

Rapport de mission à

Londres

**L'accueil, la médiation et
la formation des conservateurs
dans les musées londoniens :
sept études de cas**

The British
Museum

THE
NATIONAL
GALLERY

TATE

V&A

Emmanuelle Héran

mars 2014

Sommaire

Synthèse	3
Préambule	6
1. L'accueil	8
Introduction	9
Les bénéfices des Jeux olympiques	11
Les espaces d'accueil du British Museum	13
Les <i>Visitor Assistants</i> de la Tate Britain	22
La réorganisation en cours de la National Gallery	28
La relation-client au Victoria & Albert Museum	35
2. Le personnel de conservation	45
Introduction	46
L' <i>Assistant Curator Development Programme</i> du V&A	47
3. La médiation	54
Introduction	55
La médiation dans les <i>Medieval and Renaissance Galleries</i> du V&A	56
Annexes :	
dates de la mission, grille de préparation et liste des personnes interviewées	72

Synthèse

L'accueil

- La **tradition britannique** d'accueil a été renforcée à l'occasion des **Jeux olympiques** de 2012. Les musées y ont trouvé un vivier d'agents formés et motivés.
- La **diversité démographique** du Royaume-Uni permet de recruter dans les *communities* des agents jeunes, polyglottes, qui pensent et se comportent citoyens du monde.
- L'accueil est fondé sur l'**interaction**: les agents vont au-devant des visiteurs, les conseillent, les accompagnent. La fonction de *gallery assistants* ou *visitor assistants*, en particulier dans les salles, est nettement différenciée de celle des *security officers*. Certains sont dotés d'outils modernes, comme des iPads (Tate Britain) qui concentrent une multitude d'informations utiles aux visiteurs. Ces métiers évoluent dans le sens d'un **public engagement** plus fort (National Gallery).
- Le **volontariat**, profondément inscrit dans la culture britannique, permet d'accroître les moyens humains, mais il ne dispense pas de former et d'encadrer les *volunteers*.
- Dans certains musées (V&A), l'accueil dans les salles reste confié à des employés. Il va de pair avec une muséographie participative, qui favorise le dialogue.
- Confrontés à des coupes budgétaires imposées par le gouvernement, les grands musées ont dû innover pour que les visiteurs, qui entrent gratuitement, les financent davantage en consommant dans leurs boutiques et leurs restaurants. Il leur a fallu employer des techniques de **marketing** pour accroître leur fréquentation et élargir leur public : construire un *brand*, tisser une relation-client, faire du *benchmark* auprès des grands magasins ou des parcs de loisirs, ajuster leurs offres aux attentes des visiteurs (V&A).
- Il leur a fallu travailler avec leurs *Trustees* à resserrer leur organigramme pour le rendre plus efficient, à négocier avec les syndicats, à investir dans leurs ressources humaines (National Gallery).

La formation des personnels de conservation

- Dans un pays qui n'a ni concours ni grandes écoles, la formation est avant tout universitaire. Or les *Museum Studies* des universités ou du Courtauld Institute ne constituent pas un sésame. Les personnels de conservation se forment sur le tas, *on-the-job*, après de longues années de volontariat et de stages (**traineeship**).
- Les conservateurs sont d'abord et souvent pendant de longues années **assistant curators** : formés par un senior, selon la pratique du tutorat, ils abordent le musée sous tous ses aspects et toujours dans un esprit collaboratif.
- Au cours de leur carrière, ils doivent savoir identifier **eux-mêmes** leurs lacunes et leurs marges de

progression et prendre en main leur formation continue. Elle peut être au mieux proposée par l'institution, a minima financée par elle. Elle est le plus souvent mise en place par les associations professionnelles, comme la **Museums Association**, qui est très organisée et notoirement efficace. Le statut des personnels, qui sont contractuels, les encourage à se remettre en question et à se former pour **rester compétitifs**.

- Le **V&A** a mis en place une formation spécifique de cinq ans destinée aux **assistant curators** qui est un mixte entre l'Inp, la muséologie à l'École du Louvre et une université d'entreprise. Ses contenus, très complets et surtout concrets, peuvent être une source d'inspiration pour la future université d'entreprise du Louvre.
- Le savoir-faire des musées britanniques attire de nombreux étudiants étrangers, qui bénéficient d'**échanges** avec les grandes institutions (British Museum, V&A). Ils sont bien sûr favorisés par le fait que l'anglais est la langue internationale. De fait, les carrières peuvent être **transcontinentales**.
- Les grands musées londoniens emploient **beaucoup d'étrangers**, dont des Français, souvent à des postes-clés.

La médiation

- L'excellence **britannique** dans ce domaine est reconnue dans le monde entier.
- Appelée **interpretation**, la médiation tient une place **majeure** dans les organisations des musées, qui engagent des *Head of Interpretation* et constituent des équipes spécialisées.
- Le terme *interpretation* renvoie à l'obligation de **traduire** l'art dans un langage compréhensif, comme s'il s'agissait d'une **langue étrangère** pour les visiteurs.
- Elle est orchestrée par des **professionnels**, qui interviennent **dès l'origine** dans les projets d'exposition ou de rénovation de la présentation des collections permanentes. Le travail collaboratif en **mode projet** est constant avec les personnels de conservation, notamment les conservateurs, et ce du début à la fin du projet.
- Avant, pendant et après, l'**évaluation** des expositions et des nouvelles muséographies est entrée dans les pratiques. La critique et la remise en question sont profondément ancrées dans la culture des professionnels des musées britanniques.
- La médiation à l'anglaise peut être observée dans les **Medieval and Renaissance Galleries du V&A**, inaugurées fin 2009, où un large éventail de dispositifs innovants et complémentaires a été mis en place. Les idées à y puiser ne manquent pas.
- Elle est moins convaincante au British Museum, où les salles sont négligées et où la médiation prend trop souvent le pas sur les œuvres.

À retenir

- ✓ **Le travail collaboratif en mode projet**
- ✓ **Le mélange intergénérationnel**
- ✓ **Le sens des responsabilités vis-à-vis des visiteurs**
- ✓ **L'interaction avec les visiteurs**
- ✓ **L'importance de la médiation ou *interpretation***
- ✓ **Les moyens techniques modernes**
- ✓ **Le caractère concret des modes de recrutement et des formations**
- ✓ **La durée très longue des formations initiales**
- ✓ **La souplesse et la flexibilité, en réaction à la crise**
- ✓ **Le sens critique et la remise en question des certitudes**
- ✓ **L'attractivité internationale**

Préambule

Contexte

Cette mission de benchmark s'inscrit dans le cadre de l'**étude de faisabilité d'une université d'entreprise, dédiée aux métiers de la conservation**, que je mène depuis janvier 2014 à l'initiative de Charlotte Lemoine, administratrice général adjointe. A l'heure où le Louvre vit réorganisation profonde, il paraissait important d'appuyer la stratégie de transformation du musée par une mission de conseil et de prospection, confiée à un conservateur expérimenté.

A ce premier volet s'ajoute une **réflexion sur la formation des agents d'accueil et de surveillance**, à quelques semaines du début des travaux de rénovation de la zone d'accueil (« projet Pyramide »).

Il était important d'aller observer les pratiques de **musées étrangers**, de repérer leurs récentes **innovations**, d'interroger celles et ceux qui les ont imaginées et mises en œuvre, afin d'apporter à la direction du musée du Louvre des **suggestions**, des **idées** éventuellement transposables ou adaptables.

Enfin, au moment où une Direction de la **Médiation** vient d'être créée, cette mission était l'occasion d'observer quelques cas dans un domaine que les Britanniques ont particulièrement investi et qu'ils appellent *l'interpretation*, au service de la *visitors experience*. J'ai choisi de développer celui du Victoria & Albert Museum, particulièrement à la pointe en matière de médiation dans les salles.

Méthode

Cette mission a été précédée d'une période de benchmark en chambre : j'ai utilisé les ressources du net, consulter des ouvrages et des documents spécialisés. J'ai aussi exploité mon réseau de professionnels français et britanniques. J'ai pu ainsi réunir de nombreuses informations et cibler les personnes à rencontrer en priorité.

Les critères de choix ont été simples : ne rendre visite qu'aux musées les plus fréquentés (chiffres de 2012) et dont les collections présentent une similitude avec celles du Louvre, soit

- le **British Museum**, plus de 8 millions d'œuvres, 5,5 millions de visiteurs, 1800 employés
- la **National Gallery**, 2000 peintures, 5,1 millions de visiteurs, 600 employés
- la **Tate**, 70.000 œuvres et 7,7 millions de visiteurs en 2012, 1230 employés pour toute la Tate, en me restreignant pour la visite à la Tate Britain qui accueille 1,4 millions de visiteurs
- le **Victoria & Albert Museum**, 1,2 million œuvres, 3,7 millions de visiteurs en 2012, 870 employés.

J'ai également pris contact avec la très active **Museums Association**.

Au cours des entretiens et des visites, je me suis attachée à l'étude des points suivants :

- les fonctions d'**accueil**, plus que de surveillance
- les dispositifs de **médiation** qui facilitent la rencontre entre les visiteurs et les œuvres
- l'**organisation du travail** - organisation spatiale, chaîne managériale, planification, pauses
- la **formation** professionnelle, initiale et continue, des personnels d'accueil et des conservateurs
- l'interaction entre les **conservateurs** et l'accueil, ainsi que la médiation, ainsi que leur rôle éventuel dans la formation.

Mode d'emploi

Le lecteur trouvera en annexe la grille de préparation des entretiens et la liste des personnes que j'ai interviewées.

A ces entretiens officiels, j'ai ajouté des séances d'**observations** personnelles, quitte à me faire passer parfois pour un visiteur non averti, et j'ai tenu à prendre des **photographies** sur le terrain afin d'illustrer les études de cas, que j'ai mêlées à des images récoltées sur le net et légendées. Les sujets embrassés étant nombreux et vastes, j'ai suggéré quelques suites à donner - entretiens complémentaires, veille documentaire et médiatique.

Ce rapport se veut donc **détaillé et concret**. Le matériel accumulé est bien entendu plus large, mais j'ai volontairement restreint la rédaction à **sept études de cas** que j'ai jugées les plus pertinentes, les plus à même de **fournir des idées applicables** et de **nourrir la réflexion** préalable à toute décision.

Emmanuelle Héran, 17 mars 2014

N.B. L'anglais a été systématiquement traduit, mais j'ai conservé les expressions officielles ainsi que certaines citations.

1

L'accueil

Introduction

Des musées gratuits pour des visiteurs payants

La réduction drastique des subventions publiques depuis fin 2010, associée au maintien de la gratuité, a obligé les instances dirigeantes des grands musées londoniens (Trustees et directeur) à repenser leurs relations avec le visiteur en le considérant aussi comme un client. Car si le visiteur ne paie pas de droit d'entrée, il doit déboursier de l'argent par ailleurs pour financer le musée. Pour qu'il donne à la fin, pour qu'il mette un minimum de 5 £ dans l'urne située à la sortie, il faut qu'il soit content de sa visite. Pour qu'il achète un souvenir à la boutique le musée, il faut qu'il soit heureux. Le panier moyen du visiteur est donc le premier indice de satisfaction.

Par ailleurs, il existe au Royaume-Uni une tradition d'accueil donc chaque touriste peut témoigner. Le vocabulaire employé est à cet égard explicite. Ainsi, l'expression « front of house », littéralement « devant la maison », désigne l'accueil des visiteurs dans les musées britanniques. Par extension, elle désigne aussi toutes les autres fonctions d'accueil des visiteurs, y compris dans les salles. Le volontariat, très présent dans les musées britanniques, participe de cette tradition. L'accueil (mais aussi d'autres fonctions) est dans certains d'entre eux majoritairement assuré par des *volunteers*, de tous âges, qui donnent de leur temps plusieurs heures par semaine sans attendre aucune rémunération. Ces *volunteers* ne sont cependant pas livrés à eux-mêmes : ils sont formés, encadrés et signent, à défaut de contrats professionnels, des actes d'engagement.

L'interaction avec les visiteurs

La conception de l'accueil dans les musées britanniques est très différente de la nôtre. Les personnels y vont au-devant des visiteurs. Je l'ai moi-même expérimenté au Victoria & Albert Museum, au British Museum, à la National Gallery, où des *gallery assistants* m'ont demandé ce que je souhaitais voir et m'ont fait des suggestions adaptées à mes attentes.

Cette technique est appelée « interaction ». Malgré les apparences, elle n'est pas naturelle, ni même ancienne. Vernon Rapley, *Head of Visitor Services* au V&A, explique que sa mise en place a été le résultat d'une volonté forte : « Au fil des années, m'a-t-il dit, nous avons considéré qu'il nous fallait évoluer si nous voulions être plus accueillants. Nous ne voulons pas d'une présence qui assure seulement la sécurité (*security presence*), nous ne voulons pas d'agents qui ne font que surveiller et observer (*who just guard and observe*), nous voulons un *engagement* de leur part, une véritable *interaction* avec le public. Certes nous voulons que nos agents assurent la sécurité, celle des personnes et des biens, mais nous voulons qu'ils aillent au-devant des visiteurs. » De manière révélatrice, le titre de Vernon Rapley a évolué : de « Head of Security and Visitor Services », il est devenu « Head of Visitor Services ». Pour lui, la sécurité doit être discrète, en coulisses (« back stage »), ce qui ne l'empêche pas d'être professionnelle et efficace.

Tenues de service et moyens techniques

De plus en plus, les fonctions sont nettement séparées : celui qui accueille dans la zone d'accueil n'a pas le même rôle que celui qui travaille dans les salles. De plus en plus, dans les salles mêmes, accueil et surveillance sont bien distincts. Les *Security Officers* ne font pas le même métier que les *Gallery Assistants* ou *Visitor Assistants* : les premiers surveillent, les seconds renseignent. Une mobilité est possible de l'un à l'autre, en fonction des compétences et des appétences. A la National Gallery, le nouvel organigramme révèle que la sécurité et l'accueil ne dépendent plus de la même direction : la sécurité dépend du *Finance & Operations Directorate* et l'accueil du *Public Engagement Directorate*.

Les uniformes portent la marque de cette séparation. Les agents d'accueil et de surveillance que j'ai pu observer sont tous en uniforme, avec un badge, parfois un talkie-walkie. Ce type d'uniforme, que nous

pourrions trouver peu seyant voire désuet, n'est pas, comme en France, dessiné par un grand couturier. Il est souvent trop masculin pour les femmes, qui peuvent porter la cravate. Or il trouve son origine dans l'histoire de l'empire britannique : c'étaient autrefois les vétérans de l'armée coloniale qui étaient employés à ces fonctions. Dans les musées où j'ai enquêté, l'uniforme de ce type n'existe plus que pour les *Security Officers*. Les *Gallery Assistants* portent des chemises de couleur ou des T-shirts. Mais il ne faut pas se fier aux apparences : la modernité est davantage dans les accessoires que dans le costume. Certains agents ont à leur disposition des outils très sophistiqués pour être à même de renseigner les visiteurs. C'est le cas à la Tate Britain, où ils disposent de livrets et d'iPads.

De l'affichage officiel à la réalité du terrain

Pour préparer cette mission, j'ai d'abord prospecté sur internet pour repérer les musées qui affichent une gestion des ressources humaines moderne et exemplaire dans le domaine de l'accueil et de la surveillance. J'ai rencontré leurs responsables et écouté leur récit, naturellement très élogieux envers leurs propres actions. Mais j'ai aussi décidé d'interroger des agents pour recueillir leur version et éprouver leur ressenti. Enfin, j'ai observé moi-même les modalités de l'accueil pour en apprécier la qualité.

Si le V&A et la Tate m'ont paru à la pointe en matière d'accueil du public, si la National Gallery a, non sans conséquences sociales, modifié cette fonction pour en tirer un bénéfice, au British Museum en revanche, il n'y a pas eu de changement récent dans la formation des agents de la zone d'accueil et des salles, alors même que j'ai trouvé l'accueil très agréable. J'ai donc interviewé quatre agents pour mieux appréhender leur parcours (*background*), leur formation continue et bien sûr leur quotidien.

La formation initiale, d'une semaine seulement, consiste à apprendre à s'orienter dans le musée et à assimiler les règles de bases de la sécurité en matière d'incendie, d'évacuation, etc. Aucun cours de langue ne leur est proposé au titre de la formation initiale ou de la formation continue. Pour obtenir une formation complémentaire, il faut en faire la demande et affirmer sa volonté de changer de fonction, donc de métier à l'intérieur du musée.

Au British Museum, j'ai joué au « client mystère », en demandant à voir une salle dont je savais pertinemment qu'elle était fermée. L'agent a très bien su me dire qu'elle n'était pas accessible et pourquoi, mais il est allé au-delà de ma question en me suggérant d'aller découvrir d'autres *galleries* et en me questionnant sur mes intérêts pour mieux m'orienter. Ainsi, au lieu de donner une image négative d'un musée aux salles fermées, il a tout fait pour que je surmonte ma déception et que je fasse d'autres découvertes. Par ailleurs, j'ai observé la fermeture du musée et l'évacuation des salles : on m'a laissé cinq minutes de plus dans une salle pour que je termine mes photographies et les agents disent au revoir et bonne soirée aux visiteurs.

Autrement dit, malgré une formation très réduite, l'accueil est de haute qualité au British Museum et s'ils ne disposent pas d'iPads comme à la Tate Britain, les agents de salle sont d'une grande serviabilité.

D'où vient cette serviabilité ?

C'est ce mystère qui m'a conduit à rédiger ce rapport sous forme d'études de cas précis.

Étude de cas n° 1 : les bénéfiques des Jeux olympiques

L'accueil des touristes a fait de grands progrès à Londres grâce à l'expérience des Jeux olympiques et paralympiques de 2012. Deux ans à l'avance, la ville avait lancé un appel à volontaires en prévision des *Olympics* pour améliorer l'accueil aux abords des monuments et des musées. Elle a pu en former 800 selon des techniques empruntées aux parcs à thèmes, tout comme les 70.000 volontaires affectés aux équipements sportifs et au village olympique.

Leur recrutement a débuté en septembre 2010, époque à laquelle le comité d'organisation a reçu plus de 240 000 dossiers de candidature. Quelque 70 000 personnes ont été retenues pour devenir ces « artisans des Jeux ». Sebastian Coe, président du comité d'organisation de Londres 2012, avait alors rappelé l'origine britannique du volontariat : « Les Jeux olympiques de 1948 à Londres ont vu la naissance de cet appel aux volontaires olympiques et nous sommes déterminés à ce que Londres 2012 deviennent une merveilleuse occasion pour des dizaines de milliers de personnes de participer à l'organisation des Jeux ».

La qualité de la prestation de ces *ambassadors* a été effectivement reconnue par les sportifs et les spectateurs. Elle a fortement contribué au succès des Jeux.

Au-delà des Jeux, le système continue depuis deux ans, sous le nom de **Team London Ambassadors**. Ces jeunes (ou moins jeunes) sont postés tout l'été à proximité des attractions touristiques les plus fréquentées de la ville : Green Park, St James's Park, Covent Garden, Cromwell Road (V&A), Tour de Londres, Trafalgar Square (National Gallery), Piccadilly Circus, Oxford Street, Parliament Square, ainsi qu'à l'arrivée des Eurostar à St Pancras et aux terminaux de l'aéroport de Gatwick. Reconnaisables à leur T-shirt et à leurs accessoires magenta, ils renseignent les visiteurs et les orientent. Je n'ai pas pu en rencontrer car la pleine saison n'a pas commencé.



Une « Ambassador » de la ville en 2013

En 2013, plusieurs musées ont recruté des ex-ambassadeurs des Jeux. J'ai pu le constater au British Museum et au V&A, où leurs compétences ont été intelligemment utilisées.

En 2009, Boris Johnson, le maire de Londres, a créé une série de prix attribués chaque année au mois de juin aux musées, au cours d'une cérémonie de prestige, appelée *London Volunteers in Museum Awards*. Chaque musée lauréat remporte une somme, grâce au soutien de l'*Arts Council England*. Ces prix s'inscrivent dans un plan général appelé *London Museums Group*.



L'équipe du Horniman Museum and Gardens, vainqueur dans une catégorie du *London Volunteers in Museum Awards* en 2012

Conclusion

Les Jeux olympiques ont permis aux responsables de l'accueil des visiteurs dans les musées londoniens de disposer d'un vivier d'agents déjà formés, capital dont nous ne disposons pas en France.

Suites à donner et idées à prendre :

→ Interviewer Veronica Wadley, Senior Advisor for Team London and Volunteering, Mayor of London, au sujet de la formation initiale

① Rencontrer les responsables de l'accueil à Eurodisney

Étude de cas n° 2 : les espaces d'accueil du British Museum

Au British Museum, l'organisation de l'espace et du travail est liée à la **gratuité**. Si l'entrée du musée et le plan-guide en anglais (« Map »), disponible en piles et en libre-service, sont gratuits, tout le reste est payant : les billets pour les expositions, les plans-guides dans d'autres langues, les audioguides, les vestiaires, etc.

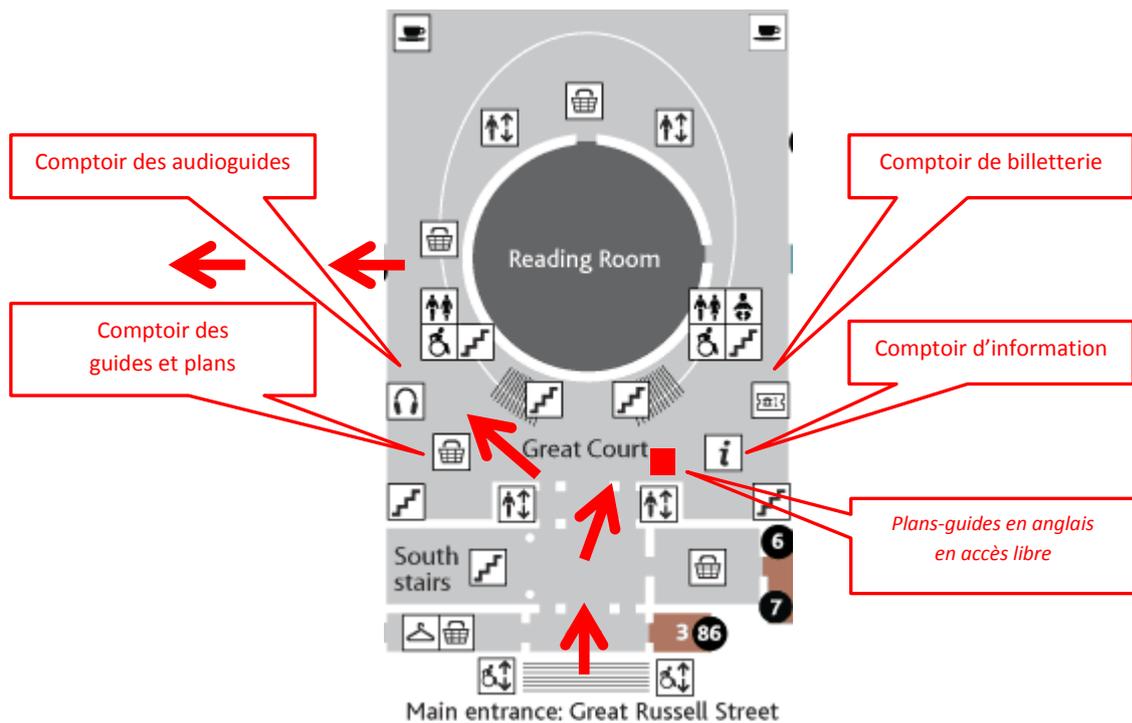
Polyvalence

Pour vendre ces produits, les agents d'accueil de la zone d'accueil sont **polyvalents**, depuis l'ouverture de la *Great Court*, ou cour couverte de 3 700 m² aménagée entre les galeries et la rotonde centrale (*Great Rotunda* ou *ex-Reading Room*) et inaugurée en décembre 2000.



British Museum : la *Great Court*

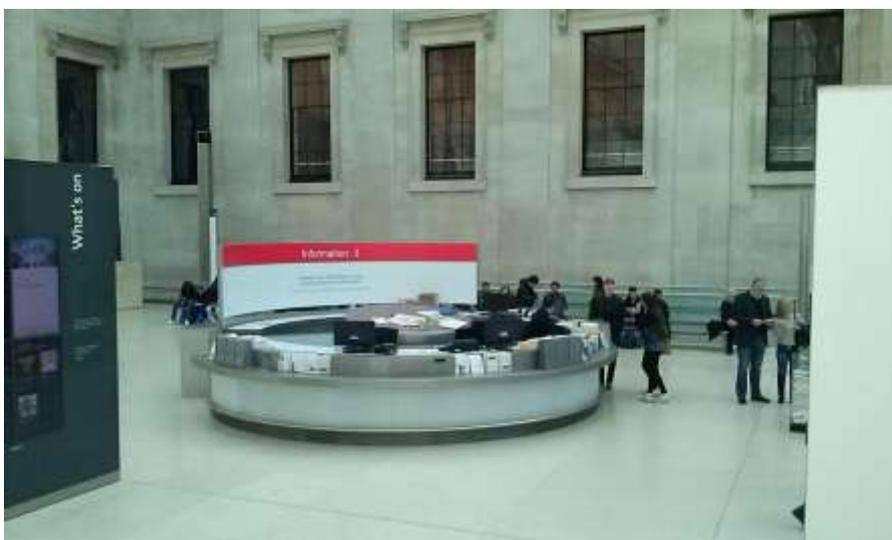
- Les agents peuvent être affectés à quatre comptoirs différents dans la:
- le comptoir d'**information** (à droite après l'entrée) qui oriente et explique les activités possibles,
 - le comptoir de **vente de plans et de guides** dans plusieurs langues (à gauche), doublement intitulé « Families » et « Guides and books »
 - le comptoir de vente des **billets** pour les expositions et des cartes de membres (plus loin à droite),
 - le comptoir de location des **audioguides** (plus loin à gauche).



 Trajet du flux principal des visiteurs

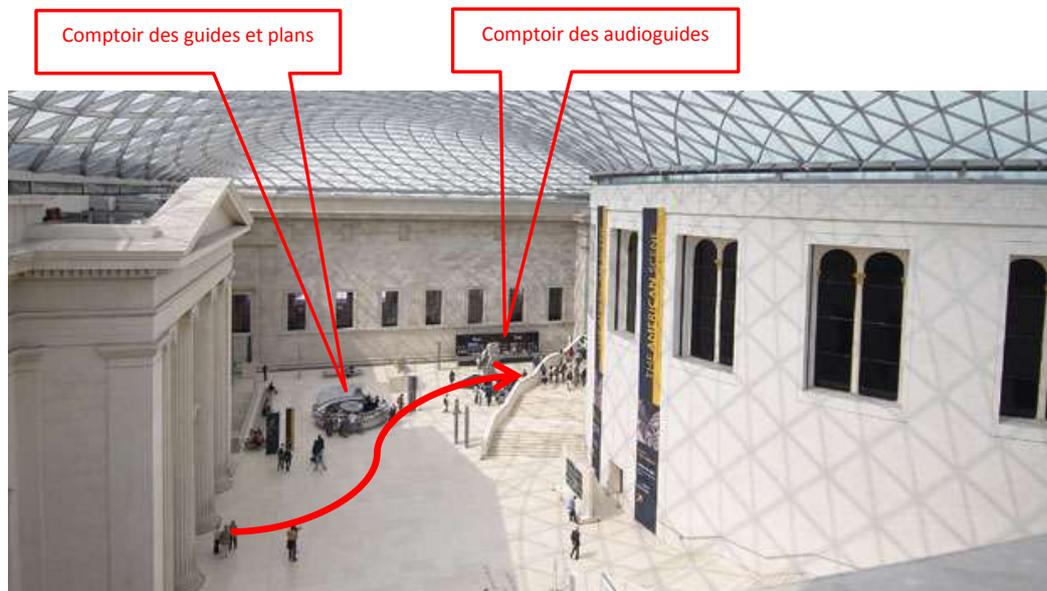
British Museum : extrait du plan-guide

Le comptoir d'**information**, comme la banque d'information du Louvre, ne dispose pas d'une caisse, puisqu'il ne vend rien, alors que les trois autres en ont au moins une.



British Museum : comptoir d'information

Le comptoir de location des **audioguides** est stratégiquement situé à gauche, juste avant l'entrée des salles la plus recherchée, puisqu'elle mène à la zone la plus fréquentée du musée, qui concentre deux chefs-d'œuvre incontournables : la *Pierre de Rosette* (Egypte ancienne) et les marbres du Parthénon (Grèce ancienne).



British Museum : implantation des comptoirs pour le flux principal des visiteurs (configuration depuis 2012)

Le comptoir le plus choquant pour un Français est certainement celui des guides et plans. On y vend bien d'autres produits, comme des bouteilles d'eau, des souvenirs que j'ai trouvés de mauvais goût et de piètre qualité (pins, crayons, gommes reproduisant la façade du British Museum, boîtes en forme de momies), dont certains n'ont rien à voir avec les collections (comme le canard de bain en plastique jaune).



British Museum : produits divers et variés vendus au comptoir des guides et plans

Horaires

La **journée** des agents d'accueil suppose 8 h 30 de présence, pour 7 h 30 payées (règle fréquente en Grande-Bretagne) :

9h45	Arrivée des agents Découverte de la feuille du jour, avec les affectations de comptoirs successives
9h45-10h	Briefing avec les événements du jour et les consignes spéciales
10h	Ouverture du musée
<i>dans la matinée</i>	20 mn de pause possible, puis changement de comptoir
11h30-14h30	Amplitude horaire de la cantine ; chaque employé a une heure pour manger et badge seulement pour cette heure-là
<i>dans l'après-midi</i>	30 mn de pause possible, dite « Tea Time », puis changement de comptoir
17h45	Fermeture et rangement des comptoirs ¹
18h	Fermeture du musée
18h15	Départ des employés

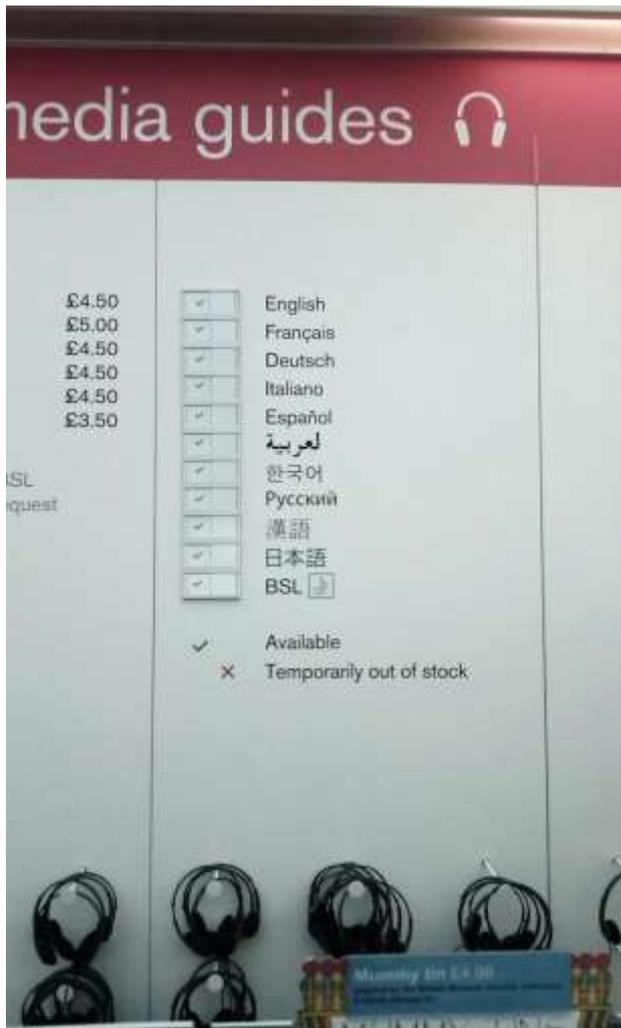
Langues

D'après ce que m'ont raconté Roberto et Anne, deux agents du comptoir d'information, chaque agent de la zone d'accueil pratique au moins trois langues étrangères. Pour la plupart, ils sont eux-mêmes issus de l'immigration (on parle de *community members*) et sont heureux de pouvoir ainsi utiliser leur(s) langue(s) maternelle(s). A noter : deux d'entre eux seulement parlent chinois. Aucun cours de langue ne leur est proposé au titre de la formation initiale ou de la formation continue.

Le British Museum loue des audioguides en **onze langues**, y compris le chinois et la langue des signes anglaise (BSL), alors que le Louvre, dans son audioguide Nintendo, ne propose que sept langues, sans avoir intégré le chinois et la langue des signes française (LSF). Ce sont les mêmes langues que celles des guides vendus au comptoir des guides et plans :

- anglais + langue des signes BSL
- français
- allemand
- italien
- espagnol
- russe
- arabe
- chinois
- japonais
- coréen

¹ Dans la pratique, le jour de ma visite, l'évacuation des visiteurs a commencé dès 17h20 et les comptoirs ont été fermés dès 17h30. A partir de 17h40, impossible d'aller aux toilettes...



British Museum : affichage des langues au comptoir des audioguides

Pénibilité

La pénibilité du travail est variable selon les zones.

Au comptoir d'information, elle est liée à la **foule** (qui peut être très compacte) et à la relation trop rapide avec des visiteurs qui demandent un renseignement et tournent les talons avant même d'avoir écouté la fin de la réponse. En revanche, contrairement à ce l'on subit sous la Pyramide du Louvre, le bruit est atténué par l'architecture.

Au comptoir des plans-guides, la pénibilité est due à l'**ergonomie du mobilier**. En raison de la variété des produits vendus, les pieds des employés sont encombrés de cartons. Aucune aire de stockage n'a été prévue, tout comme à la banque d'accueil actuelle du Louvre.



British Museum : encombrement au comptoir des guides et plans

De plus, l'agent doit surveiller les visiteurs pour éviter les vols. Or la forme circulaire du comptoir ne le permet pas. J'ai vu moi-même un couple de visiteurs voler un plan-guide des « Top 10 » et un « Visitor's Guide », soit une économie de 5,50 £.



British Museum : impossibilité de surveiller le comptoir des guides et plans

Au comptoir de billetterie, le travail est peu stressant, sauf quand l'exposition remporte un grand succès.



British Museum : comptoir de billetterie

Enfin, aux audioguides, la difficulté du travail est liée à l'obligation d'expliquer le coût élevé de l'audioguide (4 £50) et à celle d'attirer le chaland, car y sont aussi vendus des souvenirs et bibelots comme les *Mummy Tins* ou boîtes-momies...

D'autres agents peuvent être dévolus aux **vestiaires**, situés en amont (immédiatement à gauche, dans un long couloir). La pénibilité de leur travail est importante : elle est due à la manipulation de bagages. En effet, comme il n'y pas de plan Vigipirate dans les ERP londoniens, non seulement les **bagages** ne sont pas fouillés et **acceptés** avec un gabarit qui

correspond tout de même aux bagages-cabine des avions (disposition qui doit bientôt être supprimée au Louvre). De nombreux touristes viennent avec leurs valises : la proximité du British Museum avec la gare Eurostar de St. Pancras – à une station de métro – les y encourage. Enfin, toute surcharge de **poids** se paie. Les employés des bagages soulèvent donc toute la journée des valises pour les poser sur la balance – tâche très physique, dévolue tant à des femmes qu'à des hommes... Je n'ai pas eu le temps d'interviewer un agent des vestiaires, mais la difficulté de ce travail sautait aux yeux.

Conclusion

L'organisation paraît fonctionnelle, mais la pénibilité réelle. Elle est compensée par une rémunération supérieure au SMIC : les agents m'ont affirmé être les mieux payés de tous les musées londoniens.

L'absence de queue à l'entrée liée à l'absence de plan Vigipirate permet aux visiteurs d'arriver très rapidement face à une œuvre, alors qu'au Louvre, le laps de temps entre l'arrivée dans la Cour Napoléon et la première rencontre avec une œuvre est très long et occasionne fatigue et énervement avant même le début de la visite, pour les visiteurs et pour les agents.

En revanche, les **abords** du British Museum n'ont pas été travaillés. La zone située entre la grille d'entrée et les marches menant au musée est négligée : le mobilier (signalétique, poubelles, fontaines à eau) n'est pas harmonisé, un camion sert de point de vente de restauration rapide devant la façade néoclassique de Robert Smirke, une tente défraîchie abrite le gardien, le nettoyage laisse à désirer... Le contraste est saisissant avec le hall d'accueil moderne et immaculé.



L'entrée du British Museum : pas d'attente, mais des abords négligés

Suites à donner et idées à prendre :

→ Chiffres (nombre exact d'agents, répartition entre employés et *volunteers*, absentéisme) et liste des formations de base demandée à Sue Ridley, Head of Security & Visitor Services

(en attente)

→ A compléter par des informations sur la formation des agents de salles

① Organisation de l'accueil dans la Great Court à communiquer à l'Agence Search ?

① Pour les agents d'accueil et de surveillance, donner une conférence à l'auditorium du Louvre pour expliquer comment se passe l'accueil au British Museum

Étude de cas n° 3 : les *Visitor Assistants* de la Tate Britain

La Tate Britain vit actuellement une rénovation complète, qui est pour moitié achevée. A celle des salles elles-mêmes (muséographie) s'est ajoutée la mise en place de nouvelles techniques d'accueil des visiteurs dans les salles.

La distinction a été opérée entre **agents de sécurité** (*Security Officers*) et **agents d'accueil** (*Visitor Assistants*).

- Les ***Security Officers*** portent un uniforme qui ressemble à celui de la police : pantalon bleu marine, chemise blanche, cravate rouge, badgés, avec un talkie-walkie à la ceinture - de impressionner les visiteurs. Ils surveillent, mais savent aussi orienter les visiteurs.

- Les ***Visitor Assistants*** portent un uniforme plus discret, plus proche de ce que porte un visiteur : chemise ou chemisier mauve, avec une mention brodée en bleu turquoise sur la poitrine, et pantalon foncé. Ils disposent de deux outils pour renseigner les visiteurs : un livret et une tablette numérique, qu'ils peuvent porter dans un sac ou à la main.



Tate Britain : Andy, *Security Officer* avec son talkie-walkie Mark, *Visitor Assistant* avec son iPad

J'ai interviewé et photographié Mark, un *Visitor Assistant* de 31 ans, pour qu'il me montre le contenu de ces deux outils et l'usage qu'il en fait.

Le **livret** réunit une quantité impressionnante d'informations, réparties par rubriques.



Tate Britain : livret d'information d'un *Visitor Assistant*

Son contenu a été établi en fonction des questions les plus fréquemment posées (*FAQ*) par les visiteurs, mais aussi des plus incongrues, signalées par les agents eux-mêmes. L'agent y glisse d'abord son **planning pour la quinzaine**, dans un soufflet prévu à cet effet, puis :

- *admission & opening times, access & facilities* = horaires, tarifs, services pour les visiteurs à mobilité réduite, malvoyants, malentendants, etc.
- *eat, drink & shop* = restauration et boutique
- *things to do* = offres permanentes et récurrentes (visites guidées des chefs-d'œuvre ou de la Clore Gallery, où sont exposés les Turner, etc.), et offres temporaires (expositions, visites guidées, ateliers, concerts, conférences, etc.), rangées par type de visiteurs (familles, groupes, individuels, scolaires, etc.) ainsi que sous forme d'un agenda par quinzaine
- plan détaillé du musée
- histoire du musée, de ses fondateurs (dont Henry Tate), du bâtiment, sans oublier de - multiples informations sur la Tate Modern
- projets en cours ou à venir (expositions, travaux de rénovation)
- quelques informations sur le quartier du musée, avec un plan des transports (y compris les *Barklays Bikes*, équivalents de notre Vélib') et l'implantation de toutes sortes de services (poste de police, bureau de poste, épicerie, bureau de tabac...).

Chaque agent possède son livret et en est responsable. Quand il reçoit les informations mises à jour sous forme imprimée dans sa bannette de courrier interne, il doit les insérer dans son livret.

Le **tablet computer** (tablette tactile, en l'occurrence un **iPad**) contient ces mêmes informations, mais surtout bien davantage en matière d'histoire de l'art. Un test à partir d'une œuvre de Samuel Butler que je connaissais bien a été positif : l'agent a regardé le cartel et fait apparaître sur son iPad la notice de l'œuvre telle qu'on peut la trouver sur le site internet de la Tate.



Samuel BUTLER, *Mr Heatherley's Holiday: An Incident in Studio Life*, 1874 et sa notice sur le site internet, accessible via l'iPad

La mise à disposition de ces tablettes numériques fait partie d'un plan général appelé « **Tate Digital Strategy 2013–15** », validé en avril 2013 et consultable sur le site. Ce plan inclut le câblage de l'ensemble des salles. Cependant, le système n'est pas encore au point, car Mark avait besoin de se déplacer pour se connecter correctement.

Mark m'a précisé qu'il était *Visitor Assistant* à mi-temps et que par ailleurs, il était artiste. Ce job lui assure donc un revenu fixe. Mais il a insisté sur le fait que son travail n'était pas seulement alimentaire et qu'il aimait profondément ce qu'il faisait au musée.

Conclusion

Un **bémol** me semble à apporter à ce bilan très positif : le parti-pris radical de l'**accrochage** annule en partie cet effort de pédagogie. En effet, les salles sont organisées selon un parti **chronologique**, par tranches. Une date, inscrite en lettres dorées sur le seuil de chaque salle, indique la période qu'elle couvre. Aucun panneau de salle n'introduit la moindre explication.



Tate Britain : seuil de la salle « 1910 »

Or les œuvres réunies dans une salle excèdent bien souvent la décennie annoncée. Ainsi, le tableau de Butler, daté de 1874, est dans la salle « 1840 » ! L'accrochage mêle œuvres académiques et novatrices, chefs-d'œuvre célèbres et œuvres de troisième choix, sans aucun regroupement par mouvements, styles, genres ou thèmes, donnant l'impression que tout se vaut. Ainsi, les Préraphaélites, très aimés et attendus du public, ne se dégagent pas d'un accrochage trop dense, à touche-touche et sur plusieurs niveaux.



Tate Britain : la salle « 1840 »

Les œuvres majeures ne sont pas mises en valeur. Dans la salle « 1840 », les chefs-d'œuvre sont en peinture trois tableaux de Whistler, Burne-Jones et Sargent et en sculpture deux ou trois bronzes de Leighton ; or ils sont noyés dans la densité de l'accrochage et le dialogue entre peinture et sculpture est inopérant.



Tate Britain : la salle « 1840 », avec son accrochage sur trois niveaux



James Abbott McNeill WHISTLER
Harmonie en gris et vert
1872-1874
"Aesthetic Movement"



Edward BURNE-JONES
L'Escalier d'or
1880
"Pre-Raphaelites"



John Singer SARGENT
Carnation, Lily, Lily, Rose
1885-1886
"British Impressionism"



Frederick LEIGHTON
Athlète combattant un python
1877
"New Sculpture"

Cette accumulation sans règle est très désarçonnante et les cartels, placés trop bas, ne sont pas éclairants.



Cartels : à la Tate Britain (trop bas et de la couleur de la cimaise) et à la National Gallery (à bonne hauteur et sur fond plus clair)

Pressé par mes questions, Mark a concédé que les visiteurs étaient totalement perdus (*very confused*). Lui-même étant davantage connaisseur en « XXth and XXIth century art », il s'avouait incapable de comprendre cet accrochage « fouillis » (*a big mass*), donc incapable d'y remédier par sa seule médiation. Mais il a su me diriger vers les salles consacrées à Turner, où les panneaux explicatifs sont nombreux et l'accrochage cohérent et pertinent.

En tant que spécialiste du XIXe siècle, je savais que la Tate Britain était en cours de rénovation, que la première phase de ce « Millbank Project » était achevée et que les salles avaient été inaugurées en novembre 2013. J'avais préparé ma visite m'informant sur internet et j'avais été attirée par l'un des objectifs affichés de cette rénovation : « inclure la médiation à l'intérieur même des salles » (« **integrate learning within the body of the gallery** »). Or cette médiation est réduite à quelques cartels comportant des explications (une ou deux phrases) que les *gallery assistants* ne suffisent pas à renforcer. Cependant, je n'ai pas testé l'audioguide, qui est probablement plus informatif.

Suites à donner et idées à prendre :

- ① Equiper nos agents d'iPads (rapporté à l'échelle du Louvre, un livret ne permettrait pas de contenir suffisamment d'informations), ce qui suppose évidemment un investissement considérable en matériel, maintenance et formation...
- ① En termes de médiation dans les salles, multiplier les moyens, les concevoir de manière complémentaire, en cumulant moyens traditionnels, multimédia et médiation humaine, les intégrer à l'avance dans la muséographie
- ① Intégrer les agents d'accueil dans le plan général de médiation et les associer dès le départ

Étude de cas n° 4 : la réorganisation en cours de la National Gallery

La crise et les coupes budgétaires

Pour comprendre cette réorganisation (commencée en 2011 et non achevée à ce jour), il faut rappeler les sombres coupes budgétaires opérées par le gouvernement britannique de David Cameron. Le monde des musées a été particulièrement touché par ce qu'on a vite appelé les « museum cuts ». En octobre 2010, les musées subventionnés par le *Department for Culture, Media and Sport* (DCMS), comme le British Museum, la Tate et la National Gallery ont appris qu'ils perdraient 15 % de leur subvention (*Grant-of-Aid*), dès 2012 et ce pendant quatre ans. La menace d'une baisse de 25 à 40 % a pu être évitée, notamment grâce à l'action de la *Museums Association*, qui est très puissante. J'ai pu d'ailleurs recueillir des informations fiables à ce sujet auprès de cette dernière.

Les réactions ont été nombreuses : les directeurs eux-mêmes se sont exprimés et les amateurs d'art et visiteurs fidèles ont abondé les forums de discussion sur internet en parlant de « vandalisme ». Les *cuts* ont aussi touché les organismes qui aident les musées, les *Arts Organisations* comme l'*English Heritage* (- 32 %), l'*Arts Council England* (- 30 %) ou le programme *Renaissance*, destiné à aider les petits musées de région (- 15 %).

La National Gallery a davantage pâti de ces coupes. En effet, les grands musées qui avaient des projets majeurs en cours, comme la Tate Britain (rénovation), la Tate Modern (nouvelle aile) et le British Museum (World Conservation and Exhibition Centre en construction), ont été relativement épargnés. En revanche, la National Gallery, qui n'avait pas de projet de ce type, a été plus touchée. En conséquence, le *Board of Trustees* et l'équipe dirigeante ont dû mettre en place une nouvelle stratégie palliative et prospective.

Un climat social dégradé

Autorisée par le gouvernement à puiser dans ses *reserves* (fonds de roulement), la direction du musée a pu tout de même réagir, mais le climat social s'est fortement dégradé, en raison du cumul de trois facteurs : la crise économique mondiale et la cherté structurelle de la vie londonienne, qui touchent les plus bas revenus, un accident survenu à une œuvre majeure à l'été 2011 et enfin la pression occasionnée par le cumul de l'exposition *Léonard de Vinci* et des Jeux olympiques en 2012.

En 2011, le nombre de salles que les agents de surveillance doivent désormais surveiller est passé d'un à deux par agent. Il s'agit des galeries qui communiquent entre elles par un passage ouvert, non de celles qui sont séparées par une porte vitrée à battants.



National Gallery : salles mitoyennes

Selon les syndicats, si un tableau de Poussin, *L'Adoration du Veau d'or*, a été vandalisé dans une salle pendant l'été 2011 par un visiteur qui l'a bombé de peinture rouge, c'est parce que l'agent se trouvait dans la salle voisine.



National Gallery : *L'Adoration du Veau d'or* de Poussin bombé à la peinture rouge

Par ailleurs, le changement de nom et l'évolution de la fonction des agents (de *warders*, un terme fort désuet, ils sont devenus *gallery assistants*) ne leur convient pas, alors qu'il est commun dans bien d'autres musées. Une **pétition**, signée de 200 membres de l'équipe, dont des conservateurs, a alors été adressée au directeur, Nicholas Penny, mais celui-ci a soutenu que la réorganisation de la surveillance et de l'accueil dans les salles n'était pas une mesure d'économie et n'entretenait aucun lien avec les coupes budgétaires. La grève a néanmoins été très dure lors de l'exposition *Léonard*, portée par le principal syndicat, *The Public and Commercial Services (PCS)*, qui compte 150 *gallery assistants* parmi ses membres, pour un musée qui emploie 600 personnes.



National Gallery : grévistes lors de l'exposition Léonard de Vinci fin 2011

Les agents avaient déjà manifesté l'année précédente. Ils ne comprenaient pas que le musée ait acheté un Titien pour 50 M £ alors que certains d'entre eux devaient prendre un second emploi pour compléter leur salaire et vivre plus décemment.

Une évolution forcée des métiers de l'accueil et de la surveillance

C'est un fait que la National Gallery a dû effectuer des coupes sombres dans son budget, notamment une coupe de plus d'1 M £ dans la rémunération de ses employés. Pour accueillir ses visiteurs, le musée recrute davantage d'agents qui parlent les langues étrangères, des diplômés de l'enseignement supérieur qui ont des bases en histoire de l'art, alors que les agents les plus anciens viennent de l'armée ou de la police. Il essaie, comme dans les autres grands musées londoniens, d'inciter les *wardens* (gardiens) à être de véritables *gallery assistants*, dialoguant avec les visiteurs, capables de les renseigner, bref, à introduire davantage d'interaction et de médiation. Hélas, je n'ai pas pu questionner le directeur des Ressources humaines, car il est actuellement en cours de recrutement (dernier oral le 7 mars).

Outre l'évolution du métier de *gallery assistant*, la National Gallery a également revu l'organisation de l'accueil. Elle entend l'expression **Front of House** au sens étymologique du terme. En effet, les agents d'accueil dits *Front of House* sont seulement chargés de la billetterie pour les expositions et événements, ainsi que de la gestion de l'auditorium et des salles de conférence. Cette double compétence a permis de réduire les coûts et de varier leur métier. A l'entrée, l'accueil proprement dit est assuré par des employés, dans le cadre d'un nouveau département appelé *Information Department*. C'est le premier point de contact avec les visiteurs. Les agents ont pour mission « d'offrir leur aide, de conseiller et d'informer les visiteurs sur tous les aspects du musée : comment se déplacer dans le bâtiment (« navigating the building »), explorer les collections ou trouver son bonheur dans un programme très large d'expositions d'évènements et d'activités. Ils assurent aussi une permanence téléphonique, répondent au courrier, aux appels téléphoniques, aux questions

posées via les réseaux sociaux. Ils ont pour mission d'accroître la connaissance des visiteurs, de recueillir leur avis et leur retour d'expérience sur le musée et ses collections ». J'ai pu apprécier la qualité de l'accueil et la vigilance de certains des *gallery assistants*. Mais j'ai effectivement trouvé leur présence trop discrète. Ceux que j'ai pu interroger se montrent encore traumatisés par l'affaire du Poussin vandalisé et ont du mal à n'être « que » des *gallery assistants*.

Enfin, le volontariat, qui n'existait pas avant 2011, a été progressivement introduit pour certaines tâches, mais je n'ai pas pu recueillir d'informations sur ce sujet socialement sensible.

Un organigramme resserré et une réforme du *senior management*

Depuis janvier 2013, c'est Susan Foister, une conservatrice chevronnée, de réputation internationale, qui assure la direction de l'accueil, avec le titre de *Director of Public Engagement*. Elle continue par ailleurs à être *Deputy Director*, directeur adjoint du musée, après avoir été longtemps à la tête des collections et de la conservation.



Susan Foister, Deputy Director et Director of Public Engagement à la National Gallery

Ce changement s'inscrit dans un plan de renouvellement du « senior management », copiloté par le directeur et le *Board of Trustees*.

L'organigramme du musée a été drastiquement réduit à **trois directions** (*Directorates*) :

- **Finance & Operations** Directorate (budget, sécurité, maintenance du bâtiment, ressources humaines)
- **Collections** Directorate (muséographie, conservation préventive, restauration et étude des collections)
- **Public Engagement** Directorate (publics, « both physical and digital », à la fois réels et virtuels, communication et marketing, multimédia et éducation, expositions, accueil et information, bibliothèque et documentation, partenariats nationaux)

Dans l'organigramme même, il est précisé que cette dernière direction doit s'occuper

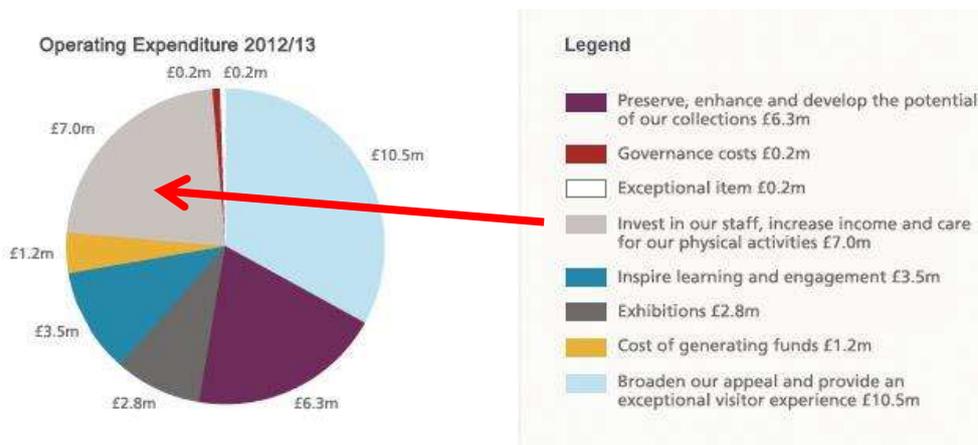
« des enfants aux personnes âgées, de ceux qui découvrent pour la première fois les collections aux professeurs et universitaires ».

Il est important de noter que la sécurité et l'accueil ne dépendent pas de la même direction, ce qui est rarissime dans les musées.

Cet organigramme resserré a permis de faire des **économies**, en réduisant le nombre de personnes à très haut salaire : le *Director of Education, Information and Access*, le *Director of Conservation* et le *Director of Public Affairs and Development* totalisaient à eux trois 280 000 £, soit plus du quart des coupes faites dans les RH. Les prochains recrutements des cadres intermédiaires (*line managers* et *middle managers*) seront aussi l'occasion de réduire les rémunérations. Une partie du budget des ressources humaines est ainsi dévolue à la formation (*Invest in Our Staff Programme*) plutôt qu'aux coûts salariaux.

Le budget 2012-2013 reflète ainsi les cinq objectifs du **Corporate Plan**, qui court de 2012 à 2016 et qui constitue la réponse de la direction et de la gouvernance aux coupes budgétaires.

1. « Préserver, augmenter et développer le potentiel de nos collections pour notre public »
2. « Elargir notre attractivité et améliorer l'expérience de nos visiteurs »
3. « Susciter l'éducation et l'engagement »
4. « Investir dans nos équipes » (***Invest in Our Staff***)
5. « Accroître nos revenus propres et gérer au mieux nos équipements »



Budget 2012-2013 : l'investissement dans les ressources humaines est élevé

Le plan contient aussi un engagement fort en vue d'améliorer la **sécurité des œuvres**, avec une batterie d'audits, tests, nouvelles procédures, etc., en réponse aux revendications syndicales et pour éviter toute nouvelle mise en danger des collections.

Nouveaux critères de recrutement

De récentes fiches de poste m'ont finalement été transmises. Elles sont révélatrices de la nouvelle stratégie mise en place.

Le **directeur des ressources humaines** est prié d'être « **quality and customer focused** », c'est-à-dire centré sur la qualité de la relation-client ; il doit apporter son conseil et son expertise afin que les *senior managers* mettent en œuvre cette stratégie ; il doit savoir

accompagner le changement (c'est ce qu'on appelle « **Culture of Learning & Change** ») et être un négociateur confirmé avec les organisations syndicales. Publiée par un grand cabinet de recrutement, cette fiche est accompagnée d'une lettre personnalisée du directeur de la National Gallery, qui précise clairement et honnêtement les contraintes budgétaires serrées.

Pour l'**accueil**, les fiches de recrutement sont très exigeantes. Elles requièrent :

- l'expérience de l'accueil, y compris de l'accueil des enfants
- une présentation de soi irréprochable (*high-standard*)
- un savoir-être qui allie gentillesse et sens de l'accueil (*friendly welcoming*)
- de la proactivité pour aller vers les visiteurs et anticiper leurs souhaits
- la capacité à communiquer
- de la souplesse pour s'adapter aux besoins des visiteurs
- de la flexibilité pour pouvoir changer rapidement de tâche au gré des urgences
- la capacité à résoudre des problèmes rapidement et avec tact (*quickly and sensitively*), en prenant des initiatives et assumant ses responsabilités vis-à-vis des visiteurs
- du self-contrôle, c'est-à-dire savoir rester calme et poli, même sous la pression, garder une attitude positive.

Plus étonnante est la **fiche de poste du Gallery Assistant** qui comporte un questionnaire-test. Ce test très simple sert à s'évaluer soi-même, pas au recrutement. Huit questions correspondant à des situations de travail très concrètes sont posées, avec quatre réponses possibles. A la fin, on calcule son score et si l'on obtient un bon résultat, c'est que l'on est fait pour ce métier. Sinon, mieux vaut s'abstenir de candidater...

Exemples :

<p>Question 2: A visitor asks you some questions about one of the paintings in the Gallery. Do you:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Politely inform the visitor that you have no knowledge about the paintingb. Listen carefully to the questions and give your best guessc. Suggest that the visitor buys a guidebookd. Refer the visitor to the Information desk which can provide details about the paintings <p>Question 3: A visitor comments to you that the toilets are not clean. Do you:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Apologise and ask the visitor to report this to the Information deskb. Suggest that the visitor uses another toiletc. Explain to the visitor that the toilet areas are not your responsibilityd. Volunteer to clean the toilets

Traduction de la question 2 :

Un visiteur vous pose des questions sur un tableau du musée.

- a. Vous informez poliment le visiteur que vous ignorez tout de ce tableau.*
- b. Vous écoutez avec attention votre visiteur, vous essayez de deviner la réponse, du mieux possible, et vous la lui donnez.*
- c. Vous suggérez au visiteur d'acheter un guide.*
- d. Vous le renvoyez au comptoir d'information où on lui fournira des détails sur ledit tableau.*

Traduction de la question 3 :

Un visiteur vous signale que les toilettes ne sont pas propres.

a. Vous lui présentez vos excuses et vous lui demandez d'en avvertir le comptoir d'information.

b. Vous lui suggérez d'utiliser d'autres toilettes.

c. Vous lui expliquez que les toilettes ne sont pas de votre ressort.

d. Vous prenez l'initiative de nettoyer vous-même les toilettes.

Conclusion

Il est clair que la National Gallery a traversé une crise et qu'elle se donne les moyens de la surmonter, y compris les plus concrets. Autrement dit, il a fait de la crise un tremplin pour rebondir et innover. La réforme en cours mérite d'être suivie. On peut se demander si le système anglais du Board of Trustees, en charge de la gouvernance du musée, n'est un facteur positif de remise en question et de réussite, car c'est lui qui veille à la réalisation des objectifs.

Suites à donner et idées à prendre :

→ Dans quelques mois, prendre contact avec le chef des Ressources humaines en cours de nomination et avec les nouveaux cadres intermédiaires

① Garder en mémoire cet exemple, notamment en terme de gestion des ressources humaines ; ne pas négliger l'accompagnement du changement, renforcer l'investissement dans ce domaine

① La diversification des fonctions peut être un outil pour lutter contre l'ennui et la routine

① Le test préalable au recrutement des agents de surveillance est à adopter

① L'expression, très forte, de *Public Engagement* est à retenir

Étude de cas n° 5 : la relation-client au Victoria & Albert Museum

Dès son arrivée en septembre 2011, Martin Roth, le directeur du V&A, s'est montré très « visitor-oriented ». Sous son impulsion a été introduite la **relation-client**, calquée sur les pratiques du monde commercial, telle qu'on l'apprend dans les *business schools*.

Objectifs

Il s'agit de :

- Accroître la **fréquentation** pour continuer à pouvoir financer le musée
- Construire le **brand**², c'est-à-dire énoncer les valeurs qui définissent le V&A, traduire en une formule choc ses points forts afin de les mettre en avant auprès des visiteurs
- Augmenter la **publicité**, mieux faire connaître son offre en matière de collections permanentes, expositions temporaires, programmes de toutes sortes
- Attirer de nouveaux visiteurs
- Réviser l'**offre** de services pour que les visiteurs dépensent leur argent à la boutique, à la librairie, au restaurant...

Ajuster l'offre à la demande

Outre les études de publics, telles qu'elles sont traditionnellement menées dans les musées, le V&A a analysé les *open-sources*. Il a considéré l'image que les réseaux sociaux et sites de partage d'expérience de voyages et de visites de hauts lieux touristiques renvoyaient du musée, notamment *Tripadvisor*.



Il a aussi commandé à l'agence de consultants *MORI (Market Opinion and Research International)*³ une étude de marketing sur l'expérience et les attentes des visiteurs. Des groupes de visiteurs fidèles, visiteurs occasionnels, visiteurs potentiels et non-visiteurs (« reluctant visitors », qui pour rien au monde n'iraient visiter le V&A) ont été réunis. L'image renvoyée par le musée s'est révélée *old-fashioned*, vieillotte, à cause du nom du musée et de son architecture, qui renvoient à l'époque victorienne, et ne disent rien de son contenu.

² « Brand » est un terme commercial, désignant la « marque », l'image de marque, l'identité, les contenus, les messages à faire passer au visiteur-client, donc les éléments de langage.

³ MORI fait partie du même groupe qu'Ipsos.



L'architecture victorienne du V&A : détails des colonnes baguées et sculptées en terre cuite

Le fait que le musée soit consacré aux seuls arts décoratifs (malgré une collection de peintures et arts graphiques non négligeable) n'est en soi guère évocateur pour une partie du public. Le mot *design* aujourd'hui est plus porteur. Par ailleurs, contrairement au Louvre, le V&A n'a pas de *Joconde*, peu de chefs-d'œuvre incontournables dont la célébrité est internationale. Les cartons de tapisseries de Raphaël⁴ ont longtemps été l'œuvre-phare du musée, elles le sont moins depuis quelques années et, en tant que peintures, ne sont pas représentatives des collections.



La Galerie des cartons de Raphaël au V&A



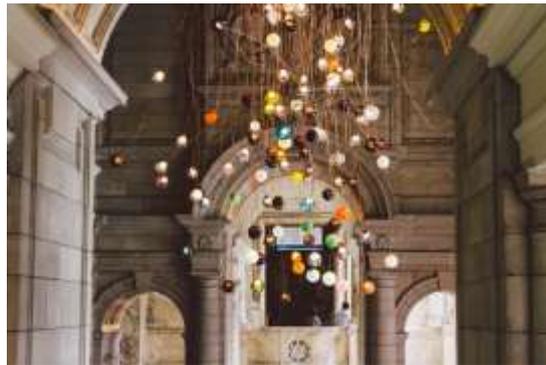
Les études ont d'ailleurs montré que seulement 12 % des visiteurs viennent voir une œuvre ou une collection en particulier.

En revanche, le V&A dispose de plusieurs atouts majeurs :

- la **variété et la haute qualité de ses collections**, qui réserve bien des surprises
- son **architecture**, pour peu qu'elle soit restaurée, bien mise en valeur et qu'on y introduise

⁴ Il s'agit de modèles de tapisseries, des « cartons » peints par Raphaël et ses assistants. Les tapisseries avaient été commandées en 1515 par le pape Léon X pour orner les murs de la chapelle Sixtine. Elles s'inspirent des *Actes des Apôtres* et racontent les vies de saint Pierre et de saint Paul. Les *Raphael Cartoons* occupent une salle entière du musée.

des **contrepoints contemporains** comme les lustres de verre installés au-dessus de l'entrée et de l'accueil



Dale CHIHULY, *Ice Blue and Spring Green Chandelier*, 1999-2001 Omer ARBEL, *28.280 Chandelier*, 2013

- sa **proximité avec d'autres musées**, comme le *Science Museum* et le *Natural History Museum*, très populaires auprès du public familial
- sa proximité aussi avec **Harrod's**, le grand magasin préféré des touristes



- le fait qu'il soit **bien desservi** par les transports en commun (bus, métro, aéroport de Heathrow)

Nouveau brand et campagnes publicitaires

Sur la base de ces études ont été lancés une campagne publicitaire et un programme en direction des visiteurs.

La publicité a joué sur le dialogue entre design contemporain et patrimoine ancien. Elle a

lancé un *brand*, une identité, en une seule expression volontairement immodeste : « **The world's greatest museum of art and design** », avec un slogan qui tient en trois adjectifs : « **Inspiring Beautiful Free** », qui est décliné sur de nombreux supports.



Affiche



Dépliant



Panneau publicitaire dans le métro (mars 2014)

Sur le site web, des vidéos vantent l'**expérience** que l'on peut vivre au V&A. Un court-métrage scénarisé montre comment un jeune homme et une jeune fille qui ne se connaissent pas se laissent enfermer le soir dans le musée. Ils finissent par se rencontrer et c'est le coup de foudre. Le titre : « Find your passion at the V&A ». Marketing oblige, l'histoire commence à la boutique, quand le jeune homme achète des cartes postales...



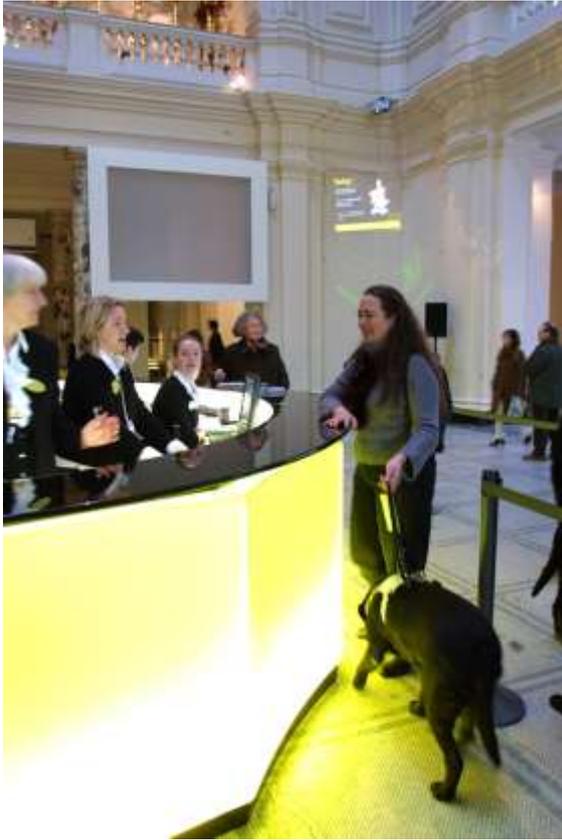
Federico Urdaneta, *Find your passion at the V&A*, court-métrage, 2012, capture d'écran

De nouvelles techniques d'accueil

Le programme intitulé *The Visitor Experience Goal*, que l'on pourrait traduire par « Objectif : offrir une expérience aux visiteurs » n'a pas oublié les **ressources humaines**. Il fallait former les *volunteers* de l'accueil à mieux recevoir le public. Ont été recrutés trente ex-*ambassadors* des Jeux olympiques, ce qui a permis de rajeunir une équipe qui comptait 90 % de personnes âgées de 55 ans et plus. Aujourd'hui, les *volunteers* ont entre 19 et 70 ans. J'ai pu parler au doyen, qui est *volunteer* depuis quinze ans et n'assure plus qu'une matinée par semaine. Il m'a confirmé avoir été régulièrement formé, y compris à des techniques d'accueil nouvelles. Comme ses confrères et consœurs, il a été pris en main par un cabinet qui s'occupe plutôt des grandes chaînes hôtelières. Martin Roth, le directeur du musée, compare lui-même un musée à un hôtel : « Un musée doit être propre, attirant, élégant. Il faut être gentil (*nice*) avec les clients, **comme dans un hôtel**. Tout comme dans un hôtel, ils doivent y trouver un café, un restaurant⁵, même une salle des fêtes ». De fait, les abords, l'entrée, les services, tout est dans un état impeccable.

A cette fin, tout comme dans un hôtel haut de gamme, l'ambiance lumineuse a été travaillée. Dans certaines zones, on trouve un jaune citron très contemporain : les tambours d'entrée, la banque d'accueil, certains ascenseurs.

⁵ Le V&A est d'ailleurs le premier musée à avoir ouvert un restaurant dans ses murs, à la fin du XIXe siècle.



Banque d'accueil du V&A

Pour améliorer la qualité du *front of house service*, la direction des ressources humaines du V&A est allée faire du benchmark chez son voisin **Harrod's**, qui est très renommé pour son accueil, parce qu'il donne l'impression à chaque visiteur qu'il est accueilli individuellement.



Un groom chez Harrod's



Une Security Officer au V&A

50 % des visiteurs du V&A sont des primo-visiteurs - soit 25 % de moins qu'au Louvre. Il faut donc attraper (« catch ») chacun d'entre eux et lui proposer un mode de visite qui correspond à ses attentes. Ainsi, **avant même l'arrivée à la banque d'accueil**, un employé en

uniforme est posté juste après les tambours et sourit aux arrivants. Il a en réalité un rôle de vigilance, mais il oriente et renseigne aussi. Il tourne toutes les deux heures, car son rôle est très fatigant.



L'agent d'accueil à l'entrée du V&A

L'organisation des visites guidées a également été transformée : plutôt que de les programmer avec des horaires contraignants pour les visiteurs, on en fait partir à intervalles réguliers, toutes les cinq ou dix minutes les jours de grande affluence. Un visiteur peut donc se glisser dans une visite comme il le veut, une fois qu'il a été renseigné à la banque d'accueil. C'est ce que suggère le mot « free » du nouveau *brand* : l'entrée est libre, mais aussi le mode de visite. Autrement dit, le visiteur doit se sentir « free » d'expérimenter ce qui est « inspiring » et « beautiful ».



Banque d'accueil du V&A



Visite guidée au V&A, Glass Galleries

Quant au personnel des *gallery assistants*, qui œuvre dans les salles, il s'agit d'employés, pas de *volunteers*. Ils sont 120 au total (soit 1/6^e des employés du musée) qui aident les visiteurs, les orientent, les conseillent. Les *gallery assistants* disposent de *sièges hauts*, qui leur permettent de s'asseoir tout en ayant l'air d'être debout (« off their chairs »). Vernon Rapley, le *Head of Visitor Services*, est très content de ces tabourets, mais les employés que j'ai questionnés à ce sujet ne les aiment pas, à cause de leur absence de dossier et parce qu'on ne leur a pas demandé leur avis. Par ailleurs, ces sièges ne sont pas élégants...



V&A : le siège de travail des *Gallery Assistants*

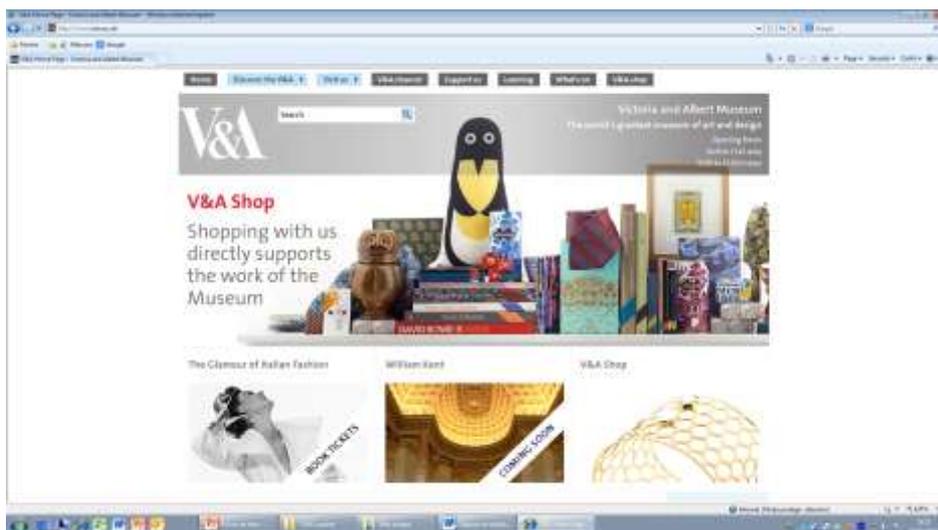
L'efficacité du *visitor service* est garantie par quinze chefs d'équipe (*line managers*) et par le mélange entre les jeunes et les moins jeunes au sein d'une même équipe.

Chaque équipe est affectée à un secteur (*a series of galleries*) par demi-journée : le matin, l'après-midi et la soirée en cas de nocturne (une seule nocturne par semaine, le vendredi). Mais les secteurs ne fonctionnent pas comme les « districts » du Louvre. Un agent peut changer facilement de secteur.

Le travail du *gallery assistant* a été amélioré grâce à des dispositifs qui permettent aux visiteurs de toucher des objets authentiques ou des fac-similés d'objets. C'est qu'on appelle les « Hands On » (voir plus loin le cas d'étude : *La médiation dans les salles du V&A*). Les *assistants* invitent les visiteurs à s'en servir et leur fournissent des explications supplémentaires. Cette fonction nouvelle, introduite depuis l'inauguration des salles d'art médiéval et Renaissance fin 2009, leur plaît, car elle favorise l'interaction avec le public. Un dialogue s'instaure. « I am no longer a furniture piece », « Je ne suis plus un meuble », m'a dit avec satisfaction un assistant.

La **fin de journée** a été particulièrement travaillée : les visiteurs ne sont pas brutalement évacués (comme au British Museum...), mais aimablement priés de songer qu'il leur faudra un peu de temps pour aller aux toilettes, récupérer leur vestiaire et acheter des cadeaux pour leurs proches à la boutique. La sortie se faisant par la boutique, c'est dans l'intérêt du musée de la laisser ouverte jusqu'à la dernière minute. Enfin, le visiteur est discrètement amené près de l'urne destinée aux dons, devant les tambours de sortie.

Le résultat de cette politique est que la **boutique** attire les visiteurs. Particulièrement réussie, avec des produits de qualité et un achalandage très varié. Sur Google, quand on tape « V&A », la boutique apparaît en seconde position. Une explication précise : « Shopping with us directly support the work of the Museum ». Autrement dit, fréquenter la boutique est une façon de mécèner le musée, chaque client est un mécène.



Page d'accueil du site web du V&A

Conclusion

Le V&A est bien moins contraint que d'autres musées pour ses ressources humaines. Le volontariat lui permet de faire des économies substantielles et il ne recrute pas des fonctionnaires qui ont passé un concours. Il est clair qu'il fonctionne selon des règles ultralibérales. Le système français impose quant à lui des contraintes fortes, qui ont pour effet de protéger les employés. Un mélange des deux systèmes, avec ce que chacun a de meilleur, est-il possible ?

Par ailleurs, les liens du Louvre avec la Rmn, qui est son opérateur pour ses boutiques et comptoirs commerciaux, ne lui permettent pas d'avoir toujours la main sur ce domaine.

Transposer le modèle du V&A au Louvre paraît donc difficile. Certains choix sont contestables, comme les tabourets des agents... Néanmoins, de nombreuses techniques sont inspirantes, en vue de l'amélioration de l'accueil (le projet Pyramide va dans ce sens) et, partant, de l'image que le Louvre souhaite donner de lui-même.

Sur le plan déontologique enfin, cette démarche de marketing va à l'encontre de la charte de l'ICOM, selon laquelle un musée n'a pas pour but de gagner de l'argent. La dérive guette : faut-il tester à l'avance les sujets d'exposition, pour rejeter ceux qui sont susceptibles de ne pas attirer le public ? le *brand*, forcément simplificateur pour ne pas dire simpliste, ne risque-t-il pas de se substituer à un véritable projet scientifique et culturel ?

Suites à donner et idées à prendre :

- Obtenir le plan de formation des agents d'accueil (**en attente**)
- Comment se fait le contrôle de qualité ?
- Interviewer l'agence MORI
- ① Les techniques de *sourcing*, de *marketing* et d'accueil des visiteurs, de *branding*, de publicité sont à étudier de près
- ① Mélanger les générations dans les équipes
- ① Inviter Martin Roth à donner une conférence, à titre de « grand témoin »

2

Les personnels de conservation

Introduction

Le système britannique de formation et de recrutement des personnels de conservation est très différent du système français : pas de voie naturelle via l'École du Louvre, **pas de concours**. Pour ne prendre que l'exemple des conservateurs, il n'existe **pas** en Grande-Bretagne **d'équivalent de l'Institut national du patrimoine**.

Les universités ont mis en place des **Museum Studies**, comme celle de Leicester, la plus ancienne du pays et la plus réputée, qui a même créé en 1999 un *Research Centre for Museums and Galleries* très productif. Mais en être diplômé n'est pas forcément un gage d'obtention d'un poste de conservateur. Il faut évidemment étudier l'histoire de l'art, à l'université ou au Courtauld Institute. Mieux vaut mener de front sa recherche en vue de l'obtention de son doctorat et le travail dans un musée comme bénévole (*volunteer*) ou stagiaire (*trainee*). Les directeurs de musées recrutent leurs conservateurs sur des critères **académiques**, notamment d'invention, d'innovation, mais aussi **pratiques**. Les jeunes recrues signent des contrats, avec une période probatoire, et elles accomplissent pendant des années des fonctions d'*assistant curators*, qui servent à tout, y compris à des tâches qu'un conservateur français ne considère pas forcément comme étant de son ressort, comme la documentation ou la médiation orale...

La formation initiale se fait sur le tas (« **on-the-job** »), selon un principe de **mélange des générations** : le sénior forme le jeune. Les grands musées proposent parfois des formations poussées, comme le V&A, qui est pionnier en la matière. La plupart du temps, c'est le conservateur lui-même qui doit assurer sa formation complémentaire, en s'adressant à la **Museums Association**, qui est prestataire (séminaires, cours, ateliers, e-learning, etc.). Contrairement au conservateur français, qui est formé par l'Etat et considère que, tout au long de sa carrière, cette formation est un dû, qui pioche dans un catalogue de formations fourni par l'Etat et financé par son musée, le *curator* britannique ne compte que sur lui-même. Quand il repère ses lacunes ou qu'elles sont repérées, il se doit de les combler s'il veut continuer à être performant et considéré comme tel. Néanmoins, de plus en plus de musées investissent dans la formation, parce que la somme et la variété de compétences que doit cumuler un conservateur de nos jours augmente.

La formation à l'anglaise est très concrète : elle en appelle à la fois au **sens pratique** et au **sens des responsabilités**. En font partie, par exemple, le respect de la déontologie ou la technique du convoiement. En ce sens, le cas du V&A et de son *Assistant Curator Development Programme*, que je vais développer, est très éclairant.

Enfin, les musées de très haut niveau sont eux-mêmes dispensateurs de formations. Le British Museum entretient des **échanges** avec les pays du Commonwealth et l'Afrique et organise des stages pendant l'été qui sont plébiscités par les jeunes conservateurs des pays émergents. Au niveau national, il propose les *Future Curators Museum Traineeships*, en association avec les musées de région, pour former les jeunes Britanniques et délivre même un *British Museum Curatorial Diploma*.

D'**autres personnels** de conservation peuvent être formés par des musées associés à des institutions, comme le V&A qui travaille avec des **lycées professionnels** de son quartier, à South Kensington et recrute ainsi du personnel qualifié de proximité, par exemple dans la régie des œuvres ou les métiers d'art.

Pour compléter cette introduction, rappelons que les conservateurs anglais, du fait de leur langue, peuvent plus aisément se transplanter à l'étranger, notamment aux Etats-Unis et que certaines carrières peuvent se dérouler sur plusieurs continents.

Cas d'étude n° 6 : l'Assistant Curator Development Programme du Victoria & Albert Museum

Pour recruter ses conservateurs, le V&A a créé en 1998 une formation spécifique pour les *assistant curators*.

Rappelons que les jeunes conservateurs, en Grande-Bretagne, sont d'abord des *assistant curators*. Comme cette appellation l'indique, ils ont un rôle d'appui auprès des conservateurs plus expérimentés, ceux que l'on appelle *curators* ou *senior curators*. Cette première étape de leur carrière passe d'abord par un apprentissage, qui peut être informel au sein d'une institution muséale. Or le V&A a souhaité officialiser cette période de formation en montant un programme spécial : le **V&A Assistant Curator Development Programme**, abrégé **V&A ACDP** ou **ACDP**.



La page des offres d'emploi sur le site web du V&A

Le recrutement

La sélection des candidats est étroite : 70 à 100 personnes peuvent se présenter pour un poste. Une fois reçus, ils signent un contrat de cinq ans avec le V&A. Le musée les rémunère et s'engage à les former pendant ces cinq années. Mais il ne s'engage pas à les recruter à l'issue de cette formation : chaque *assistant curator* sait qu'au bout de cinq ans, il devra partir. Néanmoins, chacune des deux parties trouve des avantages à ce système : le musée sélectionne les meilleurs, et au terme des cinq ans, peut conserver *la crème de la crème* (en anglais dans le texte...) ; quoique non diplômant, l'ACDP est un sésame pour entrer dans d'autres institutions.

Le mode de sélection des candidats est peu académique. Certes, mieux vaut posséder des diplômes validant des études d'histoire de l'art. Il faut bien sûr présenter un dossier. Mais la **méthode de recrutement** oral est particulièrement **originale**. En effet, le candidat qui a réussi à traverser les premiers filtres et se trouve dans la *short list* est amené, en présence

d'un jury, à commenter cinq œuvres des collections du V&A. Il ne s'exprime pas à partir de photographies ou de diapositives : ce sont lesdites **œuvres elles-mêmes** qui sont placées sur une table, à sa disposition et il prie de les examiner en les prenant dans ses mains. Cette épreuve sanctionne donc non seulement sa capacité à expertiser, à commenter et à expliquer une œuvre, mais aussi ce qu'on appelle l' « **Object Handling** », la manipulation des objets. Un candidat qui n'osera pas toucher une œuvre de peur de la casser, qui ne pensera pas à manipuler un bronze pour trouver une marque de fondeur, qui ne remarquera pas un collage ou un fel dans une céramique, sera éliminé.

Autre différence fondamentale avec le système français : le candidat répond à un appel pour un poste **précis**, quand le musée a besoin d'une compétence particulière, en lien avec un **besoin** conjoncturel. Voici quelques semaines, par exemple, a été lancé un avis de vacance de poste pour un conservateur d'art indien.

Le nombre des *assistant curators* en formation varie. Actuellement, ils sont dix-huit, à différents stades de leur formation. La plupart trouve un emploi, mais le V&A ne sait pas toujours ce qu'ils sont devenus...

La formation

La formation correspond d'une certaine manière à notre apprentissage avec une forme d'**alternance** entre pratique *in situ* et cours théoriques. L'*assistant curator* est certes placé dans un des départements du V&A, mais doit suivre au fil des mois un programme de cours progressif.

L' *assistant curator* est affecté à l'un des cinq départements du V&A :

- *Asian Department* (Arts asiatiques)
- *Furniture, Textiles and Fashion Department* (Mobilier, textile et mode)
- *Sculpture, Metalwork, Ceramics and Glass Department* (Sculpture, métal, céramique et verre, ou pour raccourcir, Sculpture et arts du feu)
- *Word and Image Department* (Mot et image, soit les Livres & manuscrits, les Dessins, estampes & photographies, ainsi que les Peintures)
- *Museum of Childhood* (musée de l'Enfance, situé à Bethnal Green, au Nord-Est de Londres, essentiellement une collection de jouets).

Au sein de ce « **Home Department** », l'*assistant curator* est **tutoré** par deux *senior curators* confirmés qui lui apprennent son métier et l'associent à des projets et des activités de toutes sortes. Il y assume des tâches de conservateur, et au-delà, puisqu'il apprend aussi être un bon documentaliste (à constituer des dossiers d'œuvres et organiser des campagnes photographiques), un bon médiateur (à imaginer et mettre en œuvre des dispositifs pédagogiques pour les visiteurs), un bon régisseur (à participer à la gestion des prêts, à préparer et participer à des accrochages/décrochages), tout en assimilant les bases de la sécurité et sûreté des personnes, des œuvres et des bâtiments, sans omettre les aspects managériaux (éthique, responsabilité sociale notamment). Il peut être associé à un projet d'exposition, du début à la fin.

Fait remarquable : il doit aussi travailler pour **au moins un autre département et une direction support**. C'est ce qu'on appelle les « **Secondments** ». Il s'agit pour lui d'aborder tous les aspects de la vie d'un musée, pour le préparer à travailler en collaboration et lui éviter de s'enfoncer dans l'érudition.

Le **contenu des cours** est formé de **modules**, répartis en plusieurs groupes : Conservation, Recherche, Muséographie, Médiation. Cette série de modules est très riche et **appliquée au travail concret** dans un musée. Chaque module ne dure qu'une demi-journée, rarement une journée entière.

► **Conservation** (sous forme de cours) :

- *Collections Management Systems Training* (recherche, catalogage et édition électronique, centré sur les bases de données, car chaque *assistant curator* doit alimenter le site du V&A, qui contient à l'heure actuelle 1 120 000 objets, avec près de 400 000 images)
- *Museum Numbering* (inventaire et récolement), *Documentation and Collections Management*
- *Basic Preventative Conservation* (notions de base en conservation préventive)
- *Object Handling* (conservation préventive : manipulation des objets ; voir plus haut)
- *Reporting Damage and Near Misses to Objects* (conservation préventive : comment rendre compte d'un accident subi par une œuvre, ou d'un incident qui aurait pu être grave⁶)
- *Bug and Pest Control Management* (conservation préventive et curative : insectes et autres animaux nuisibles)
- *Courier Training* (convoiements : notions théoriques indispensables avant le premier convoiement)
- *Presentation Skills for Gallery Talks* (principes et techniques de médiation orale dans les salles, avec cas d'étude)
- *Interpretative Texts for Gallery Display* (principes et techniques de médiation écrite dans les salles, avec cas d'étude)
- *Museum Ethics* (principes de déontologie muséale)

► **Research** (aide à la recherche et la diffusion des résultats de la recherche, sous forme d'ateliers) :

- *Editing* (comment rédiger un texte en vue de sa publication, suivant les règles académiques)
- *Publishing* (comment construire sa stratégie éditoriale, comment cibler ses publications scientifiques)
- *Gathering Sources* (comment réunir des sources primaires et secondaires, y compris les illustrations)
- *Grant Writing* (comment remplir une demande de bourse ou de subvention, comment cibler les instances décisionnaires)

⁶ La traduction de « Near Misses » est difficile : l'idée est que même ce qui a été évité de justesse doit faire l'objet d'un rapport. Ce module est aussi appelé « Risk Management ».

- *Public Speaking* (comment parler en public, faire un discours, communiquer dans un colloque)

► **Museology** (muséologie et surtout muséographie, sous forme de séminaires)

Ces séminaires mensuels sont assurés par **Beth McKillop**, *Director of Collections*, et **Peta Motture**, *Senior Curator for Sculpture*, qui a été le *project manager* des salles du Moyen Âge et de la Renaissance, ouvertes en décembre 2009.



Beth McKillop



Peta Motture

- *The Museology of The Medieval and Renaissance Galleries Project* (formation à la **gestion de projet**)

- *The Museology of The British Galleries Project* (formation à la gestion de projet)

- *Writing Proposals for Exhibition Projects and Displays* (rédaction d'un projet d'exposition temporaire ou de rénovation d'une salle ou d'un ensemble de salles)

- *Conservation, Preservation and Display* (questions et contraintes à prendre en compte quand on veut présenter les collections au public)

- *Gallery Design* (scénographie et muséographie des collections permanentes et des expositions temporaires)

- *Museum Branding*

- *Public Programming* (programmation d'événements en lien avec les collections permanentes et les expositions temporaires)

► **Learning and Interpretation** (médiation)

- *Gallery Interpretation* (médiation dans les salles et les expositions temporaires)

- *Learning Theory* (pédagogie : aspects théoriques)

- *Visitor Programmes* (programmation de la médiation)

- *Visitor Profiling* (études de publics)

- *Community⁷ and Audience Development* (développement des publics, y compris les publics du champ social)

- *Artists in Residence Programme*

Ces cours sont complétés par des **visites** des collections mêmes du V&A et des visites approfondies de sites extérieurs : **Waddesdon Manor** (château néo-Renaissance, situé à 80 km au Nord-Ouest de Londres, construit par un architecte français en 1874-1889 pour les Rothschild et exposant des collections d'art décoratif de première importance ; géré par le National Trust), **Ham House and Gardens** (manoir de style Stuart, construit en 1610 et décoré en 1637-1639, situé à 10 km au Sud-Ouest de Londres, exposant des collections d'art décoratif du XVII^e siècle). Elles s'attachent à l'histoire de l'art mais aussi aux aspects concrets de la conservation et de la mise en valeur des objets.



Waddesdon Manor



Ham House

Outre l'apprentissage sur le tas (« on-the-job ») et en sus du programme de cours, l'*assistant curator* doit consacrer au minimum 30 heures par an à des **activités d'étude et de recherche**. Il peut choisir de suivre des cours supplémentaires, d'assister à des journées d'études ou des conférences, de rédiger un article pour le *V&A On-Line Journal* (revue du V&A, publiée sur le net et en accès libre), d'écrire des comptes-rendus d'ouvrages pour des revues spécialisées, ou de présenter une communication dans un colloque. Il est de toute façon fortement encouragé par ses tuteurs à **prendre en main sa carrière**, à discuter avec eux de la manière dont il peut la construire, à bâtir son **réseau** en s'appuyant sur eux. Enfin,

⁷ « Community » est un terme récent, devenu usuel. Il peut désigner une communauté au sens national (la *community* d'un pays embrasse l'ensemble de ses citoyens, sans exclusive) ou local (la *community* d'un village est l'ensemble des habitants du territoire). Au sens administratif, *community* renvoie à une collectivité territoriale. Les *communities* se définissent aussi à partir d'une religion (les catholiques en Irlande), d'une origine ou une appartenance géographique (les Pakistanais ou « Pakis » très nombreux au Royaume-Uni, les habitants du quartier de South Kensington autour du V&A), d'une classe d'âge (les seniors), d'une activité (les adeptes de la chasse à courre). La *community* peut porter des revendications (la *Gays & Lesbians Community*) et agir comme un groupe de pression. Dans le monde des musées, le substantif « community » est l'équivalent de notre « socio-culturel » ou « du champ social », renvoie au « service public » au sens *collectif* du terme. Mais il contient de plus en plus une injonction à tenir compte de la diversité culturelle et religieuse des publics, avec une part de conviction sincère et une part de politiquement correct. Les musées s'affichent donc comme « inclusive », en allant au-devant des publics empêchés et en développant les actions participatives. Plusieurs lois ont récemment imposé cette « inclusiveness » au Royaume-Uni et certains musées publient sur leur site internet leurs « policies » ou « assessments » en matière de non-discrimination par le genre, la race, l'origine, etc.

il dispose d'une allocation de 100 £ par an pour l'aider dans son projet professionnel, par exemple pour financer son adhésion à des associations professionnelles.

Le suivi et l'aboutissement

La *Director of Collections*, Beth McKillop (très concernée, très active, avec un « natural leadership »), supervise cette formation et vérifie que les *senior curators* exercent bien leur tutorat. Elle travaille en étroite collaboration avec le *Training and Development Consultant* (Maria Louka). Un groupe de travail intitulé « **ACDP Management Group** » suit le jeune aspirant et organise des mises au point **mensuelles** avec lui pour vérifier qu'il progresse et assimile bien les fondamentaux. A noter : il n'y a pas d'examens ou de contrôle continu à la française, mais des « levels » (niveaux, paliers) à atteindre en six mois, à l'appréciation conjointe de l'*assistant curator* et du *Management Group*.

Quand il approche du terme de son contrat, l'*assistant curator* est épaulé par l'équipe des conservateurs-tuteurs, du directeur des collections et du *Training and Development Consultant*, qui lui demande de produire un *career development plan* (plan de développement de carrière) et l'ajuste avec lui. En cas de besoin, lorsqu'il commence à candidater à des postes, l'*assistant curator* peut bénéficier d'un *coaching* adapté, avec un consultant extérieur.

Le *mentoring* (mentorat) est différent du *tutoring* et du *coaching*. Il ne concerne que les aspects scientifiques du métier. Le *Research Department* intègre dans son « Scholarly Mentoring Scheme » (système de mentorat scientifique) le fait que les *assistant curators* doivent assister et collaborer à un séminaire de recherche, préparer une publication pour le *V&A On-Line Journal*, le *V&A Conservation Journal* (revue consacrée à la restauration) ou toute autre revue spécialisée.

Conclusion

Selon Maria Louka, chacune des deux parties trouve des avantages à ce programme de formation. Le musée sélectionne deux fois les meilleurs *assistant curators*, au début et à la fin ; au terme des cinq ans, il peut conserver *la crème de la crème* (en anglais dans le texte...). Pour ceux qui ne sont pas retenus *in fine*, cette formation est un **sésame** pour entrer dans d'autres institutions.

Néanmoins, pour excellent qu'il soit, l'ACDP n'est, selon moi, pas exempt d'une **arrière-pensée** financière, voire d'une dose de cynisme. En effet, le salaire d'un *assistant curator* est très médiocre, puisqu'il est, pendant cinq ans, à peine supérieur à celui d'un conservateur stagiaire à l'INP (20 372 à 23 757 £ par an, pour 36 heures par semaine, soit 24 442 à 28 503 € par an, soit 2036 à 2375 € par mois) alors que la vie à Londres est bien plus chère qu'à Paris. Le contrat ne prévoit aucune augmentation de salaire pendant les cinq ans. En effet, selon Maria Louka, le V&A considère que l'*assistant curator* est formé au bout de trois ans. Il lui offre donc une formation légère pendant les deux dernières années, ce qui permet de continuer à le sous-payer en toute légalité.

Suites à donner et idées à prendre :

→ Le témoignage d'Ana Debenedetti, Assistant Curator au Word and Image Department ; Française, elle a suivi le programme et a été recrutée à l'issue des cinq ans pour s'occuper de la collection de peinture italienne de la Renaissance (**en attente**)

→ Non développé dans ce rapport, car non issu d'interviews (mais j'ai recueilli les informations utiles sous forme papier) : la formation en management des cadres du V&A et les échanges internationaux pour les métiers de la conservation

① Les modules de formation, les plus concrets, notamment tout ce qui a trait à la médiation écrite et orale (l'apprentissage de la prise de parole en public n'est pas dans le cursus français)

① Le mélange des générations dans les équipes, le tutorat des plus jeunes par les seniors

① Inviter Beth McKillop et Peta Motture à parler de la muséographie et de la gestion de projet, en prévision du séminaire sur l'état des salles, prévu fin juin

3

La médiation

Introduction

Les Anglo-Saxons sont réputés pour leur **excellence** dans le domaine de la médiation.

L'équivalent du terme « médiation » n'existe pas dans la langue anglaise. Dans les organigrammes, les responsables de la médiation sont des *Head of Visitor Services*, qui incluent l'accueil et la médiation, ou bien sont *Head of Learning*, avec une déclinaison de cadres qui sont, sous leur direction, responsables des visites pour enfants, pour adultes, pour handicapés, etc.

Depuis quelques années, un terme émerge : *Interpretation*. Il désigne tout ce qui va permettre au visiteur de vivre une **expérience** unique. Les ouvrages spécialisés dans ce domaine abondent, l'**Association for Heritage Interpretation (AHI)** récemment fondée réunit les professionnels du secteur. Le mot est intéressant, car il suppose que le patrimoine est comme une **langue étrangère** pour le public et qu'il faut le **traduire** en termes compréhensibles. C'est un **engagement** qui est pris envers le public.

Au V&A, au British Museum, les **Head of Interpretation** ou **of Visitor Experience** ont un rôle majeur. Ils doivent faciliter la compréhension des œuvres par les visiteurs, et ce par tous les moyens possibles, du plus traditionnel, comme le cartel et le panneau de salle, au plus sophistiqué et moderne, comme le multimédia ou les « Hands On ». Ils s'attachent à capter l'attention du visiteur en sollicitant la vue, mais aussi les autres sens. Ils doivent parler à l'intellect, mais aussi à la sensibilité. Ils sont formés à la **psychologie cognitive**. Epaulés par les sociologues des publics, ils font aussi du **marketing** en testant à l'avance les dispositifs prévus pour une exposition temporaire ou la nouvelle présentation des collections permanentes, puis en évaluant l'impact réel de leurs réalisations. Ils vont même jusqu'à tester à l'avance la pertinence d'une exposition, à imposer le choix de l'œuvre-phare d'une exposition qui deviendra le produit d'appel pour le visiteur.

Dans de nombreux cas, l'*Interpretation* intervient très **en amont**, et non pas la fin du processus. Stuart Frost, *Head of Interpretation* du British Museum, et longtemps en poste au V&A, m'a expliqué qu'il est associé à un projet muséographique dès l'origine. Cette pratique de **bon sens** permet d'éviter de graves erreurs : combien d'expositions dans lesquels les cartels ne trouvent pas leur place ou ne peuvent pas être éclairés, une fois l'accrochage terminé ! Mais elle a pour revers, dans certains cas, l'**excès** de médiation. Les salles du British Museum sont, à notre sens, saturées d'explications, au détriment de la perception des œuvres. Certains cartels ou panneaux y cachent même les œuvres...

C'est un **équilibre** qu'il faut donc chercher entre l'esthétique et la pédagogie, équilibre qui ne peut être trouvé que si un travail **collégial** est mené, entre spécialistes, chacun selon son métier, et avec pour seul objectif la rencontre entre l'œuvre et le visiteur. J'ai souhaité développer l'exemple du V&A, parce que ce musée me semble avoir atteint cet objectif.

Étude de cas n° 7 : la médiation dans les *Medieval and Renaissance Galleries* du Victoria & Albert Museum

Les salles les plus récentes du V&A sont les *Medieval and Renaissance Galleries*, inaugurées en décembre 2009. Je les avais visitées voici trois ans et j'en avais gardé un souvenir ébloui : elles étaient pour moi un **modèle d'équilibre** entre l'élégance de la muséographie et la pédagogie. J'ai tenu à les revoir pour mieux comprendre le secret de cette réussite et produire un **reportage en images** qui puisse porter témoignage des trésors d'imagination déployés pour favoriser la rencontre entre les visiteurs et les œuvres.



Le projet des *Medieval and Renaissance Galleries* au V&A : coupe transversale avec à gauche la cour italienne



Le cloître des *Medieval and Renaissance Galleries* au V&A : la cour italienne

Ces salles sont les premières que le visiteur trouve indiquées sur son chemin, à droite en entrant. Elles occupent trois niveaux plus une cour intérieure.

Elles ont été programmées à la suite du succès des *British Galleries*, inaugurées en novembre 2001. Le projet a été mené pendant sept ans, **de 2002 à 2009**. Il s'agissait de déployer une large sélection d'œuvres et d'objets, **1800** en tout, datant **de 300 à 1600**. Le projet a été mené en dépassant les cloisonnements entre départements, en mélangeant les domaines et les techniques. Le choix a été fait d'une présentation thématique plus que chronologique et stylistique, à même de renseigner le visiteur sur la fonction originelle des objets et de lui fournir leur contexte de création.

L'agence d'architecture *MUMA (McInnes Usher McKnight Architects)*, basée à Londres, a remporté le concours international lancé en 2003. Le résultat est d'une sobriété élégante, le parcours clair, et un heureux équilibre a été trouvé entre esthétique et médiation. Le coût total a atteint **30 M £** pour **dix salles**, sur **3250 m²**, soit **11 000 € du m²**, ce qui est très élevé mais intègre tous les coûts. Il serait intéressant de vérifier ces chiffres et ce qu'ils recouvrent et de les comparer à ceux des salles d'Objets d'art du XVIIIe siècle, en cours de rénovation au Louvre.



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : deuxième salle, débuts de l'art roman



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : présentation des vitraux gothiques

Le travail de préparation a mobilisé un nombre très important de personnes et de compétences. Il a été mené en **mode projet** et a servi de **laboratoire** à l'ensemble du musée.

La **médiation** a été intégrée **d'emblée** dans la muséographie, alors que dans bien des musées, elle intervient après et, de fait, gâche l'esthétique, voire pollue les œuvres.



British Museum : cartels placés trop près d'un chef-d'œuvre...

- les **cartels contextualisent** les œuvres par des photographies et des cartes



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : mosaïque vénitienne et son cartel avec une carte géographique



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : statue de prophète par Giovanni PISANO
ancien montage, puis nouveau montage, et son cartel qui, en reproduisant la façade du Duomo de Sienne, explique sa hauteur



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : chape et sa reconstitution digitale déployée figurée sur le cartel

- les livres et manuscrits sont, pour certains, accompagnés de **fac-similés** que l'on peut feuilleter

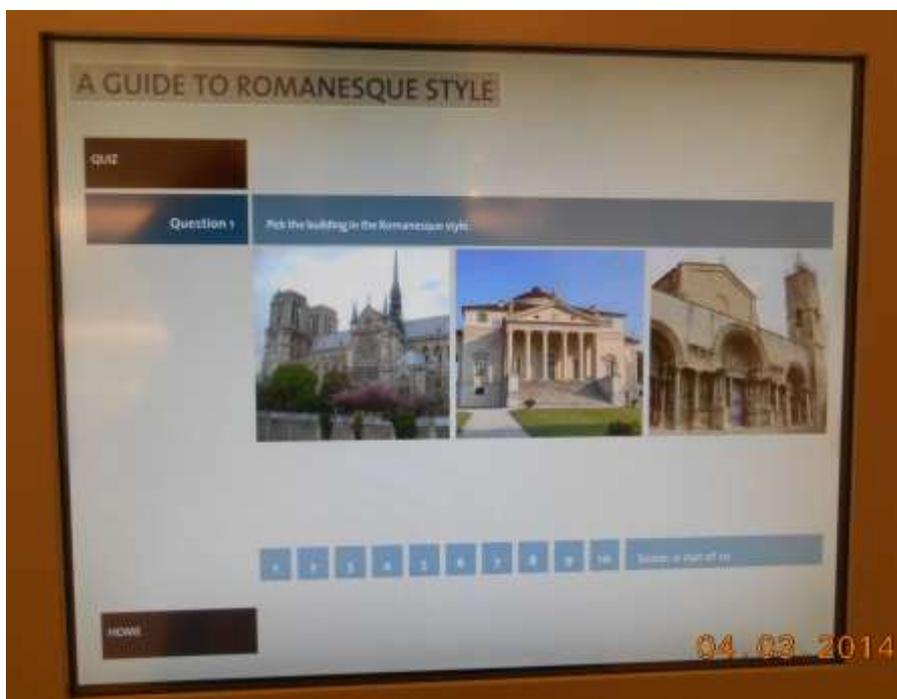
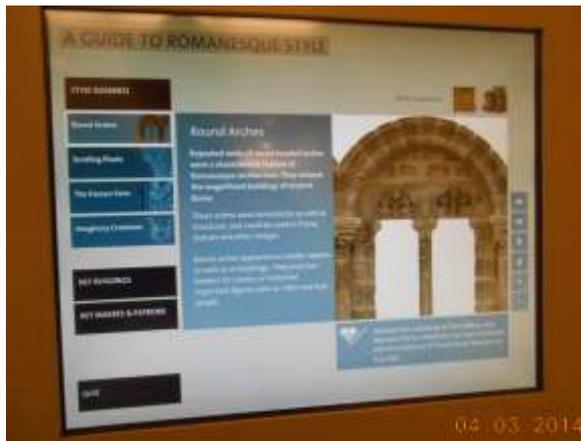


Medieval and Renaissance Galleries au V&A : *Ars Moriendi* (livre enseignant en images l'art de mourir en chrétien) et son fac-similé à feuilleter

- le **multimédia** se combine aux moyens traditionnels que sont les cartels et les panneaux de salles ; il complète la visite en contextualisant les objets, en expliquant un style ou une époque, en donnant des indications sur les matériaux et les techniques de création ; ces petits films de 3 mn 30sont aussi diffusés sur le site web du musée



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : châsse limousine en émaux cloisonnés et explication en images du procédé technique



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : écran tactile donnant les clés de compréhension de l'art roman, avec un quiz final
Question posée : « désignez l'édifice roman » ; il faut choisir Saint-Gilles-du-Gard à droite

Parmi les dispositifs appelés « **Hands On** », qui font appel au toucher, et non pas seulement à la vue, pour appréhender les objets, j'ai particulièrement apprécié ceux qui évoquent un matériau, comme l'ivoire, le porphyre ou le vélin.



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : ivoire d'éléphant présenté sectionné transversalement et longitudinalement

J'ai ainsi retenu, dans la salle consacrée à la guerre et à la parade, un gantelet, en métal et cuir, que l'on peut enfiler. On peut ainsi apprécier le poids d'une armure et son ergonomie, car ce gantelet permet de conserver sa capacité de préhension. Cette expérience complète la contemplation des éléments d'armures présentés dans une vitrine voisine. Elle a pour origine les FAQ, c'est-à-dire les questions que les visiteurs se posent sur une armure : « Combien ça pèse ? » et « Comment peut-on bouger et se battre avec une armure ? ».



Medieval and Renaissance Galleries au V&A :
Luigi PICCININO, Paire de gantelets, 1585,
acier embouti, damasquiné, doré et argenté



Gantelet reconstitué, en acier et cuir, posé sur une table avec un cartel bilingue anglais / braille



Essais du gantelet sur ma main et sur celle d'un visiteur

Une salle dont le clou est une tapisserie de chasse **cumule** plusieurs dispositifs : cartels, panneaux de salle, pupitre avec écran multimédia, et un « Hands On » qui permet de toucher un fragment de tapisserie sur l'avert et de le retourner pour le soupeser et observer le revers.



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : tapisserie d'Arras ou de Tournai représentant une scène de chasse : dispositifs de médiation

Au British Museum, la formule des « Hands On » existe aussi : ce sont des *volunteers* qui, installés à des petits comptoirs, donnent des explications, comme des conférenciers. Au V&A, ce sont les visiteurs qui décident ou non de les utiliser. Les *gallery assistants*, qui ne sont pas des *volunteers*, peuvent ainsi dialoguer avec eux et diversifier leur travail.



British Museum : dispositif *Hands On* dans les salles

Au V&A, des **ateliers** ménagés dans de petites salles latérales ponctuent le parcours. Ils proposent au visiteur de jouer un rôle actif. Les enfants et les adultes s’y installent pour faire une pause et participer, ce qui permet de doser son effort de visiteur et de renouveler son attention. Pendant ma visite, j’ai ainsi été priée d’essayer une copie d’une tunique brodée égyptienne et l’assistante m’a même prise en photo, tout en me fournissant des explications sur l’objet lui-même.



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : tunique brodée, laine et lin, Egypte, entre 670 et 870 ap. J.-C.



Incitation à essayer la copie



Essai de la copie

J'ai vu un visiteur profiter d'un atelier sur le portrait de profil à la Renaissance. Quatre médaillons en relief (en marbre, terre cuite et terre cuite vernissée) étaient accrochés derrière une vitre, elle-même encadrée de deux miroirs pivotants, comme s'il s'agissait d'une coiffeuse. A disposition, un bloc de feuilles et des crayons. Le visiteur (un adolescent) s'est assis pour dessiner : il a reproduit l'un des profils et a fait le sien, en jouant avec les deux miroirs.



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : atelier de dessin, face à des originaux, comme un médaillon représentant César

Parfois, ce sont des **objets originaux** que le visiteur peut toucher : un fragment de chapiteau, un élément de mobilier avec un ornement végétal, un heurtoir de porte en bronze en forme de masque grimaçant.



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : originaux à toucher

Evidemment, ces objets et fragments subissent les conséquences de contacts répétés, mais ils ne sont pas uniques et les dommages, comme la perte de patine pour le bronze, sont régulièrement réparés. C'est là un compromis entre l'exigence de conservation et le désir de médiation. Dans toute la galerie, les exigences de conservation sont respectées, par exemple en montrant des œuvres sur papier, vélin ou parchemin dans des meubles à tiroir ou des placards.



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : pages de manuscrits à peintures, dans un tiroir



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : projet en élévation de la façade Sud de la cathédrale d'Ulm, dessin sur vélin, monté sur lin, présenté dans un placard

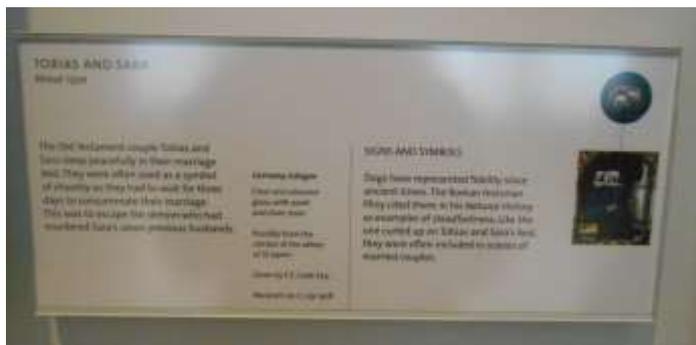
A mi-parcours, une halte est possible à un **centre de ressources multimédia**. Plusieurs thèmes sont proposés sur les écrans.



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : salle-tampon (*multimedia room*), mécénée par Samsung

Dans l'ensemble du V&A, de nombreuses présentations donnent du sens aux collections en offrant des **explications iconographiques**. Plusieurs cartels comportent une rubrique « **Signs and Symbols** », initient le public aux attributs religieux, aux gestes de convention, à la symbolique animale et végétale.





Medieval and Renaissance Galleries au V&A : vitrail de Tobie et Sarah ; le cartel explique la présence du chien, symbole de fidélité

J'ai apprécié la galerie intitulée « Gothic Sculpture : Religious Sculpture in Europe 1300-1600 », parce qu'on y trouve, de vitrine en vitrine, un classement **iconographique** des œuvres, compréhensible autant par ceux qui n'ont pas reçu d'éducation chrétienne que par ceux qui ont eu la chance d'en bénéficier. Chaque vitrine murale, entre les baies vitrées, montre un personnage de la Bible, représenté dans quatre à sept œuvres maximum : le Christ, la Vierge, les principaux saints, puis des épisodes majeurs de la Vie du Christ, comme la Nativité ou la Passion. Les cartels signalent là encore les attributs et leur raison d'être.

La matérialité des œuvres est mise en évidence. C'est ainsi qu'une *Pietà* en terre cuite vernissée de l'atelier Andrea della Robbia est exposée pour qu'on en voie le revers, alors que c'est une œuvre d'applique.



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : atelier d'Andrea della Robbia, *Pietà* : avers (extrait de la base de données) et revers

Une *Vierge à l'Enfant* en grès est exposée non restaurée à dessein. Un trait de craie blanche marque la limite entre les reconstitutions anciennes et la sculpture originale, ce qu'explique le cartel.



Medieval and Renaissance Galleries au V&A : trait blanc indiquant sur une sculpture la limite entre l'original et la restauration

Conclusion

Ainsi, des pièces de toutes importances, certaines qui ne sont pas forcément de première qualité, trouvent-elles leur place et surtout reprennent-elles du **sens** au sein d'une salle, d'un atelier ou d'une galerie d'étude qui combinent explications iconographiques, techniques, culturelles, qui cumulent apprentissage intellectuel, observation visuelle et recours aux autres sens. J'ai eu le sentiment de vivre effectivement une **expérience**, au-delà d'une simple visite.

Suites à donner et idées à prendre :

- Prendre connaissance des études de publics préalables et consécutives à l'ouverture de ces galeries
- Interviewer Peta Motture
- ① Tester les dispositifs « Hands On » dans des galeries d'étude
- ① Multiplier les dispositifs de médiation en jouant sur leur complémentarité
- ① Concevoir des dispositifs pour expliquer l'iconographie, notamment religieuse

Dates de la mission : du mardi 4 au jeudi 6 mars 2014 (trois jours pleins)

Grille de préparation de la mission :

accueil + surveillance	organisation	formation accueil et surveillance	relations conservateurs	médiation
<ul style="list-style-type: none"> - accueil + vente + surveillance, sécurité et sûreté ; - équilibre entre ces fonctions ▶ welcoming & greeting + selling & ticketing, + security & safety - balance 	<ul style="list-style-type: none"> - organisation spatiale (zones ? districts ?), chaîne managériale, planification du travail, pauses... - gestion des flux - taux d'absentéisme - syndicats ▶ space organisation (areas ? districts ?), managing line, planning, breaks... - flow management - absenteeism rate - labour unions 	<ul style="list-style-type: none"> - formation professionnelle (prise de poste & continue) : agents d'accueil et de surveillance - compétences : langues, histoire de l'art, relation au visiteur, prévention du risque... - moyens : interne (intra) ou externe (inter) (consultants) ▶ training (newcomers & long life) : gallery officers, security officers, guards, front-of-house employees - skills : languages practice, art history, interaction with visitors, risk prevention... - means : in-house or external (consultants) 	<ul style="list-style-type: none"> - relations avec les conservateurs - critères de recrutement des conservateurs ▶ relationships with curators - recruitment criteria 	<ul style="list-style-type: none"> - relations aux œuvres et au public, médiation - multimédia, dispositifs pédagogiques dans les salles ▶ relationships with works of art and visitors, interpretation, visitors experience - multimedia & digital media displays : screens, touch sensitive screens, labels, panels... educational means in the exhibition rooms

Personnes interviewées :

British Museum

Sue RIDLEY, Head of Security & Visitor Services (par mail)

Stuart FROST, Head of Interpretation

Xerxes MAZDA, ex-Head of Learning, Volunteers and Audiences (par téléphone)

National Gallery

Susan FOISTER, Director of Public Engagement

David COMMINS, Consultant for Visitor Services and Security ("VSS") in the Gallery (par téléphone)

Tate

Adrian HARDWICKE, Director of Visitor Experience and Operations

Vilma NIKOLAIDOU, Head of Organisational Development

Victoria & Albert Museum

Vernon RAPLEY, Head of Visitor Services

Alan HILL, Head of Human Resources

Maria LOUKA, Training and Development Consultant

Beth McKILLOP, Deputy Director and Director of Collections

Zoe JACKMAN, Visitor Experience Manager

Museums Association

Sue RIVA, Professional Development Assistant et le personnel d'accueil du centre de documentation

Conseils et orientation

Kathleen SORIANO, Director of Exhibitions, Royal Academy of Arts ; Penelope CURTIS, Director, Tate Britain ;

Anne ROBBINS, Curator, National Gallery ; Xavier BRAY, Director, Dulwich Picture Gallery

Notes

