; est-ce que selon vous on peut penser une spécificité dans la façon dont ont été conçues ces réalisations ou alors est-ce que vous les positionneriez au même titre que d'autres réalisations issues des Grands travaux comme l'Opéra Bastille, la BNF...

**L.M** : non... alors on ne peut pas placer sur le même plan le Grand Louvre et l'Opéra Bastille parce que d'un côté vous avez - alors ce sont deux grands chantiers présidentiels qui ont bénéficié de financements particuliers et de modes de gouvernance particuliers qui les qualifient de Grands travaux - mais autant le Grand Louvre a été voulu, suivi et en grande partie décidé, y compris pour la Pyramide, par Mitterrand, je dirais presque sans intermédiaire, sans recours à un concours international, c'est le fait du Prince là, dans toute sa splendeur - l'Opéra Bastille lui a fait l'objet d'un concours international et, on peut le dire, n'a pas suscité beaucoup d'intérêt de la part de Mitterrand. Mitterrand l'a inauguré en 1989, à l'occasion du bicentenaire, mais clairement l'Opéra Bastille et d'ailleurs tous les Grands chantiers liés à la musique, il ne se sentait pas vraiment concerné par ça ; ce n'est pas vraiment son univers culturel. En revanche, les musées et les bibliothèques, là c'est vraiment l'univers de Mitterrand et il a suivi de très près via Emile Biasini le projet du Grand Louvre, la BNF ensuite.

**M.T** : Oui, peut-être aussi du fait d'une dimension éventuellement symbolique du patrimoine...

**L.M** : Oui. Oui, mais on aurait pu dire aussi qu'il y avait du symbole fort dans le projet de l'Opéra Bastille, construire sur le lieu de la révolution française un lieu emblématique, d'un art lui-même très élitiste, ou en tous cas perçu souvent comme très élitiste, là il y avait quelque chose de symbolique de très fort. Mais non, Mitterrand ne s'intéressait pas beaucoup à la musique, par contre il était plus passionné par ces questions de patrimoine muséal ou livresque.

**M.T** : Très bien, et l'autre question concernant les Grands travaux, là je cite votre ouvrage ; vous évoquez le fait que l'annonce des « Grands projets de province » « *résultait moins des besoins exprimés par les élus et les acteurs du terrain que de la nécessité très politique de contrebalancer les projets parisiens* ».

**L.M** : Oui ! Cela complète ce que je disais, c'est-à-dire qu'effectivement ces Grands projets auxquels tenaient Mitterrand sont les projets parisiens ou franciliens, parisiens surtout, et, dans un deuxième temps et pour compenser l'effet fâcheux du centralisme parisien que ça pouvait donner, cette liste de Grands travaux annoncée dès la conférence de presse de 1981 ou 1982, on annonce un peu à la va vite, comme ça, une quarantaine de projets en province. Dont certains concernent le domaine muséal, par

exemple la refonte complète du musée des Beaux-Arts à Lyon, le musée CAPC à Bordeaux ; des grands lieux qui ont été édifiés ou reconstruits ou remaniés très largement à l'occasion de ces grandes opérations. Mais, clairement, ce n'était pas dans un premier temps la préoccupation première ni du ministère de la Culture ni du président de la République...

**M.T.** : Et est-ce que vous pensez qu'il y aurait eu des motivations au delà des motivations politiques, des intérêts peut-être économiques ou touristiques, peut-être plus pour les élus locaux...

**L.M.** : Alors oui, alors là plus largement pourquoi est-ce que ça a quand même rencontré l'adhésion et qu'il y a eu des partenariats entre l'État et les grandes villes notamment, sur ces projets, c'est qu'effectivement les élus de ces villes, de ces grandes villes, voyaient tout l'intérêt. Il y a presque eu un mouvement d'émulation entre les villes d'une part, entre les villes et l'État d'autre part, pour savoir à qui en ferait le plus sur le plan culturel. Ce qui a montré d'ailleurs l'effet d'entraînement et l'effet de contagion d'une politique très volontariste, un véritable enthousiasme qui avait saisi le ministère de la Culture à cette époque là et comment il a entraîné dans son sillage, y compris les élus de droite qui au départ étaient un peu réticents, qui se disaient « encore du gaspillage de l'argent public » et qui ont vu tout l'intérêt. Bon ça renvoie aussi à des formes de dépenses prestigieuses, il y a aussi une dimension de prestige dans ces opérations là, mais au-delà de ça ils ont vu tout l'intérêt de faire de la culture un outil de développement, un levier de développement économique, un outil d'attraction pour leur ville, pour leur territoire et ça c'est quelque chose qui s'enclenche vraiment dans ces années là et dans lequel aujourd'hui on est très fortement impliqués. C'est-à-dire qu'aujourd'hui on n'imagine pas un élu, même d'une ville moyenne et a fortiori d'une grande ville, de ne pas avoir une politique culturelle, et surtout une politique culturelle qui soit très articulée avec la dimension économique ; attractivité du territoire, attraction d'une certaine population ; tout ça renvoie à tout le référentiel de la ville créative et de la classe créative, des populations créatives, à fort pouvoir d'achat, qui elles-mêmes sont liées à des entreprises etc. Comment finalement on fait de la culture un moyen de se distinguer, de se différencier, et d'attirer des activités qui ne sont pas des activités uniquement culturelles.

**M.T.** : Très bien, et pour ma dernière question, très rapidement ; dans le travail quantitatif que j'effectue, qui recense les différents types de travaux de création, rénovation et réhabilitation des musées, j'ai été un petit peu surprise de ce que j'ai vu, entre le contraste entre un grand nombre de réalisations et rénovations très locales, très patrimoniales on pourrait dire ; beaucoup musées de société c'est-à-dire des musées techniques, ethnographiques, etc., et, à côté, des créations originales extrêmement contemporaines qui pour certaines entrent dans les grands projets en province, d'autres pas nécessairement dans ce même programme mais qui appartiennent à tous ces chantiers, et j'aurais aimé savoir si de votre point de vue...

**L.M.** : Alors c'est une question complexe, vraiment je ne peux pas y répondre de manière aussi rapide. Il faudrait en réalité... Alors là c'est l'intérêt de descendre vraiment sur le terrain, au cas par cas etc. Bon, on sait qu'il y a ces musées « de société », comme on dit, qui ont été créés beaucoup dans les années 1970, ce qu'on appelait le mouvement des écomusées, etc, des musées d'histoire aussi, qui étaient très à

la mode dans les années 70, qui le sont un peu moins maintenant, alors que dans les années 70 les musées de Beaux-Arts étaient un peu en perte de vitesse, on considérait que c'était un peu des musées élitiste, etc. Aujourd'hui, les musées de Beaux-Arts, les musées qui accueillent les arts contemporains, ont le vent en poupe parce que probablement ça renvoie justement à cette vision, à cet imaginaire, peut-être aussi à ce fantasme, de la ville créative. C'est-à-dire qu'on pense que les populations les plus intéressantes, les plus créatives ; les universitaires, les designers... tout une série de catégories, de métiers, de populations qu'on veut attirer, sont plus intéressées a priori par ces musées disons axés sur l'art, le visuel et la création artistique que sur les musées plutôt de société, d'histoire, qui renvoient plutôt à une catégorie de population plus populaire. Voilà, je dirais ça. Il y a comme ça une répartition entre ces types de musées.... Bon après, encore une fois, cela renvoie tellement à des politiques publiques spécifiques, à des collectivités, à des projets politiques qui peuvent être plutôt axés sur tel ou tel domaine culturel qu'il faudrait vraiment beaucoup plus de détails pour en parler vraiment, voilà, ça demande vraiment de faire du terrain.

## Annexe 2

*Jack Lang : extraits d'écrits et de discours sur le patrimoine et les musées*

- LANG Jack, préface de l'ouvrage de MOLLARD Claude, LE BON Laurent, *L'Art de concevoir et gérer un musée*, Paris, éd. Le Moniteur, 2016, p.8-9.

- LANG Jack, *Les batailles du Grand Louvre*, Paris, éd.RMN, 2012.

- LANG Jack, Discours à l'Assemblée nationale, 17 novembre 1981 ;

*« Nul besoin d'une Année du patrimoine pour le bien traiter. Mieux que jamais, et sans tambours ni trompettes, il sera préservé, entretenu, enrichi. Au reste, comment le séparer arbitrairement de la création ? La création s'en nourrit, l'arbre déraciné ne produit plus de bourgeons, à l'inverse le patrimoine doit s'ouvrir au bouillonnement du temps présent sous peine de n'entendre résonner que les seules voix du silence. »*

- LANG Jack, « Le signe du succès », in *Commentaire*, hiver 1989-1990, n° 48, p. 710-712 ;

*« La protection du patrimoine a perdu son caractère passéiste, à la fois par l'ampleur des crédits (un milliard pour les monuments, un milliard pour les musées), par la modernisation des techniques d'accueil du public, et par l'extension de son champ d'application (l'architecture industrielle et commerciale des XIXe et XXe siècles par exemple) ; elle est devenue une priorité éclatante ».*

- Note de Jack Lang à François Mitterrand, 27 juillet 1981, archives de Jack Lang, cité par Claude Mollard, *Le cinquième pouvoir. La culture et l'Etat de Malraux à Lang*, Paris, éd. Armand Colin, 1999, p.267 ;

*« Au titre des « grands projets » dont nous pouvons rêver pour Paris, il y aurait une idée forte à mettre en chantier : recréer le Grand Louvre en affectant le bâtiment tout entier aux musées. En retrouvant son unité première, le Louvre deviendrait le plus grand musée du monde. »*

- Note de Jack Lang citée par MARTIN Laurent, *Jack Lang : une vie entre culture et politique*, Paris, éd. Complexe, 2008, p.156 ;

*« L'ambition est de bâtir une grande politique culturelle pour la France de demain. Cette ambition ne pourra pas être satisfaite si le Ministère de la Culture se réduit comme une peau de chagrin et s'emprisonne dans les étroites limites de l'Opéra, des Musées et du Patrimoine. »*

- À propos de la Cité des sciences et de l'industrie de la Villette, note de Jack Lang, citée par MOLLARD Claude, *Le cinquième pouvoir. La culture et l'Etat de Malraux à Lang*, Paris, éd. Armand Colin, 1999 ;

« C'est manifestement l'oeuvre de professeurs de sciences expérimentales. Il faudrait donner à l'ensemble une tournure plus ample, y introduire l'histoire des mouvements sociaux (relations de l'Homme et de la machine et interrogations sur notre devenir) (...) Il serait bon de consulter le premier programmeur de ce musée, Michel Lévy, qui fut écarté. »

- Jack Lang, Lettre à François Mitterrand, 24 juillet 1985, citée par MOLLARD Claude, *Le cinquième pouvoir. La culture et l'Etat de Malraux à Lang*, Paris, éd. Armand Colin, 1999, p.237 ;

« Cher Président, le budget n'est guère brillant et je sais que, sans votre intervention personnelle, nous aurions été découpés en morceaux. Trois points graves subsistent qui réclament une solution particulière : 1. Le refus de création d'emplois est dramatique pour les Musées. Les 130 emplois de gardiens de musée que j'avais demandés ne sont pas accordés. Sans ces 130 malheureux gardiens supplémentaires, de nombreuses salles du Louvre continueront à être fermées. C'est, je crois, une mauvaise action contre le projet du Grand Louvre. (...) 2. Malgré vos instructions, on refuse le réexamen de la carrière des conservateurs. (...) »

- Jack Lang, note à François Mitterrand du 26 mai 1981, citée par MOLLARD Claude, *Le cinquième pouvoir. La culture et l'Etat de Malraux à Lang*, Paris, éd. Armand Colin, 1999, p.262 ;

« Votre présidence, mieux encore que celle de vos prédécesseurs, doit être marquée par quelques réalisations exemplaires. Vous vous souvenez sans doute du grand projet que vous aviez exposé à l'Unesco au sujet de l'implantation à La Villette d'un « Beaubourg de la Musique. »

- LANG Jack, note à François Mitterrand en vue d'un projet d'entretien avec le *Nouvel Observateur*, 7 décembre 1984, citée par MOLLARD Claude, *Le cinquième pouvoir. La culture et l'Etat de Malraux à Lang*, Paris, éd. Armand Colin, 1999, p.260 ;

« Ce projet global est le symbole même de notre politique culturelle. Le parc de La Villette sera le parc de l'abolition des frontières : la frontière entre la culture scientifique et technique et la culture artistique, la frontière entre l'art et l'industrie (...) ».

- LANG Jack, note à François Mitterrand de 1981 citée par MOLLARD Claude, *Le cinquième pouvoir. La culture et l'Etat de Malraux à Lang*, Paris, éd. Armand Colin, 1999 ;

« En retrouvant son unité première, le Louvre deviendrait le plus grand musée du monde. De l'arc de triomphe à la place des Vosges, une vaste promenade urbaine pourrait être aménagée : débarrassée enfin des centaines de voitures de fonctionnaires qui enlaidissent les abords du Louvre, et les cours des hôtels du Marais ! »

# Rénovation du musée de Cahors.

Gabriel LOUBRADOU  
Adjoint au Maire

Ces travaux doivent permettre, sans modifier la structure actuelle du bâtiment, un meilleur fonctionnement du Musée, en utilisant tous les espaces disponibles et en respectant l'authenticité de certaines salles (salon et bibliothèque des Evêques, par exemple). Ils doivent permettre aussi une meilleure protection des œuvres contre le vandalisme et contre le vol des objets exposés, grâce, notamment, à des dispositifs anti-effractions.



Ainsi pourrons-nous assurer dans de bonnes conditions la présentation des œuvres, leur conservation, l'animation, l'accueil et l'administration de cet ensemble muséographique.

A côté de l'exposition permanente qui met en valeur le patrimoine local, une large place sera accordée aux expositions temporaires et à l'animation. Nous pensons, en effet, qu'un Musée ne doit pas être seulement un lieu de « jouissance esthétique ». Il doit être aussi un lieu de confrontation, d'échanges et de dialogue entre artistes, animateurs et visiteurs. Il doit être ouvert sur le présent et résolument tourné vers l'avenir pour favoriser la recherche et la création.

Ce qui nécessite des équipements de plus en plus perfectionnés : salles de projection et de conférence, laboratoire de photographie, ateliers de réparation et de restauration, ateliers de dessin, etc.

C'est dans cet esprit et avec le souci de toujours maîtriser les coûts que le C.A.U.E., les Services Techniques de la Ville, la Conservatrice départementale et Madame FAUX-VIAL, architecte de ce projet, nous ont apporté leur précieux concours.

Cet immeuble a une longue histoire que nous ne pouvons relater ici. Nous rappellerons simplement qu'il fut édifié à la fin du 15<sup>e</sup> siècle. Abandonné pendant de longues années, il fut sauvé des ruines en 1802 et bénéficia alors d'une remarquable restauration, dans le plus pur style des hôtels particuliers du 18<sup>e</sup> siècle, pour devenir la demeure des évêques de CAHORS, jusqu'en 1906.

Ce n'est qu'en 1920 qu'il accueillera les premières collections de la Ville. Grâce aux travaux importants que nous allons entreprendre, nous contribuerons, comme pour la salle Caviolle, à la sauvegarde de notre patrimoine architectural et nous aurons permis que cet édifice retrouve presque sa vocation première, puisque le premier nom qu'il porta fut celui de « Collège des Arts ».

## Quelques chiffres

- Coût total : 4200000 F.
- Durée des travaux : 2 à 3 ans.
- Deux tranches de travaux ont été prévues :
  - 1<sup>re</sup> tranche : fin 1987 et 1988 : 3500000 F.
  - 2<sup>e</sup> tranche : après 1988 : 700000 F.
- Appels d'offres : juin ou juillet 1987.
- Début des travaux : octobre 1987.
- Financement assuré par :
  - l'Etat : 40 % de travaux H.T.
  - le Département : 500000 F
  - la Commune de CAHORS.



atelier  
photographique  
**Jean Louis  
Nespoulous**

diplôme de l'école des Arts et Métiers  
de Nancy

92, rue Foch, 46000 Cahors  
téléphone: (65) 35 28 64



Article que l'on suppose extrait du journal municipal de la ville de Cahors, vers 1987, et présentant le projet de rénovation du musée Henri-Martin pour lequel on ne sait pas aujourd'hui s'il a effectivement eu lieu. Document d'archive transmis au cours d'un échange par e-mail en date du 13 avril 2019 avec Sabine Maggiani, attachée de conservation au musée de Cahors Henri-Martin.

Musée	Région / Département	Ville	Catégorie	Date de création	Date de début des travaux	Date de réouverture	Type de chantier
Musée Alsacien	Alsace/Bas-Rhin	Strasbourg	Arts et traditions populaires	1907	1987	2007	Rénovation
Musée d'archéologie de Strasbourg	Alsace/Bas-Rhin	Strasbourg	Archéologie	1896	1986	1992	Rénovation
Musée d'Art moderne et Contemporain de la ville de Strasbourg (MAMCS)	Alsace/Bas-Rhin	Strasbourg	Art moderne et contemporain	1996	/	/	Création
Musée d'Unterlinden	Alsace/Haut-Rhin	Colmar	Beaux-Arts	1853	/	/	Rénovation
Musée de l'impression sur étoffes	Alsace/Haut-Rhin	Mulhouse	Polyvalent (arts décoratifs, technique, histoire locale...)	1857	1994	1997	Rénovation
Clôt de l'Automobile	Alsace/Haut-Rhin	Mulhouse	Sciences et techniques	1982	/	/	Réhabilitation/Création
Clôt du Train - Patrimoine SNCF	Alsace/Haut-Rhin	Mulhouse	Sciences et techniques	1978	/	/	Rénovation
Musée du Papier Peint	Alsace/Haut-Rhin	Rixheim	Technique	1983	/	/	Rénovation
Musée d'Alsace	Alsace/Haut-Rhin	Ungersheim	Écomusée	1984	/	/	Réhabilitation/Création
Musée du Tabac	Aquitaine/Dordogne	Belgacq	Technique	1950	1983	1983	Rénovation
Musée National de Préhistoire	Aquitaine/Dordogne	Les Eyzies-de-Tayac	Archéologie	1918	1984	2004	Rénovation
Musée d'art et d'archéologie du Périgord	Aquitaine/Dordogne	Périgueux	Archéologie et polyvalent	1835	2002	2002	Rénovation
CAPC musée d'art contemporain de Bordeaux	Aquitaine/Gironde	Bordeaux	Art moderne	1984	1984	1990	Réhabilitation/Création
Musée d'Aquitaine	Aquitaine/Gironde	Bordeaux	Archéologie	1963	1987	1987	Réhabilitation/Déménagement
Musée des Beaux-Arts de Bordeaux	Aquitaine/Gironde	Bordeaux	Beaux-Arts	1801	/	/	Rénovation
Musée de la Chalosse	Aquitaine/Gironde	Libourne	Beaux-Arts	1818	2004	2004	Rénovation
Musée des Beaux-Arts de Libourne	Aquitaine/Gironde	Libourne	Écomusée	/	/	/	Rénovation
Musée de la Mayenne	Aquitaine/Landes	Montfort-en-Chalosse	Écomusée	/	/	/	Rénovation
Musée Despiau Wilérick	Aquitaine/Landes	Mont-de-Marsan	Beaux-Arts	1968	/	/	Rénovation
Écomusée de Marquèze	Aquitaine/Landes	Sabres	Écomusée	1869	/	/	Rénovation
Musée Bonnat-Helleu - Musée des Beaux-Arts de Bayonne	Aquitaine/Pyrénées-Atlantiques	Bayonne	Beaux-Arts	1897	/	/	Rénovation
Musée basque et de l'histoire de Bayonne	Aquitaine/Pyrénées-Atlantiques	Bayonne	Arts et traditions populaires	1924	2001	2001	Rénovation
Musée Hippolyte-de-Parieu et Jean-Baptiste Rames	Auvergne/Cantal	Aurillac	Beaux-Arts	1853	1989	1992	Réhabilitation/Déménagement
Écomusée de la Marguerite	Auvergne/Cantal	Ruyres-en-Marguerite	Écomusée	/	/	/	Rénovation
Musée Crozier au Puy-en-Velay	Auvergne/Haute-Loire	Le Puy-en-Velay	Beaux-Arts	1820	/	/	Rénovation
Musée d'Art Roger-Quillot, MaRQ	Auvergne/Puy-de-Dôme	Clermont-Ferrand	Beaux-Arts et art contemporain	1992	1984	1992	Rénovation
Musée de la Céramique de Lezoux	Auvergne/Puy-de-Dôme	Lezoux	Archéologie	1957	1999	2007	Réhabilitation/Création
Musée de la bataille de Normandie	Basse-Normandie/Calvados	Caen	Histoire	1988	1986	1988	Création
Musée des Beaux-Arts de Caen	Basse-Normandie/Calvados	Caen	Beaux-Arts et art contemporain	1809	/	/	Rénovation
Musée d'Art et d'Histoire de Lisieux	Basse-Normandie/Calvados	Lisieux	Beaux-Arts et histoire	1977	/	/	Rénovation
Musée des Techniques Fromagères (définitivement fermé)	Basse-Normandie/Calvados	Saint-Pierre-sur-Dives	Sciences et techniques	/	/	/	Rénovation
Musée Thomas Henry	Basse-Normandie/Manche	Cherbourg	Beaux-Arts	1831	1991	1992	Rénovation
Musée Christian Dior	Basse-Normandie/Manche	Granville	Mode	1981	/	/	Réhabilitation/Création
Musée des Beaux-Arts de Saint-Lô	Basse-Normandie/Manche	Saint-Lô	Beaux-Arts	1887	/	/	Création
Musée Barbey d'Aurevilly	Basse-Normandie/Manche	Saint-Sauveur-le-Vicomte	Littérature	1926	/	/	Réhabilitation/Déménagement
Musée d'Arc Alesia (site archéologique)	Bourgogne/Côte-d'Or	Beaune	Archéologie	1908	2004	2012	Déménagement/Création
Musée des Beaux-Arts et musée E. J. Marey	Bourgogne/Côte-d'Or	Beaune	Beaux-Arts	1955	/	2015	Rénovation
Musée de la sidérurgie en Bourgogne Nord	Bourgogne/Côte-d'Or	Buffon-Montbard	Sciences et techniques	/	/	/	Rénovation
Musée archéologique de Dijon	Bourgogne/Côte-d'Or	Dijon	Archéologie	1832	/	/	Rénovation
Musée des Beaux-Arts de Dijon	Bourgogne/Côte-d'Or	Dijon	Beaux-Arts	1787	/	/	Rénovation
Musée de la Vie bourguignonne	Bourgogne/Côte-d'Or	Dijon	Arts et traditions populaires	1938	/	1993	Rénovation
Musée national Magnin	Bourgogne/Côte-d'Or	Dijon	Beaux-Arts	1938	/	/	Rénovation
Musée du septennat	Bourgogne/Nievre	Château-Chinon	Arts et traditions populaires	1988	1986	1988	Rénovation
Musée du costume de Château-Chinon	Bourgogne/Nievre	Château-Chinon	Arts et traditions populaires	1982	/	/	Création
Musée de la faïence et des Beaux-Arts de Nevers	Bourgogne/Nievre	Nevers	Beaux-Arts	1840	2007	2013	Rénovation
Musée municipal Auguste Grasset de Vézzy	Bourgogne/Nievre	Vézzy	Beaux-Arts	1856	/	/	Rénovation
Musée épiscopal Saint-Nicolas	Bourgogne/Saône-et-Loire	Autun	Archéologie	1881	/	2000	Rénovation
Musée d'Art et d'Archéologie de Cluny	Bourgogne/Saône-et-Loire	Chalon-sur-Saône	Beaux-Arts et polyvalent	1866	/	/	Rénovation
Écomusée Creusot Montceau	Bourgogne/Saône-et-Loire	Cluny	Beaux-Arts et polyvalent	/	/	/	Rénovation
Musée des Ursulines	Bourgogne/Saône-et-Loire	Montceau-les-Mines	Écomusée	1973	/	/	Rénovation
Musée de la Bresse bourguignonne	Bourgogne/Saône-et-Loire	Mâcon	Archéologie et polyvalent	1968	/	1992	Rénovation
Musée de Préhistoire de Solutré	Bourgogne/Saône-et-Loire	Pierre-de-Bresse	Écomusée	1981	/	/	Rénovation
Hôtel-Dieu - Musée Greuze	Bourgogne/Saône-et-Loire	Pouilly-Solutré	Archéologie	1981	/	/	Rénovation
Musée d'Avallonnais	Bourgogne/Yonne	Tournus	Beaux-Arts et polyvalent	1894	/	/	Rénovation
Musée municipal de Sens	Bourgogne/Yonne	Auxerre	Archéologie	/	/	/	Rénovation
Musée Zénois - Maison Romains-Rolland	Bourgogne/Yonne	Avallon	Archéologie et polyvalent	1862	/	/	Rénovation
Musée d'Art et d'histoire de Saint-Brieuc	Bretagne/Côtes d'Armor	Sens	Beaux-Arts et polyvalent	1844	/	/	Réhabilitation/Déménagement
Port-musée de Douarnenez	Bretagne/Finistère	Vézelay	Beaux-Arts et polyvalent	2006	/	2006	Réhabilitation/Création
Musée de Morlaix	Bretagne/Finistère	Saint-Brieuc	Beaux-Arts et techniques	1705	1981	1981	Rénovation
Écomusée d'Ouessant	Bretagne/Finistère	Douarnenez	Beaux-Arts et polyvalent	1985	/	/	Rénovation
Musée de Pont-Aven	Bretagne/Finistère	Morlaix	Écomusée	1968	/	/	Rénovation
Musée Départemental Breton	Bretagne/Finistère	Quimper	Art moderne et contemporain	1985	1984	1985	Réhabilitation/Création
Écomusée du pays de Rennes	Bretagne/Ille-et-Vilaine	Quimper	Musée de société	1964	1989	1993	Rénovation
Musée des Beaux-Arts de Rennes	Bretagne/Ille-et-Vilaine	Rennes	Écomusée	1846	1990	2001	Rénovation
Musée du Château de Vitré	Bretagne/Ille-et-Vilaine	Rennes	Musée d'histoire locale	1987	/	/	Réhabilitation/Création
Musée de l'histoire et des Traditions de Bretagne	Bretagne/Morbihan	Rennes	Musée d'histoire locale	1805	1987	2006	Déménagement/Création
Musée des Beaux-Arts la Côte de Vannes	Bretagne/Morbihan	Sarzeau	Beaux-Arts	1794	/	/	Rénovation
Musée Estève	Centre/Cher	Vannes	Histoire	1877	/	/	Rénovation
Compt. Conservatoire de l'agriculture	Centre/Eur-et-Loire	Bourges	Beaux-Arts	1982	/	/	Réhabilitation/Création
Musée des Beaux-Arts de Chartres	Centre/Eur-et-Loire	Chartres	Technique	1980	/	/	Réhabilitation/Création
		Chartres	Beaux-Arts	1833	/	/	Rénovation

Musée	Région / Département	Ville	Catégorie	Date de création	Date de début des travaux	Date de réouverture	Type de chantier
Musée archéologique d'Argenton-sur-Creuse	Centre/Indre	Argenton-sur-Creuse	Archéologie	1990	/	/	Création
Musée de la chemiserie et de l'élegance masculine	Centre/Indre	Argenton-sur-Creuse	Sciences et techniques	1980	1990	1993	Rénovation
Musée de l'Hospice Saint-Roch	Centre/Indre	Issoudun	Technique	1864	/	/	Rénovation supposee
Musée de Préhistoire du Grand-Pressigny	Centre/Indre-et-Loire	Le-Grand-Pressigny	Archéologie	1955	/	1991	Rénovation
Musée des Beaux-Arts de Tours	Centre/Indre-et-Loire	Tours	Beaux-Arts	1801	/	/	Rénovation supposee
Musée des Beaux-Arts de Blois	Centre/Loire-et-Cher	Blois	Beaux-Arts	1850	/	/	Rénovation supposee
Musée de Vendôme (fermé aujourd'hui)	Centre/Loire-et-Cher	Vendôme	Beaux-Arts et polyvalent	1862	/	/	Rénovation supposee
Musée Ginodet	Centre/Loiret	Montargis	Beaux-Arts	/	/	/	Rénovation supposee
Musée du théâtre forain	Centre/Loiret	Ariennes	Arts et traditions populaires	1995	/	/	Rehabilitation/Creation
Musée des Beaux-Arts d'Orléans	Centre/Loiret	Orléans	Beaux-Arts	1797	/	1984	Rénovation
Musée de l'Ardenne	Champagne-Ardenne/Ardennes	Charleville-Mézières	Beaux-Arts et polyvalent	1994	/	/	Rehabilitation/Creation
Musée du feutre	Champagne-Ardenne/Ardennes	Charleville-Mézières	Sciences et techniques	1987	/	/	Rehabilitation/Creation
Musée d'Art moderne de Troyes	Champagne-Ardenne/Aube	Troyes	Art moderne et contemporain	1982	/	/	Rénovation supposee
Musée des Beaux-Arts de Reims	Champagne-Ardenne/Marne	Reims	Beaux-Arts	1794	/	/	Rénovation supposee
Musée d'Art et d'histoire de Langres	Champagne-Ardenne/Haute-Marne	Langres	Beaux-Arts et polyvalent	1981	/	/	Rénovation supposee
Musée de la coutellerie	Champagne-Ardenne/Haute-Marne	Nogent-en-Bassigny	Sciences et techniques	1982	/	/	Rehabilitation/Creation
Musée Fesch	Corse	Ajaccio	Beaux-Arts	1852	1980	1990	Rénovation
Musée départemental d'archéologie Jérôme-Carcopino	Corse	Aléria	Archéologie	1978	/	/	Rénovation supposee
Musée de Bastia	Corse	Bastia	Beaux-Arts et polyvalent	1898	2004	2010	Rénovation
Musée de la Corse	Corse	Corte	Beaux-Arts et polyvalent	1997	/	/	Rehabilitation/Creation
Musée départemental de Préhistoire corse et d'archéologie de Sartène	Corse	Sartène	Archéologie	1977	/	2009	Rénovation
Musée des Beaux-Arts et d'Archéologie de Besançon	Franche-Comté/Doubs	Besançon	Beaux-Arts et polyvalent	1694	/	/	Rénovation supposee
Musée de la Résistance et de la Déportation	Franche-Comté/Doubs	Besançon	Histoire	1971	/	2002	Rehabilitation/Creation
Musée du Temps	Franche-Comté/Doubs	Besançon	Histoire et technique	2002	/	/	Rénovation supposee
Musée du Château des ducs de Wurtemberg	Franche-Comté/Doubs	Montbéliard	Beaux-Arts et polyvalent	1843	/	/	Rénovation supposee
Musée des Maisons comtoises de Nancy	Franche-Comté/Doubs	Nancray	Economie	1988	/	/	Rehabilitation/Creation
Musée des Beaux-Arts de Dole	Franche-Comté/Jura	Dole	Beaux-Arts	1821	/	/	Rénovation supposee
Musée Archéologique du Jura	Franche-Comté/Jura	Lons-le-Saunier	Archéologie	/	/	/	Rénovation supposee
Musées des Techniques et Cultures comtoises (Mtc)	Franche-Comté/Jura	Morains-en-Montagne	Arts et traditions populaires	1989	/	/	Création
Musée d'histoire de Belfort	Franche-Comté/Territoire-de-Belfort	Belfort	Histoire	1872	/	/	Rénovation supposee
Musée d'art moderne de Belfort - donation Maurice Jardot	Franche-Comté/Territoire-de-Belfort	Belfort	Beaux-Arts et art moderne	1999	1997	1999	Rehabilitation/Creation
Musée des Beaux-Arts de Bémay	Haute-Normandie/Eure	Bémay	Archéologie	1866	1986	1989	Rénovation
Musée d'Art, d'histoire et d'Archéologie d'Evreux	Haute-Normandie/Eure	Evreux	Beaux-Arts et polyvalent	1960	1985	1989	Rénovation
Musée industriel de la Corderie Vallis	Haute-Normandie/Seine-Maritime	Notre-Dame-de-Bondeville	Sciences et techniques	1994	1989	1994	Rehabilitation/Creation
Musée Louis-Philippe	Haute-Normandie/Seine-Maritime	Eu	Histoire	1973	/	/	Rénovation
Musée des Terre-Neuvas et de la pêche (définitivement fermé)	Haute-Normandie/Seine-Maritime	Fecamp	Ethnologie	1988	/	/	Création
MuMa Musée d'Art Moderne André Malraux	Haute-Normandie/Seine-Maritime	Le Havre	Art moderne	1961	1995	1999	Rénovation
Musée de l'Horlogerie de Rouen	Haute-Normandie/Seine-Maritime	Rouen	Beaux-Arts	1801	/	1994	Rénovation
Musée de l'Horlogerie de Saint-Nicolas-d'Aliermont	Haute-Normandie/Seine-Maritime	Saint-Nicolas-d'Aliermont	Sciences et techniques	1988	/	2007	Rehabilitation/Creation
Musée national d'Art moderne (MNAM)	Ile-de-France/Paris	Paris	Art moderne et contemporain	1977	1982	1985	Rénovation
Musée d'Orsay	Ile-de-France/Paris	Paris	Beaux-Arts	1886	1983	1986	Rehabilitation/Creation
Musée National Picasso	Ile-de-France/Paris	Paris	Art moderne	1985	1976	1985	Rehabilitation/Creation
Musée national de l'Orangerie	Ile-de-France/Paris	Paris	Art moderne	1983	1978	1984	Rénovation
Musée du Louvre	Ile-de-France/Paris	Paris	Beaux-Arts	1793	1981	1991	Rénovation
Jeu de Paume	Ile-de-France/Paris	Paris	Art moderne et contemporain	1922	1919	1991	Projet avorté
Musée Rodin	Ile-de-France/Paris	Paris	Beaux-Arts	1932	/	1992	Rénovation
Musée national Eugène Delacroix	Ile-de-France/Paris	Paris	Beaux-Arts	1931	2005	2007	Rénovation
Palais de la Porte Dorée (Musée national des Arts d'Afrique et d'Océanie)	Ile-de-France/Paris	Paris	Ethnologie	/	/	/	Projet avorté
Musée de la RATP	Ile-de-France/Paris	Paris	Histoire et technique	1998	1991	1998	Rehabilitation/Creation
Musée départemental des peintres de Barbizon	Ile-de-France/Seine-et-Marne	Barbizon	Beaux-Arts et polyvalent	1981	1990	1995	Rehabilitation/Dernieragement
Musée national du château de Fontainebleau	Ile-de-France/Seine-et-Marne	Fontainebleau	Histoire	1986	/	/	Rehabilitation/Creation
Musée Bossuet	Ile-de-France/Seine-et-Marne	Meaux	Beaux-Arts	1927	/	/	Rénovation supposee
Musée départemental Stéphane Mallarmé	Ile-de-France/Seine-et-Marne	Villaines-sur-Seine	Littérature	1992	1985	1992	Rehabilitation/Creation
Musée de la Bastille	Ile-de-France/Yvelines	Conflans-Sainte-Honorine	Sciences et techniques	1985	/	/	Rénovation supposee
Musée de la ville de Saint-Quentin-en-Yvelines	Ile-de-France/Yvelines	Montigny-Le Bretonneux	Economie	1977	/	2002	Rénovation
Musée de la Toile de Jouy	Ile-de-France/Yvelines	Jouy-en-Josas	Sciences et techniques	1977	/	1991	Rehabilitation/Dernieragement
Pavillon Duhamel (définitivement fermé)	Ile-de-France/Yvelines	Mantes-la-Jolie	Beaux-Arts	1996	/	/	Rehabilitation/Creation
Musée du Jouet de Poissy	Ile-de-France/Yvelines	Mantes-la-Jolie	Beaux-Arts	1907	/	/	Rénovation supposee
Maison natale Claude Debussy	Ile-de-France/Yvelines	Poissy	Arts et traditions populaires	1974	1996	1996	Rénovation
Musée d'Archéologie Nationale	Ile-de-France/Yvelines	Saint-Germain-en-Laye	Musique	1990	/	/	Rehabilitation/Creation
Musée Maurice Denis	Ile-de-France/Yvelines	Saint-Germain-en-Laye	Archéologie	1867	/	1990	Rénovation
Musée municipal de Saint-Germain-en-Laye (définitivement fermé)	Ile-de-France/Yvelines	Saint-Germain-en-Laye	Beaux-Arts	1980	/	/	Projet avorté
Etablissement public du château, du musée et du domaine de Versailles	Ile-de-France/Yvelines	Saint-Germain-en-Laye	Beaux-Arts	1872	/	2003	Rénovation
Musée français de la Photographie	Ile-de-France/Seine-et-Marne	Versailles	Beaux-Arts, histoire et polyvalent	/	1990	/	Rénovation
Musée municipal du Château de Dourdan	Ile-de-France/Seine-et-Marne	Bievres	Histoire et technique	1964	/	1990	Projet avorté
Musée des Années 30	Ile-de-France/Hauts-de-Seine	Boulogne-Billancourt	Beaux-Arts et polyvalent	1939	1980	1988	Rénovation
Musée français de la Carte à jouer	Ile-de-France/Hauts-de-Seine	Issy-les-Moulineaux	Beaux-Arts et polyvalent	1981	/	1997	Dernieragement/Creation
Musée d'Art et d'histoire de Meudon	Ile-de-France/Hauts-de-Seine	Meudon	Beaux-Arts et polyvalent	1943	/	/	Rénovation supposee
Musée d'Art et d'histoire de Saint-Denis	Ile-de-France/Seine-Saint-Denis	Saint-Denis	Beaux-Arts et polyvalent	1901	/	1981	Rehabilitation/Dernieragement
Musée archéologique du Val d'oise	Ile-de-France/Val-d'Oise	Gury-en-Vaux	Archéologie	1983	1991	1992	Rénovation
Musée de site au Clos la Lombardie	Languedoc-Roussillon/Aude	Narbonne	Archéologie	/	/	/	Projet avorté

Musée	Région / Département	Ville	Catégorie	Date de création	Date de début des travaux	Date de réouverture	Type de chantier
Musée archéologique de Narbonne	Languedoc-Roussion/Aude	Narbonne	Archéologie	/	/	/	Rénovation supposee
Amphorails	Languedoc-Roussion/Aude	Sallèles-d'Aude	Archéologie	2012	1991	2012	Création
Musée-bibliothèque Pierre-André Benoit	Languedoc-Roussion/Gard	Alais	Art moderne et contemporain	1989	1989	1989	Réhabilitation/Création
Musée des Beaux-Arts de Nîmes	Languedoc-Roussion/Gard	Nîmes	Beaux-Arts	1824	1983	1987	Rénovation
Carré d'Art - Musée d'art contemporain de Nîmes	Languedoc-Roussion/Gard	Nîmes	Art contemporain	1993	1984	1983	Création
Musée de la Romanité	Languedoc-Roussion/Gard	Nîmes	Archéologie	1898	2015	2018	Déménagement/Création
Musée Paul Raymond (définitivement fermé)	Languedoc-Roussion/Gard	Pont-Saint-Espirit	Beaux-Arts	1980	/	/	Rénovation supposee
Musée Pierre-de-Luxembourg	Languedoc-Roussion/Gard	Villeneuve-les-Avignon	Beaux-Arts	1986	/	/	Réhabilitation/Création
Musée du Biterrot	Languedoc-Roussion/Herault	Beziers	Musée de société	1934	/	/	Réhabilitation/Déménagement
Musée de l'Étang de Thau	Languedoc-Roussion/Herault	Bouzigues	Musée de société	1991	/	/	Création
Musée archéologique Henri-Prades	Languedoc-Roussion/Herault	Lattes	Archéologie	1986	/	/	Réhabilitation/Création
Musée de Lodève (anciennement musée Fleury)	Languedoc-Roussion/Herault	Lodève	Archéologie et polyvalent	1962	/	1987	Réhabilitation/Déménagement
Musée Fabre	Languedoc-Roussion/Herault	Montpellier	Beaux-Arts	1828	1978	1981	Rénovation
Musée Paul Valéry	Languedoc-Roussion/Herault	Sète	Beaux-Arts	1970	/	/	Rénovation supposee
Musée de Ruscino	Languedoc-Roussion/Pyrénées-Orientales	Perpignan	Archéologie	/	/	/	Projet avorté
Casa Parlat	Languedoc-Roussion/Pyrénées-Orientales	Perpignan	Arts et traditions populaires	1963	/	/	Rénovation supposee
Musée d'Art moderne de Céret	Languedoc-Roussion/Pyrénées-Orientales	Céret	Art moderne	1950	1987	1983	Rénovation
Musée de préhistoire de Tautavel	Languedoc-Roussion/Pyrénées-Orientales	Tautavel	Archéologie	/	/	/	Rénovation supposee
Musée Labenche	Limousin/Correze	Brive	Beaux-Arts et polyvalent	1883	/	1989	Réhabilitation/Déménagement
Musée du pays d'Ussel	Limousin/Correze	Ussel	Arts et traditions populaires	1976	1989	1985	Rénovation
Musée d'Art et d'Archéologie de Guéret	Limousin/Creuse	Guéret	Beaux-Arts et polyvalent	1837	/	/	Rénovation supposee
Musée des Beaux-Arts de Limoges	Limousin/Hauts-Vienne	Limoges	Beaux-Arts et polyvalent	1912	2006	2010	Rénovation
Musée départemental d'art contemporain de Rochechouart	Limousin/Hauts-Vienne	Rochechouart	Art contemporain	1985	1990	1990	Rénovation
Musée de l'Archéologie et des Alais lorraines (définitivement fermé)	Lorraine/Meurthe-et-Moselle	Essy-les-Nancy-Tombeline	Sciences et techniques	1993	1990	1993	Création
Musée de l'histoire du Fer	Lorraine/Meurthe-et-Moselle	Jarville-la-Malgange	Sciences et techniques	1966	/	1984	Rénovation
Musée du Château de Lunéville	Lorraine/Meurthe-et-Moselle	Lunéville	Beaux-Arts et polyvalent	/	/	/	Projet avorté
Musée des Beaux-Arts de Nancy	Lorraine/Meurthe-et-Moselle	Nancy	Beaux-Arts	1793	1995	1999	Rénovation
Musée de la Bière	Lorraine/Meuse	Stenay	Sciences et techniques	1986	/	/	Réhabilitation/Création
Parc archéologique européen de Bilsbruck-Reinheim	Lorraine/Moselle	Bilsbruck	Archéologie	1989	/	1991	Rénovation
Ecomusée des mines de fer de Lorraine	Lorraine/Moselle	Hayange	Ecomusée	1989	/	/	Réhabilitation/Création
Musée départemental du sel	Lorraine/Moselle	Marais	Sciences et techniques	1973	/	/	Rénovation supposee
Musée départemental d'Art Ancien et Contemporain de Limoges	Lorraine/Vosges	Epinal	Beaux-Arts et polyvalent	1992	/	/	Réhabilitation/Création
Musée municipal Pierre-Noël	Lorraine/Vosges	Saint-Dié	Beaux-Arts et polyvalent	1977	/	/	Projet avorté
Musée du textile des Vosges	Lorraine/Vosges	Venron	Sciences et techniques	1992	/	/	Réhabilitation/Création
Musée de Millau et des Grands Causses	Midi-Pyrénées/Aveyron	Millau	Technique	/	/	/	Réhabilitation/Création
Musée Darys-Puech	Midi-Pyrénées/Aveyron	Rodez	Beaux-Arts	1903	/	1989	Rénovation
Musée Fenaille	Midi-Pyrénées/Aveyron	Rodez	Archéologie	1837	/	1982	Rénovation
Paul Dupuy - Musée des Arts précéaux	Midi-Pyrénées/Haute-Garonne	Toulouse	Beaux-Arts	1950	1980	1985	Rénovation
Les Abattoirs	Midi-Pyrénées/Haute-Garonne	Toulouse	Art moderne et contemporain	2000	1997	2000	Réhabilitation/Création
Musée Saint-Raymond	Midi-Pyrénées/Haute-Garonne	Toulouse	Archéologie	1892	1985	1999	Rénovation
Musée archéologique / Le Trésor d'Eauze	Midi-Pyrénées/Gers	Eauze	Archéologie	1995	1987	1995	Réhabilitation/Création
Musée Henri-Martin	Midi-Pyrénées/Lot	Cahors	Beaux-Arts et polyvalent	1833	/	/	Projet avorté
Ecomusée de Cuzals	Midi-Pyrénées/Lot	Cuzals	Ecomusée	1982	/	/	Réhabilitation/Création
Archéosite des Cuzals - Préhistoire	Midi-Pyrénées/Lot	Miers	Archéologie	1990	/	/	Rénovation
Musée Toulouse-Lautrec	Midi-Pyrénées/Tarn	Albi	Art moderne	1922	/	1997	Rénovation
Musée Ingres	Midi-Pyrénées/Tarn-et-Garonne	Montauban	Beaux-Arts et polyvalent	1820	/	/	Rénovation supposee
Musée des Beaux-Arts de Cambrai	Nord-Pas-de-Calais/Nord	Cambrai	Beaux-Arts et polyvalent	1847	1989	1984	Réhabilitation/Déménagement
Musée Matisse, le Cateau-Cambrésis	Nord-Pas-de-Calais/Nord	Le Cateau-Cambrésis	Art moderne	1952	/	1982	Réhabilitation/Déménagement
Ecomusée de l'Avesnois à Fournies	Nord-Pas-de-Calais/Nord	Fournies	Ecomusée	1980	/	/	Rénovation supposee
Musée des Augustins d'Hazebrouck	Nord-Pas-de-Calais/Nord	Hazebrouck	Beaux-Arts	1927	/	/	Rénovation supposee
Centre Historique Minier de Lewarde	Nord-Pas-de-Calais/Nord	Lewarde	Historie et technique	1984	/	/	Rénovation supposee
Musée du Dessin et de l'Estampe originale	Nord-Pas-de-Calais/Nord	Gravelines	Beaux-Arts	1982	/	/	Rénovation supposee
Musée de la Chartreuse de Douai	Nord-Pas-de-Calais/Nord	Douai	Beaux-Arts	1958	/	2001	Rénovation
Musée Portuaire de Dunkerque	Nord-Pas-de-Calais/Nord	Dunkerque	Musée de société	1982	/	/	Réhabilitation/Création
Lieu d'Art et d'Action Contemporaine	Nord-Pas-de-Calais/Nord	Dunkerque	Art moderne et contemporain	1982	/	/	Création
Palais des Beaux-Arts de Lille	Nord-Pas-de-Calais/Nord	Lille	Beaux-Arts	1809	1991	1997	Rénovation
La Piscine - Musée d'art et d'industrie André Diligent de Roubaix	Nord-Pas-de-Calais/Nord	Roubaix	Beaux-Arts et polyvalent	2001	1998	2001	Réhabilitation/Création
Musée Eugène Leroy	Nord-Pas-de-Calais/Nord	Tourcoing	Beaux-Arts	1860	1993	1994	Rénovation
Musée des Beaux-Arts de Valenciennes	Nord-Pas-de-Calais/Nord	Valenciennes	Beaux-Arts	1909	1991	1995	Rénovation
LAM, Lille Métropole musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut	Nord-Pas-de-Calais/Nord	Villeneuve-d'Ascq	Art moderne et contemporain	1983	1980	1993	Création
Musée des Beaux-Arts d'Arras	Nord-Pas-de-Calais/Pas-de-Calais	Villeneuve-d'Ascq	Beaux-Arts	1795	/	1983	Création
Musée d'ethnologie régionale de Béthune	Nord-Pas-de-Calais/Pas-de-Calais	Béthune	Ethnologie	1991	/	/	Réhabilitation/Déménagement
Musée de Boulogne-sur-Mer	Nord-Pas-de-Calais/Pas-de-Calais	Boulogne-sur-Mer	Beaux-Arts et polyvalent	1998	/	/	Réhabilitation/Création
Musée des Beaux-Arts de Calais	Nord-Pas-de-Calais/Pas-de-Calais	Calais	Beaux-Arts et polyvalent	1966	/	/	Rénovation supposee
Musée national Fernand Léger	Provence-Alpes-Côte d'Azur/Alpes-Maritimes	Biot	Art moderne	1967	/	1990	Rénovation
Musée de la Mer	Provence-Alpes-Côte d'Azur/Alpes-Maritimes	Cannes	Sciences et techniques	1977	/	1986	Réhabilitation/Création
Musée international de la Parfumerie	Provence-Alpes-Côte d'Azur/Alpes-Maritimes	Grasse	Technique	1989	1982	1989	Réhabilitation/Création
Musée Matisse de Nice	Provence-Alpes-Côte d'Azur/Alpes-Maritimes	Nice	Art moderne	1963	1989	1993	Rénovation
Musée d'Art moderne et d'Art contemporain de Nice (MAMAC)	Provence-Alpes-Côte d'Azur/Alpes-Maritimes	Nice	Art moderne et contemporain	1980	/	/	Création
Musée archéologique de Nice-Cimiez	Provence-Alpes-Côte d'Azur/Alpes-Maritimes	Nice	Archéologie	1998	/	/	Déménagement/Création
Musée départemental des Merveilles	Provence-Alpes-Côte d'Azur/Alpes-Maritimes	Tende	Archéologie	1996	/	/	Création
Musée Granet	Provence-Alpes-Côte d'Azur/Bouches-du-Rhône	Aix-en-Provence	Beaux-Arts et polyvalent	1938	/	2005	Rénovation
Musée départemental Arles antique	Provence-Alpes-Côte d'Azur/Bouches-du-Rhône	Arles	Archéologie	1995	/	/	Création
Centre de la Vieille Charité	Provence-Alpes-Côte d'Azur/Bouches-du-Rhône	Marseille	Beaux-Arts et polyvalent	/	/	1986	Réhabilitation/Création

Musée	Région / Département	Ville	Catégorie	Date de création	Date de début des travaux	Date de réouverture	Type de chantier
Musée Calvet	Provence-Alpes-Côte d'Azur/Vaucluse	Avignon	Beaux-Arts et polyvalent	1811 /	/	/	Rénovation supposée
Musée du château des ducs de Bretagne	Provence-Alpes-Côte d'Azur/Vaucluse	Vaucluse	Sciences et techniques	1994 /	1994 /	/	Réhabilitation/Creation
Musée d'arts de Nantes	Pays-de-Loire/Loire-Atlantique	Nantes	Histoire	1801 /	1989	2007	Rénovation
Galerie David d'Angers	Pays-de-Loire/Maine-et-Loire	Nantes	Beaux-Arts	1801 /	/	/	Rénovation supposée
Musée des Beaux-Arts d'Angers	Pays-de-Loire/Maine-et-Loire	Angers	Beaux-Arts	1994 /	1999	2004	Rénovation
Musée d'Art et d'histoire de Cholet	Pays-de-Loire/Maine-et-Loire	Cholet	Beaux-Arts	1801 /	/	1993	Déménagement/Creation
Musée des Traditions de l'île	Pays-de-Loire/Vendée	La Guérande	Arts et traditions populaires	1973 /	/	/	Rénovation supposée
Musée de la construction navale (définitivement fermé)	Pays-de-Loire/Vendée	Noirmoulier-en-Île	Technique	/	/	/	Rénovation supposée
Musée de La Roche-sur-Yon	Pays-de-Loire/Vendée	La Roche-sur-Yon	Art moderne et polyvalent	1847	1997	2003	Rénovation
Musée de l'abbaye Sainte-Croix	Pays-de-Loire/Vendée	Les Sables-d'Olonne	Art moderne et contemporain	1963 /	/	1998	Rénovation
Château de Blérancourt Musée franco-américain	Picardie/Aisne	Blérancourt	Art moderne	1931 /	/	1969	Rénovation
Musée de la vie rurale et forestière	Picardie/Aisne	Saint-Michel-en-Thiérache	Sciences et techniques	/	/	/	Rénovation supposée
Musée de Soissons	Picardie/Aisne	Soissons	Beaux-Arts et polyvalent	1847 /	/	/	Rénovation supposée
Musée de la céramique architecturale d'Auneuil (fermé au public)	Picardie/Oise	Auneuil	Artisanat	1885 /	1973	1981	Réhabilitation/Creation
MJDO - Musée de l'Oise	Picardie/Oise	Beauvais	Beaux-Arts	1927 /	/	1968	Rénovation
Musées et domaines nationaux du Palais de Compiègne	Picardie/Oise	Compiègne	Histoire	1639 /	/	/	Rénovation supposée
Musée d'Art et d'histoire Antoine-Vivanel	Picardie/Oise	Senlis	Beaux-Arts et polyvalent	1837	1982	1989	Réhabilitation/Déménagement
Musée de Picardie	Picardie/Oise	Senlis	Beaux-Arts et polyvalent	1875 /	/	/	Rénovation supposée
Historial de la Grande Guerre	Picardie/Somme	Amiens	Beaux-Arts	1922	1987	1992	Creation
Cité internationale de la bande dessinée et de l'image (CNBDI)	Poitou-Charentes/Charentes	Poitou	Bande dessinée	1990	1985	1990	Réhabilitation/Creation
Musée d'Angoulême	Poitou-Charentes/Charentes	Angoulême	Beaux-Arts	1920	1979	1983	Rénovation
Musée du Papier d'Angoulême	Poitou-Charentes/Charentes	Angoulême	Technique	1982 /	/	/	Réhabilitation/Creation
Musée du Nouveau Monde de la Rochelle	Poitou-Charentes/Charentes-Maritime	La Rochelle	Histoire	1982 /	/	/	Réhabilitation/Creation
Musée des Turmurs de Bougon	Poitou-Charentes/Deux-Sèvres	Bougon	Archeologie	1993	1992	1993	Réhabilitation/Creation
Musée municipal Georges Turpin	Poitou-Charentes/Deux-Sèvres	Poitou	Beaux-Arts et polyvalent	1935 /	/	1993	Réhabilitation/Creation
Musée Auto, Moto, Velo	Poitou-Charentes/Vienne	Châtelleraul	Technique	1959 /	/	1998	Rénovation
Musée des Traditions populaires et d'Archeologie de Chauvigny	Poitou-Charentes/Vienne	Chauvigny	Arts et traditions populaires	1960 /	/	/	Rénovation supposée
Musée départemental des Pays de l'ain	Rhône-Alpes/Ain	Bourg-en-Bresse	Arts et traditions populaires	/	/	/	Rénovation supposée
Cité de la Préhistoire	Rhône-Alpes/Ardèche	Archeologie	Archeologie	1968 /	/	/	Creation
Musée Archeologique de Die et du Diols	Rhône-Alpes/Drome	Die	Archeologie	1905 /	/	/	Rénovation supposée
Musée d'Archeologie tricastine	Rhône-Alpes/Drome	Saint-Paul-Trois-Châteaux	Archeologie	1985 /	/	/	Rénovation supposée
Musée Grenoble	Rhône-Alpes/Isère	Grenoble	Beaux-Arts / Art moderne	1798	1990	1994	Déménagement/Creation
Musée Mathéysin	Rhône-Alpes/Isère	La Mure	Ethnologie	1994 /	/	/	Réhabilitation/Creation
Citité Saint-André-le-Bas	Rhône-Alpes/Isère	Vienne	Archeologie	1938	2010	2011	Rénovation
Musée archéologique Saint-Pierre de Vienne	Rhône-Alpes/Isère	Vienne	Archeologie	1872 /	/	/	Rénovation supposée
Musée des Beaux-Arts et d'Archeologie de Vienne	Rhône-Alpes/Isère	Vienne	Beaux-Arts et polyvalent	1895 /	/	/	Rénovation supposée
Musée de la Révolution française - Domaine de Vizille	Rhône-Alpes/Isère	Vizille	Histoire	1963	1988	1992	Rénovation
Musée de la Soierie & Hospitalier	Rhône-Alpes/Loire	Charleu	Beaux-Arts et polyvalent	1995	1992	1995	Réhabilitation/Creation
Musée du Chapeau	Rhône-Alpes/Loire	Chazelle-sur-Lyon	Technique	1983 /	/	1991	Rénovation
Musée Joseph-Dicheette	Rhône-Alpes/Loire	Roanne	Beaux-Arts et polyvalent	1844 /	/	1990	Rénovation
Ecomusée du Roannais	Rhône-Alpes/Loire	Roanne	Ecomusée	1987 /	/	/	Creation
Musée d'Art moderne et contemporain de Saint-Etienne Métropole	Rhône-Alpes/Loire	Saint-Etienne	Art moderne et contemporain	1987 /	/	/	Réhabilitation/Creation
Musée de la mine de Saint-Etienne	Rhône-Alpes/Loire	Saint-Etienne	Technique	1889 /	/	2001	Rénovation
Musée d'Art et d'industrie de Saint-Etienne	Rhône-Alpes/Loire	Saint-Etienne	Art et industrie	1991 /	/	/	Réhabilitation/Creation
Ecomusée des Monts du Forez	Rhône-Alpes/Loire	Usson-en-Forez	Ecomusée	1992 /	/	/	Réhabilitation/Creation
Musée des Beaux-Arts de Saint-Pierre	Rhône-Alpes/Rhône	Lyon	Beaux-Arts	1801	1989	1998	Rénovation
Musée gallo-romain de Saint-Romain-en-Gal	Rhône-Alpes/Rhône	Saint-Romain-en-Gal	Archeologie	1996	1996	1996	Creation
Musée Savoisien	Rhône-Alpes/Savoie	Chambéry	Archeologie et polyvalent	1913	1980	1990	Rénovation
Musée Châteaue d'Anney	Rhône-Alpes/Savoie	Anney	Beaux-Arts	1899 /	/	1992	Rénovation
Musée de Beaux-Arts de Chambéry	Rhône-Alpes/Haute-Savoie	Chambéry	Archeologie et polyvalent	1953 /	/	/	Rénovation supposée
Musée Saint-John Perse	Guayane	Point-à-Pitre	Littérature	1987 /	/	/	Rénovation supposée
Musée des Cultures Guyanaises de Cayenne	Guayane	Cayenne	Beaux-Arts	1901 /	/	/	Rénovation supposée
Musée régional d'histoire et d'ethnographie de Martinique	Martinique	Fort-de-France	Musée de société	1999	1985	1998	Réhabilitation/Creation
Musée de Nouvelle-Calédonie	Nouvelle-Calédonie	Nouméa	Musée de société	1971 /	/	/	Rénovation supposée
Musée Léon Bérx	La Réunion	Saint-Denis de la Réunion	Beaux-Arts / Art moderne	1912 /	/	1992	Rénovation
Musée agricole et industriel Stélie Matutina	La Réunion	Saint-Leu	Industrie	/	/	/	Rénovation supposée

Musée	Architectes
Musée Alsacien	Georges Klein
Musée d'archéologie de Strasbourg	Claude Pache
Musée d'Art moderne et Contemporain de la ville de Strasbourg (MAMCS)	Adrien Fainsilber
Musée d'Unterlinden	Claude Pache
Musée de l'impression sur étoffes	Philippe Fraisse / Patrick Weber
Cité de l'Automobile	/
Cité du Train – Patrimoine SNCF	François Seigneur
Musée du Papier Peint	/
Ecomusée d'Alsace	Association Maisons paysannes d'Alsace
Musée du Tabac	Bernard Clergeot
Musée National de Préhistoire	Jean-Pierre Buffi
Musée d'art et d'archéologie du Périgord	/
CAPC musée d'art contemporain de Bordeaux	Jean Pistre, Denis Valode, Andrée Putman
Musée d'Aquitaine	Cabinet ARC
Musée des Beaux-Arts de Bordeaux	/
Musée des Beaux-Arts de Libourne	/
Musée de la Chalosse	Pierre Monpezat, Louis Mounoury
Musée Despiu Wlérick	/
Ecomusée de Marquèze	Emmanuel Lajus
Musée Bonnat-Helleu – Musée des Beaux-Arts de Bayonne	Cabinet Le Carré
Musée basque et de l'histoire de Bayonne	Bernard Voinchet (ACMH)
Musée Hippolyte-de-Parieu et Jean-Baptiste Rames	Daniel Marot
Ecomusée de la Margéride	Richard Dumas
Musée Crozatier au Puy-en-Velay	/
Musée d'Art Roger-Quilliot, MaRQ	Adrien Fainsilber, Claude Gaillard
Musée de la Céramique de Lezoux	/
Musée de la bataille de Normandie	Jacques Millet, scéno Yves Devraïne
Musée des Beaux-Arts de Caen	Philippe Dubois
Musée d'Art et d'Histoire de Lisieux	/
Musée des Techniques Fromagères (définitivement fermé)	Georges Duval
Musée Thomas Henry	Fernand Lipcy, Henri-Pierre Lebreton
Musée Christian Dior	/
Musée des Beaux-Arts de Saint-Lô	Eugène Lesney
Musée Barbey d'Aurevilly	Antoine Boisroux
MuséoParc Alésia (site archéologique)	/
Musée des Beaux-Arts et musée E.-J. Marey	/
Musée de la sidérurgie en Bourgogne Nord	/
Musée archéologique de Dijon	/
Musée des Beaux-Arts de Dijon	Bernard Collette (ACMH)
Musée de la Vie bourguignonne	M.Devalière (Mairie de Dijon)
Musée national Magnin	Bernard Colette (ACMH)
Musée du septennat	Jacques Fernier
Musée du costume de Château-Chinon	Jacques Fernier
Musée de la faïence et des Beaux-arts de Nevers	M. Nouvelle (Mairie de Nevers)
Musée municipal Auguste Grasset de Varzy	ARCA 2
Musée lapidaire Saint-Nicolas	M.Veysset
Musée Denon	Robert Chalon
Musée d'Art et d'Archéologie de Cluny	Marie Adilon
Ecomusée Creusot Montceau	Frédéric Didier (ACMH)
Musée des Ursulines	Marc Rolland (Mairie de Mâcon)
Ecomusée de la Bresse bourguignonne	/
Musée de Préhistoire de Solutré	/
Hôtel-Dieu – Musée Greuze	/
Musée-Abbaye Saint-Germain d'Auxerre	Bernard Collette (ACMH)
Musée de l'Avallonnais	/
Musée municipal de Sens	Bernard Collette (ACMH)
Musée Zervos – Maison Romain-Rolland	Jacques Fernier
Musée d'Art et d'Histoire de Saint-Brieuc	Patrick Morel, Jacques Raffégeau
Port-musée de Douarnenez	Rémi Leberre
Musée de Morlaix	/
Ecomusée d'Ouessant	Hervé Le Bot
Musée de Pont-Aven	Jean-François Nicolas
Musée des Beaux-Arts de Quimper	Jean-Paul Philippon, Joelle Furic
Musée Départemental Breton	Michel Bertroux, Claude Joly
Ecomusée du pays de Rennes	Marc Petitjean
Musée de Bretagne	Christian de Porzamparc
Musée des Beaux-Arts de Rennes	/
Musée du Château de Vitré	Alain Charles Perrot (ACMH)
Musée de l'Histoire et des Traditions de Bretagne	Daniel Lefèvre (ACMH)
Musée des Beaux-Arts la Cohue de Vannes	Louis Josse
Musée Estève	Francis Quenard, Pierre Lebouteux (ACMH)
Compa, Conservatoire de l'agriculture	Bernard Reichen, Philippe Robert, Paul Schall (muséo)
Musée des Beaux-Arts de Chartres	/
Musée archéologique d'Argentomagus	Michel, Antoine et Jean Bodin
Musée de la chemiserie et de l'élégance masculine	Michel Bodin
Musée de l'Hospice Saint-Roch	Michel Ranjard
Musée de Préhistoire du Grand-Pressigny	Philippe Dubois
Musée des Beaux-Arts de Tours	/
Musée des Beaux-Arts de Blois	/
Musée de Vendôme (fermé aujourd'hui)	/
Musée Girodet	/
Musée du théâtre forain	Vicent Cornu, Benoît Crepet
Musée des Beaux-Arts d'Orléans	Pierre Sonren, Jean Dutilleul et Pierre Blareau
Musée de l'Ardenne	François Peiffer, Christian Vannelle, Jean-François Girardin, Bruno Freycenon
Musée du feutre	Charles-Henry Bruno, Philippe Butticker
Musée d'Art moderne de Troyes	Yves Boiret (ACMH), François Peiffer
Musée des Beaux-Arts de Reims	/
Musée d'Art et d'Histoire de Langres	Jean-Michel Musso (ACMH)
Musée de la coutellerie	Resa Cecit, Demir, Cyril Dumontet
Musée Fesch	Christian Germanaz

Musée	Architectes
Musée départemental d'archéologie Jérôme-Carcopino	/
Musée de Bastia	Agence CPLUSD
Musée de la Corse	/
Musée départemental de Préhistoire corse et d'archéologie de Sartène	/
Musée des Beaux-Arts et d'Archéologie de Besançon	Catherine Bizouard
Musée de la Résistance et de la Déportation	Guy Langlois
Musée du Temps	Pascal Prunet (ACMH), Nathalie Giroud et François Haton (muséographie)
Musée du Château des ducs de Wurtemberg	/
Musée des Maisons comtoises de Nancray	Michel Courtois
Musée des Beaux-Arts de Dole	Catherine Touya, Philippe Tanier
Musée Archéologique du Jura	/
Musée du Jouet de Moirans-en-Montagne	Guy Bonnard, François Maufray, Jean-Pierre Lamarche (muséographie)
Musées des Techniques et Cultures comtoises (Mtcc)	/
Musée d'Histoire de Belfort	/
Musée d'art moderne de Belfort – donation Maurice Jardot	/
Musée des Beaux-Arts de Bémay	Jean-Claude Delorme
Musée d'Art, d'Histoire et d'Archéologie d'Evreux	Guy Nicot (ACBCPN), Pierre Catel (muséographie)
Musée industriel de la Corderie Vallois	Jean-Marie Lepinay
Musée Louis-Philippe	Georges Duval (ACBCPN)
Musée des Terre-Neuvas et de la pêche (définitivement fermé)	Fernand Denis
MuMa Musée d'Art Moderne André Malraux	Emmanuelle et Laurent Beaudouin
Musée des Beaux-Arts de Rouen	Chantal Bernier, Bernard Torchinsky, Andrée Pyutman (muséographie)
Musée de l'Horlogerie de Saint-Nicolas-d'Aliermont	/
Musée national d'Art moderne (MNAM)	Gae Aulenti (muséographie)
Musée d'Orsay	Pierre Colboc, Renaud Bardou, Jean-Paul Philippon, Gae Aulenti (muséographie)
Musée National Picasso	Roland Simounet
Musée national de l'Orangerie	/
Musée du Louvre	Ieoh Ming Pei avec Michel Macary, Georges Duval (ACDNL) et Guy Nicot (ACDNL)
Jeu de Paume	Antoine Stinco
Musée Rodin	/
Musée national Eugène Delacroix	M. Commun (ABF), Isabelle Crevier, Isabelle Martin (décoration intérieure)
Palais de la Porte Dorée (Musée national des Arts d'Afrique et d'Océanie)	Albert Laprade
Musée de la RATP	/
Musée d'Art et d'Histoire du Judaïsme	Catherine Bizouard, François Pin
Musée départemental des peintres de Barbizon	Françoise Ruel
Musée national du château de Fontainebleau	/
Musée Bossuet	Jean-François Bodin
Musée départemental Stéphane Mallarmé	Bruno Donzet
Musée de la Batellerie	/
Musée de la ville de Saint-Quentin-en-Yvelines	/
Musée de la Toile de Jouy	Cuno Brullmann, Arnaud Fourgeras-Lavergnolle
Musée de l'Hôtel Dieu de Mantes-la-Jolie	J. Léonard, M. Weissman, A. Monnet
Pavillon Duhamel (définitivement fermé)	/
Musée du Jouet de Poissy	/
Maison natale Claude Debussy	/
Musée d'Archéologie Nationale	Isabelle Crevier
Musée Maurice-Denis	/
Musée municipal de Saint-Germain-en-Laye (définitivement fermé)	/
Etablissement public du château, du musée et du domaine de Versailles	Pierre-André Lablaude (ACMH), Frédéric Didier (ACMH)
Musée français de la Photographie	/
Musée municipal du Château de Dourdan	André Lablaude (ACMH)
Musée des Années 30	/
Musée français de la Carte à jouer	Christian Le Conte, Geneviève Noirot (muséographie)
Musée d'Art et d'Histoire de Meudon	Bruno Donzet
Musée d'Art et d'Histoire de Saint-Denis	Cabinet Richard
Musée archéologique du Val d'Oise	Avon et Rialland
Musée de site au Clos la Lombarde	/
Musée archéologique de Narbonne	/
Amphoralis	Jean-Pierre Gary, Cabinet Roland Castro, F. Laubenheimer, M. Perron d'Arc
Musée-bibliothèque Pierre-André Benoit	Christian Fagès
Musée des Beaux-Arts de Nîmes	Jean-Michel Wilmotte (architecture d'intérieur)
Carré d'Art - Musée d'art contemporain de Nîmes	Norman Foster
Musée de la Romanité	Elizabeth de Portzamparc
Musée Paul Raymond (définitivement fermé)	/
Musée Pierre-de-Luxembourg	Guy Nafilyan (ABF)
Musée du Biterrois	Georges Avon, Gilles Rialland
Musée de l'Etang de Thau	Christian Salvador
Musée archéologique Henri-Prades	Jean Massota
Musée de Lodève (anciennement musée Fleury)	Madame Gaillard-Risler (ACMH)
Musée Fabre	Jean Massota
Musée Paul Valéry	Madame Arquillière
Musée de Ruscino	/
Casa Pairal	/
Musée d'Art moderne de Céret	Jaume Freixa, Philippe Pous, Michel Gerber
Musée de préhistoire de Tautavel	Jacques Dauvergne, Georges Rigail
Musée Labenche	Gabor Mester de Paradj (ACMH), Eric Louis, Cabinet Alain Richard
Musée du pays d'Ussel	Services techniques de la ville
Musée d'Art et d'Archéologie de Guéret	/
Musée des Beaux-Arts de Limoges	Philippe-Charles Dubois et associés
Musée départemental d'art contemporain de Rochechouart	Gabor Mester de Paradj (ACMH), Cabinet Guichard
Musée de l'Aéronautique et des Ailes lorraines (définitivement fermé)	Cabinet Agora
Musée de l'histoire du Fer	/
Musée du Château de Lunéville	/
Musée des Beaux-Arts de Nancy	Laurent Baudouin
Musée de la Bière	/
Parc archéologique européen de Bliesbruck-Reinheim	Cabinets Blesa, Young, Wolfi et Michel Goutal
Ecomusée des mines de fer de Lorraine	Roger Morel
Musée départemental du sel	/
Musée départemental d'Art Ancien et Contemporain de Limoges	SPA Gaillard, Codou, Hintley, SPA Cabinet Guyot
Musée municipal Pierre-Noël	/

Musée	Architectes
Musée du textile des Vosges	/
Musée de Millau et des Grands Causses	M. de Minville et mairie
Musée Denys-Puech	Pierre Bastide, Raymond Foissac
Musée Fenaille	Dominique Larpin (ACMH)
Paul Dupuy – Musée des Arts précieux	Service d'architecture de la ville de Toulouse
Les Abattoirs	Antoine Stinco, Rémi Papillaut
Musée Saint-Raymond	/
Musée archéologique / Le Trésor d'Eauze	Brigitte Montpezat-Boule
Musée Henri-Martin	/
Ecomusée de Cuzals	/
Archéosite des Fieux – Préhistoire	Cabinet ARC
Musée Toulouse-Lautrec	Claude Delage, François Pin, Cabinet Dubois & Associés
Musée Ingres	Bernard Voinchet (ACMH)
Musée des Beaux-Arts de Cambrai	Jean-François Bodin, Thierry Germe
Musée Matisse, le Cateau-Cambrésis	Guy Jourdain
Ecomusée de l'Avesnois à Fourmies	Cabinet Baudry
Musée des Augustins d'Hazebrouck	Jean Morel
Centre Historique Minier de Lewarde	Henri Guchezet et Jean-Claude Boursiez
Musée du Dessin et de l'Estampe originale	/
Musée de la Chartreuse de Douai	Etienne Poncelet, Jérôme Habersetzer (muséographie)
Musée Portuaire de Dunkerque	/
Lieu d'Art et d'Action Contemporaine	Jean Willerval
Palais des Beaux-Arts de Lille	Jean-Marc Ibois, Myrto Vitard
La Piscine – Musée d'art et d'industrie André Diligent de Roubaix	Jean-Paul Philippon
MUBa Eugène Leroy	Jean-François Bodin, Thierry Germe
Musée des Beaux-Arts de Valenciennes	Christian Germanaz
LaM, Lille Métropole musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut	Roland Simounet
Musée des Beaux-Arts d'Arras	Olivier Beauclair
Musée d'ethnologie régionale de Béthune	/
Musée de Boulogne-sur-Mer	Luc Lefebvre
Musée des Beaux-Arts de Calais	/
Musée national Fernand Léger	Bernard Schoebel (ACBCPN)
Musée de la Mer	J Ducrot
Musée international de la Parfumerie	Nikita de Groer
Musée Matisse de Nice	Jean-François Bodin, Cabinets Chevalier et Del Furia
Musée d'Art moderne et d'Art contemporain de Nice (MAMAC)	Yves Bayard, Henri Vidal, Jean-Michel Wilmotte
Musée archéologique de Nice-Cimiez	Wladimir Mitrofanoff
Musée départemental des Merveilles	Cabinet Lefèvre
Musée Granet	Pierre Brotons
Musée départemental Arles antique	Henri Ciriani
Centre de la Vieille Charité	Patrick O'Byrne, Geores Duval, François Guy
Musée Calvet	Philippe Dubois
Musée du Cartonnage	Pierre Bouisson
Musée du château des ducs de Bretagne	Pierre Prinnet (ACMMH)
Musée d'arts de Nantes	Claude Evano
Galerie David d'Angers	Pierre Prunet (ACMH)
Musée des Beaux-Arts d'Angers	Gabor Mester de Paradj et Antoine Stinco (muséographie)
Musée d'Art et d'Histoire de Cholet	Antoine Jeannot
Musée des Traditions de l'île	Filibert Dupont
Musée de la construction navale (définitivement fermé)	Filibert Dupont
Musée de La Roche-sur-Yon	Services techniques de la ville
Musée de l'abbaye Sainte-Croix	Jacques Boissière (ABF)
Château de Biérancourt Musée franco-américain	Yves Lion, Alan Levitt
Musée de la vie rurale et forestière	Alain Gigot (ACMH)
Musée de Soissons	/
Musée de la céramique architecturale d'Auneuil (fermé au public)	/
MUDO - Musée de l'Oise	Jean-Guy Paquet, Yves Boiret (ACMH)
Musées et domaines nationaux du Palais de Compiègne	Bernard Schoebel (ACBCPN)
Musée d'Art et d'Histoire Antoine-Viveneil	/
Musée d'Art et d'Archéologie de Senlis	Yves Boiret (ACMH), Benoît Dufios
Musée de Picardie	Jean-Paul Robert, Sophie Thomas
Historial de la Grande Guerre	Henri Ciriani
Cité internationale de la bande dessinée et de l'image (CNBDI)	Roland Castro, Jean Rémond
Musée d'Angoulême	Paul Ferre
Musée du Papier d'Angoulême	Robert Reichen
Musée du Nouveau Monde de la Rochelle	Hubert Colin, Pierre Grizer, Fernand Grizet, Michael Mastorakis (ACMH)
Musée des Tumulus de Bougon	Jean-François Milou
Musée municipal Georges Turpin	Henri Perdrault, Henri Malinski
Musée Auto, Moto, Vélo	/
Musée des Traditions populaires et d'Archéologie de Chauvigny	Sylvain Dubuisson
Musée départemental des Pays de l'Ain	/
Cité de la Préhistoire	Cabinet Curtelin-Ricart et Cabinet Brunel
Musée Archéologique de Die et du Diois	/
Musée d'Archéologie tricastine	/
Musée Grenoble	Olivier Félix-Faure, Groupe 6, Antoine Félix-Faure, Philippe Macary
Musée Mathésin	François Benoit
Cloître Saint-André-le-Bas	Alain Tillier
Musée archéologique Saint-Pierre de Vienne	/
Musée des Beaux-Arts et d'Archéologie de Vienne	/
Musée de la Révolution française – Domaine de Vizille	Jean-Louis Taupin (ACMH), Jean Bovier Lapierre
Musée de la Soierie & Hospitalier	Cabinet Olivier Goutelle
Musée du Chapeau	Robert Mure
Musée Joseph-Déchelette	Françoise Ruel
Ecomusée du Roannais	Marie-Martine Fuch, Michel Riou
Musée d'Art moderne et contemporain de Saint-Etienne Métropole	Didier Guichard, aménagement TOTEM, Jean-Michel Wilmotte
Musée de la mine de Saint-Etienne	Françoise Guignoux, Mairie de la ville
Musée d'Art et d'Industrie de Saint-Etienne	Jean-Michel Wilmotte
Ecomusée des Monts du Forez	Michel Riou
Musée des Beaux-Arts de Saint-Pierre	Philippe Dubois, Jean-Gabriel Mortamet (ACMH), Jean-Michel Wilmotte (muséographie)
Musée gallo-romain de Saint-Romain-en-Gal	Philippe Chaix, Jean-Paul Morel

Musée	Architectes
Musée Savoisien	Jacques Manoury et Jean Aubert
Musée des Beaux-Arts de Chambéry	/
Musée Château d'Annecy	Jean-Gabriel Mortamet, scénographie : Alain Priem
Musée Saint John Perse	/
Musée des Cultures Guyanaises de Cayenne	/
Musée régional d'Histoire et d'Ethnographie de Martinique	/
Musée de Nouvelle-Calédonie	/
Musée Léon Dierx	/
Musée agricole et industriel Stella Matutina	Bruno Reichen, Philippe Robert, Philippe Goetz

## Bibliographie

### *Politiques culturelles - Références et perspectives analytiques*

- BEAULIEU Bernard, DARDY Michèle, *Histoire administrative du ministère de la Culture, 1959-2002*, Paris, Comité d'histoire du ministère de la Culture, éd. Documentation française, 2002.
- BERNARD Mathias, *Les Années Mitterrand. Du changement socialiste au tournant libéral*, dir. Bernard Mathias, ed. Belin, 2015
- BERNSTEIN S., MILZA P., BIANCO J.-L. (dir.), *François Mitterrand. Les années du changement, 1981 et 1984*, Paris, éd. Perrin, 2001.
- FUMAROLI Marc, *L'Etat culturel. Essai sur une religion moderne*, Paris, éd. de Fallois, 1991.
- GRAZIANI Serge, « *La politique culturelle comme objet de recherche* » in Quaderni, n°54, 2004.
- LANG Jack, "Nous savons bien aujourd'hui que la culture ..." [discours prononcé à Mexico, le 27 juillet 1982, lors de la conférence mondiale des ministres de la Culture], [reproduit] in *Culture publique*, opus 1 : l'imagination au pouvoir, Paris, Editions SKITe, 2004.
- MARTIN Laurent, « *Les politiques du patrimoine en France depuis 1959* », site du Carnet de recherches du Comité d'histoire du ministère de la Culture, (consultable en ligne sur <https://chmcc.hypotheses.org/1367>), publié en juin 2015.
- MOULINIER Pierre, *Les politiques publiques de la culture en France*, Que sais-je ?, Paris, éd. PUF, 2010.
- POIRRIER Philippe (dir.), *Politiques et pratiques de la culture*, éd. La Documentation française, 2010.
- POIRRIER Philippe, « *L'Etat culturel en débat (1981-1995)* », site du Carnet de recherches du Comité d'histoire du ministère de la Culture (consultable en ligne sur <https://chmcc.hypotheses.org/1627>), publié en novembre 2015.
- POIRRIER Philippe, *Pour une histoire des politiques du patrimoine*, éd. La Documentation française-Co-mité d'histoire du ministère de la Culture, 2003.
- URFALINO Philippe, *L'invention de la politique culturelle*, Paris, éd. Hachettes Littératures, 2004.
- WARESQUIEL Emmanuel (dir.), *Dictionnaire des politiques culturelles de la France depuis 1959*, Paris, Larousse, éditions CNRS, 2001.

### *Gestion et management, théorie économique du musée, ouverture à la sphère privée*

- A. FOPP Michael, *Managing Museums and Galleries*, ed. Routledge, Londres, 1997.
- BENGHOZI Pierre-Jean et BAYART Denis, *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Paris, Documentation française, 1993.
- BENHAMOU Françoise, *L'économie de la culture*, collection Repères, Paris, éd. La Découverte, 2011 (7e éd.).

- BENHAMOU Françoise, *Économie du patrimoine culturel*, collection Repères, Paris, éd. La Découverte, Paris, 2012.
- CACHIN Françoise, CLAIR Jean, RECHT Roland, « Les musées ne sont pas à vendre », tribune *Le Monde*, 12 décembre 2006.
- CALLU Agnès, *Autopsie du musée, Études de cas (1880-2010)*, « Jacques Sallois. À la direction des musées de France », CNRS éditions, Paris, 2016.
- CHONG Derrick, *Arts Management*, ed. Routledge, Londres, 2002.
- DEVLIN Graham, HOYLE Sue, *Le financement de la culture en France et en Grande-Bretagne*, Conseil franco-britannique, Paris, éd. Harmattan, 2001.
- GINSBURGH Victor, THROSBY David, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, North-Holland, 2006.
- GIRARD Augustin, « Industries culturelles » in *Futuribles*, Paris, septembre-octobre 1978.
- GIROUD Matthieu, GRÉSILLON Boris, « Devenir capitale européenne de la culture : principes, enjeux et nouvelle donne concurrentielle » in *Cahiers de géographie du Québec*, volume 55, numéro 155, septembre 2011, p. 237–253.
- GRAMPP William, « A colloquy about art museums : economics engages museology » in *Economics of the Arts - Selected Essays*, dir V. Ginsburg et P.M Menger, Amsterdam, Elsevier, 1996.
- GRANGÉ-CABANE Alain, *Donner au mécénat un nouvel essor*, Rapport au ministre de la Culture et de la Francophonie, 1994.
- GREFFE Xavier, « Introduction : L'économie de la culture est-elle particulière ? », in *Revue d'économie politique*, 2010/1 (Vol. 120).
- HELIE Thomas, « L'architecture des décisions - Un président-bâtitseur dans le « tournant de la rigueur » », in *Gouvernement et action publique*, 2017/2 (n°2).
- JOUYET Jean-Pierre, LÉVY Maurice, *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain*, rapport public, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 4 décembre 2006.
- KOTLER Philip, *Museum Strategy and Marketing*, 1e édition, éd. Jossey-Bass, USA, 1998.
- MC HUGH Alice, « Strategic planning for museums » in *Museum News*, juillet-août 1980.
- MAIRESSE François, « Gestion », article extrait des cours donné à la Sorbonne Nouvelle (Paris III), 2018.
- PETTIGREW Andrew M., *The Management of Strategic Change*, Oxford, Basil Blackwell, 1987.
- S. FREY Bruno, MEIER Stephan, « The Economics of Museums » in *Handbook for Economics of Art and Culture*, Ginsburgh and Throsby (eds.). Elsevier, 2006.
- TOBELEM Jean-Michel, *Le nouvel âge des musées*, Paris, éd. A. Colin, 2005.
- TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles*, ed. Armand Colin, Paris, 2017.
- WERNER Paul, *Musée & Cie., La globalisation de la culture*, ed. The Orange Press, NYC, 2006.

- BALLÉ Catherine, CAILLET Élisabeth, DUBOST Françoise, POULOT Dominique, *Politique et Musées*, Paris, éd. L'Harmattan, 2001.
- BOQUET Mathias, « L'impact touristique des nouveaux musées : analyse des relations entre l'environnement urbain et la spatialisation de l'impact à travers les exemples du Centre Pompidou-Metz et du Louvre-Lens », *Belgeo* [En ligne], 1 | 2014, mis en ligne le 15 décembre 2014.
- BOURDIEU Pierre, DARBEL Alain, *L'Amour de l'art. Les musées d'art européen et leur public*, Paris, Editions de Minuit, 1966.
- CLAIR Jean, *L'hiver de la culture*, éd. Flammarion, 2011
- DAVALLON Jean, « Le musée est-il vraiment un média ? », in *Culture & Musées*, n°2, p.99-123, 1992.
- DAVIS, Douglas, *The Museum Transformed. Design and Culture in the Post-Pompidou Age*, New York, Abbeville Press, 1990.
- DEBORD Guy, *La Société du Spectacle*, Paris, Buchet/Chastel, 1967
- DEBORD Guy, *Commentaires sur la société du spectacle*, Paris, éd. Gérard Lebovici, 1988
- DESVALLÉES André, MAIRESSE François, « L'organisation des musées : une évolution difficile », *Hermès, La Revue*, vol. 61, no. 3, 2011, pp. 30-37.
- DESVALLÉES André, MAIRESSE François, « *Architecture* », article extrait des cours donné à la Sorbonne Nouvelle (Paris III), 2018.
- FAGNONI Edith, GRAVARI-BARBAS Maria, *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques touristiques*, ed. PUL (Presses de l'Université Laval), collection Géographie recherche, Laval, 2015.
- JAPPE Anselm, *Guy Debord*, ed. La Découverte, Paris, 2020.
- JEVONS W.Stanley, « The use and abuse of museums », in *Methods of Social Reforms and Other Papers*, Londres, MacMillan, 1883.
- MAIRESSE François, *Le musée, temple spectaculaire : une histoire du projet muséal*, éd. PUL, Paris, 2002.
- MAIRESSE François, *Le musée hybride*, Paris, ed. La Documentation française, 2010.
- MAIRESSE François, « *Éducation* », article extrait du cours donné à la Sorbonne Nouvelle (Paris III), 2018.
- MARCADÉ Bernard (dir.), *Collections en mouvement*, Paris, éd. Flammarion, 1995.
- MOLLARD Claude, LE BON Laurent, *L'Art de concevoir et gérer un musée*, Paris, éd. Le Moniteur, 2016, préfacé par Aude Azoulay et Jack Lang.
- MORIN Edgar, *Les stars*, Paris, éd. Seuil, 1972.
- MOULIN Raymonde, *L'artiste, l'institution et le marché*, Paris, éd. Flammarion, 1997.
- LEVITT Theodore, *The Globalization of Markets* in *Harvard Business Review*, 1983.
- LIEFOOGHE Christine. « La ville créative : utopie urbaine ou modèle économique ? » in *L'Observatoire*, vol. 36, no. 1, 2010, pp. 34-37.

- LORENTE J. Pedro, *Les musées d'art moderne ou contemporain : une exploration conceptuelle et historique*, Paris, éd. L'Harmattan, 2010.
- NYE Joseph, *Bound to Lead : the Changing Nature of American Power*, New York, Basic Books, 1990.
- ORY Pascal, *Un espace hors du commun, in 1981-1991. Chronique d'une décennie culturelle*, Centre national de la photographie, 1992.
- POULOT Dominique, Introduction, « Le musée et le politique », *Culture & Musées*, 28 | 2016, 13-29.
- RAPHAEL Freddy, HERBERICH-MARX Geneviève, « Une muséologie de la rupture. Le « Métier de Conservateur » selon Jacques Hainard. » in *Revue des sciences sociales de la France de l'Est*, 1992.
- RECOURS Alfred, *Rapport d'information sur les musées*, 25 mai 2000.
- SANDELL Richard, « *Museums as Agents of Social Inclusion* » in *Museum Management and Curatorship*, Vol 17, No. 4, pp.401-418, Grande-Bretagne, 1998.
- SCHÄRER Martin R, « Quel sort pour la mémoire collective ? » in *Les Nouvelles de l'ICOM*, gros plan « L'autonomie des musées », n°2, 2002.
- STRANGE Susan, *Le retrait de l'État*, ed. du Temps Présent, 1997.
- « *Les professions culturelles et les salariés des activités culturelles d'après le recensement de 1990* », Notes de l'Observatoire de l'emploi culturel, 1993, consultable en ligne sur [culture.gouv.fr](http://culture.gouv.fr).
- 110 propositions pour la France, proposition n°98, Programme de gouvernement préparé par le PS pour l'élection présidentielle d'avril-mai 1981, reproduit in *Manière de voir; Le Monde diplomatique*, « *Histoire des gauches au pouvoir* », n°124, août-septembre 2012.
- « Le musée Soulages, la « locomotive » de Rodez agglomération, *Musées, tourisme culturel et développement économique*, actes du séminaire du 27 novembre 2015, Toulouse, Association des conservateurs des Musées de Midi-Pyrénées.

#### *Les musées au cours des décennies 1980 - 2000*

- ANDERSON Benedict, *L'imaginaire national : réflexions sur l'origine et l'essor du nationalisme*, éd. La Découverte, 1996.
- BOCKLANDT Fanny, « « Expérience Nîmes ». Un projet de gestion urbaine croisant architecture, art et design (1983-1995) », *In Situ, Revue des patrimoines*, 32 | 2017.
- BOSSEBOEUF Claire, « Les collectivités territoriales et leurs musées dans le cadre de la loi relative aux musées de France », *Les Annales de droit*, 10 | 2016, 33-76.
- BOUZERAND Jacques, « Olivier Chevrillon, portrait d'un gentilhomme d'aujourd'hui », article publié le 14 septembre 2012 sur le blog du [monde.fr](http://monde.fr).
- CHIRAC Jacques, Discours sur le musée du Grand Louvre, 10 avril 2001, consultable en ligne sur le site de l'Élysée : <https://www.elysee.fr/front/pdf/elysee-module-9693-fr.pdf>
- DELOCHE Bernard, « André Desvallées, penseur de la nouvelle muséologie » in *Icofom Study Series*, Hors-Série, 2014.
- DESVALLÉES André (dir), *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon, éd. W. et M.N.E.S., 2 vol, 1992 et 1994.
- DESVALLÉES André, « Muséologie (nouvelle) » in : *Encyclopaedia universalis*, Supplément, t.2., 1981, p. 958-961 (6 colonnes).

- Direction des musées de France, *La politique culturelle, 1981-1991, Les Musées de France*, Paris, Ministère de la Culture, de la communication et des grands travaux, 1991.
- DUCUING Olivier, « Nîmes inaugure son « Carré d'art » contemporain », *Les Echos*, 7 mai 1993.
- FONTAINE Gilles « Vive les Grands travaux ! », *L'Express*, 20/03/1995.
- GABORIT-CHOPIN Danielle, « Hubert Landais (1921-2006) » in *Bibliothèque de l'école des chartes*. 2006, tome 164, livraison 2. p. 690.
- GALARD Jean (dir), *L'avenir des musées*, actes du colloque organisé au musée du Louvre par le Service culturel les 23, 24 et 25 mars 2000, ed. Réunion des Musées Nationaux, Paris, 2001.
- GIORDAN Henri, *Démocratie culturelle et droit à la différence*, Paris, éd. la Documentation française, 1982.
- JENGER Jean, *Orsay. De la gare au musée*, Paris, éd. Electa Moniteur, 2006.
- LABOURDETTE Marie-Christine, *Les Musées de France*, Paris, Que sais-je, éd. PUF, 2015.
- LACOUTURE Jean, *Les musées en chantier, 1981-1991*, Paris, éd. RMN, 1991.
- LANG Jack, *Les batailles du Grand Louvre*, Paris, éd. RMN, 2012.
- LIGOT Jack, « MUSÉES DE SOCIÉTÉ », *Encyclopædia Universalis*, consultable en ligne (<http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/musees-de-societe/>).
- MARIANI-DUCRAY Francine (introduction) *Le rôle de l'État dans la constitution des collections des musées de France*, actes du colloque organisé les 4 et 5 décembre 2001 par la DMF pour le bicentenaire de l'arrêté consulaire du 1er septembre 1801 dit arrêté Chaptal, éd. ministère de la Culture et de la Communication, Paris, 2003.
- MARTIN Laurent, *Jack Lang : une vie entre culture et politique*, Paris, éd. Complexe, 2008.
- MAIRESSE François, « *Musées* », article extrait du cours donné à la Sorbonne Nouvelle (Paris III), 2018.
- MITTERRAND François, entretien filmé du 3 novembre 1993 avec Frédéric Edelmann.
- MOLLARD Claude, *Le cinquième pouvoir: La culture et l'Etat de Malraux à Lang*, Paris, éd. Armand Colin, 1999.
- P. COLLARD Susan, « Mise au point sur l'idée du Grand Louvre » in *Modern & Contemporary France*, vol n°21, n°04, Routledge, Taylor & Francis Group, 2013, p.517-535.
- PÉAN Pierre, *L'inconnu de l'Élysée*, ed. Fayard, Paris, 2007.
- QUERRIEN Max, *Pour une nouvelle politique du patrimoine*, éd. La Documentation française, 1982.
- RIGAUD Jacques, *Pour une refondation de la politique culturelle*, ed. La Documentation Française, Paris, 1996.
- SALLOIS Jacques, *Les Musées de France*, Que sais-je, PUF, 1995.
- SALLOIS Jacques, « Jacques Sallois, ancien directeur des musées de France », *Le Journal des Arts*, entretien avec Daphné Bétard, 19/11/2007.
- TOUBON Jacques, discours donné lors de la réinauguration de la maison de la Culture d'Amiens, 9 octobre 1963.

- « Musées et Sociétés », actes du colloque national *Musées et Sociétés*, Mulhouse-Ungersheim, juin 1991, Paris, Direction des musées de France, 1993.
- « *M. Max Querrien est chargé d'une mission* » in *Le Monde*, article publié le 5 août 1981.
- « *Louvre : nouveaux espaces* », A2 le Journal 20h, 29 mars 1989 (vidéo consultable en ligne : <https://www.ina.fr/video/CAB89012584/louvre-nouveaux-espaces-video.html>)
- Cour des Comptes, rapport public particulier, « Les musées nationaux et les collections nationales d'oeuvres d'art », juin 1997.
- Direction des musées de France, rapports d'activité 1993-1998.

