

Les métiers du patrimoine en Europe

Evolutions, enjeux, professions

Colloque international les 21 et 22 janvier 2005 à l'auditorium du Louvre

Pratiques de travail renouvelées en Europe : les régisseurs d'œuvres d'art

Hélène Vassal

Chef du service de la muséographie – musée national des Arts asiatiques-Guimet, Paris

Pourquoi la fonction de régisseur d'œuvres est-elle aujourd'hui « un métier en plein boom », selon les termes employés par Hélène Girard, journaliste à la Gazette des Communes, en décembre 2004¹?

Quels ont été les facteurs qui ont imposé cette nouvelle compétence dans les musées ?

Cela correspond-t-il à un renouvellement des pratiques de travail dans nos institutions au niveau français et plus largement européen ?

La dernière conférence européenne des régisseurs tenue à Wolburg en Allemagne en novembre 2004, 4^{ème} du genre après Londres, Paris et Rome, permet de dresser un premier bilan de la pratique actuelle des régisseurs d'œuvres d'art, dénommés ainsi dans nos pays francophones, ou « registrars » dans les pays anglophones.

Les thèmes abordés lors de cette conférence illustrent l'étendue du champ d'activité couvert par ces professionnels au niveau européen :

- L'indemnité gouvernementale en Grande Bretagne, aux Etats-Unis, au Danemark, en Espagne, en Italie et en Allemagne
- Les enjeux de l'ouverture de l'Europe
- Comment réduire les coûts des expositions temporaires?
- Les œuvres « hors normes » : l'art contemporain (matériaux spécifiques, documentation, rapport à l'œuvre et à l'artiste), les œuvres d'exception (chefs-d'œuvre) ou atypiques (transport des pièces du Concorde)
- Les systèmes de management des expositions

Plusieurs pistes pour mieux comprendre l'émergence de ce métier.

La première est évidemment liée, d'une part à la mondialisation des prêts d'œuvres et à la complexification des expositions, de l'exposition *Toutankhamon* en 1967 à *Ciné-Cité* en 1980 ou *Matisse-Picasso* en 2002 et d'autre part, à l'intérêt de plus en plus fort porté au patrimoine (voir le développement du phénomène des grands chantiers : projet du Grand Louvre, rénovation du Centre Georges Pompidou, réouverture du Musée Guimet, musée du Quai Branly, projet du MUCEM à Marseille...).

La deuxième correspond au besoin impérieux, pour des raisons évidentes de maîtrise des délais, des coûts et des risques induits pour les œuvres et objets d'art, de mettre au point, dans le cadre de ces expositions temporaires et de ces grands chantiers de traitement de collection, des méthodes de travail nouvelles.

Ce besoin s'accompagne de la création d'outils de gestion spécifiques (informatique), et nécessite le développement de modes d'échanges plus performants (management). D'où l'émergence de fonctions nouvelles qui entraîne une véritable spécialisation.

Les pratiques professionnelles dans nos musées européens évoluent vers:

- L'application du principe de précaution et donc de la conservation préventive à la gestion des collections et à la production des expositions
- La logique de management et donc le développement d'outils de planification
- La mise en place d'une « démarche qualité » dans le sens où, gérer c'est prévoir

¹ Hélène Girard, "Régisseur d'œuvres, un métier en plein boom", La Gazette des communes, 13 décembre 2004

- Le développement d'un « sens pratique », c'est à dire « la faculté de voir vite et nettement si la chose peut être faite et comment elle doit être faite ».

La place du régisseur se situe au cœur de ce système de gestion appliqué aux collections des musées. Elle est renforcée par l'importance désormais accordée aux « présentations de références » de moyenne durée et aux expositions temporaires devenues « locomotives » de la plupart des établissements au détriment des traditionnelles salles de présentation des collections permanentes.

Dans ce contexte le modèle anglosaxon du « registrar » nous offre la définition d'une pratique de régie orientée clairement vers la logistique.

Freda Matassa, Head of Collections Management à la Tate Gallery, interrogée lors du premier séminaire organisé dans le cadre de la formation permanente de l'École nationale du patrimoine², reprend la définition donnée par Dudley et Wilkinson dans l'ouvrage intitulé *Museum registration methods*, réédité en 1998 par l'American Association of Museum³.

« Le régisseur s'occupe de la logistique, des aspects pratiques et légaux de l'administration des objets de musées, cela peut inclure l'inventaire, la localisation, les prêts, l'assurance, l'organisation d'expositions, le transport, le stockage, la documentation, les acquisitions, la ligne de conduite et les méthodes applicables ».

Le *Code of ethic for registrars* publié par le Registrars committee en juin 1984 définit plus précisément la fonction du régisseur comme « le responsable des entrées, des prêts, des emballages, des transports, des formalités douanières et des assurances ».

Le régisseur est au cœur d'un système de production et de gestion :

- Garantir les conditions d'un stockage de qualité en réserve
- Assurer une bonne traçabilité de l'objet dans tous ses déplacements internes ou externes au musée
- Elaborer un budget de transport
- Anticiper sur le déplacement d'une pièce lourde et volumineuse
- Concevoir un emballage adapté au trajet de l'objet
- Préparer la mise en exposition des œuvres selon une scénographie précise en prenant en compte tous les risques induits par leur installation : préparation du chantier et de l'ensemble des phases opérationnelles en lien avec les équipes impliquées dans le projet, déballage, manipulations, constats, soilage, accrochage.

La Direction des musées de France au travers de sa cellule d'observatoire des métiers du département des professions et des personnels du ministère de la Culture précise dès 2000⁴ : « La fonction du régisseur, de par la nature de ses activités, se situe donc dans un champ non seulement technique, mais également scientifique et administratif et implique une pluridisciplinarité de connaissances ainsi qu'une grande polyvalence ».

Cette capacité à gérer le risque en fait un logisticien pétri de conservation préventive dont la responsabilité première est de contrôler et gérer le flux des objets, que ce soit dans le cadre d'un chantier des collections ou de la mise à disposition des collections pour un prêt ou une exposition.

Les pôles de connaissances et de compétences attendus en découlent. Je cite à cet égard de nouveau l'étude de la DMF :

- "Connaissance des collections et de l'histoire de l'art : même si le régisseur ne doit pas être un spécialiste, compte-tenu de la diversité des collections, il est néanmoins utile qu'il possède en ce domaine une culture de base et une forte imprégnation favorisant aussi l'appréhension de l'œuvre et les échanges avec les conservateurs

² *La régie d'oeuvres : de nouvelles fonctions, un nouveau métier*, Journées d'études de l'École nationale du patrimoine, 22-24 février 2000

³ Rebecca A. Buck, Jean Allman Gilmore, *The New Museum Registration Methods*, American Association of Museums, 1998.

⁴ Ministère de la Culture et de la Communication, Direction des musées de France, note du 16 mai 2000.

- La conservation préventive : ce domaine doit être placé en priorité
- Gestion et administration publique : connaissance des procédures juridiques appropriées pour tout ce qui est afférent à la gestion du mouvement des œuvres
- Les outils documentaires : ces outils sont liés à la nécessaire connaissance de l'inventaire des collections."

Tous les professionnels des musées s'accordent aujourd'hui sur ce point : le régisseur est un gestionnaire du risque appliqué aux mouvements d'œuvres. Il est également un révélateur des nouveaux modes d'organisation des musées ayant intégré la notion de performance et de logistique.

Dans le monde de l'entreprise, la logistique permet de mettre en cohérence les différentes unités de production de biens et services afin d'optimiser les ressources financières, physiques et humaines allouées à la réalisation des objectifs économiques, en bref, améliorer la productivité de l'entreprise.

A l'échelle du musée, la logistique permet de mettre en cohérence les différentes missions de conservation, exposition et diffusion afin d'optimiser l'offre culturelle.

Le régisseur est au cœur de ce processus comme « préventeur ».

Il doit procéder à :

- L'évaluation des coûts (transports, assurance, scénographie)
- L'évaluation des risques (emballage, déballage, conditions de transport, conditions climatiques, etc...)
- A la synthèse et à la transmission de l'information (coordination des équipes, gestion des délais, choix d'organisation).

Pour parvenir à remplir les objectifs précédents, il doit intégrer les notions d'arbitrage et de compromis – il se situe bien au cœur de la production exécutive d'une exposition, il est un maillon de la chaîne de la conservation préventive – et savoir garantir la qualité dans la réalisation des opérations et leur conformité avec l'objectif initial : gérer le mouvement des œuvres avec le risque zéro en appliquant les grands principes dits de « La roue de la qualité » : prévoir, réaliser, évaluer et appliquer.

C'est à dire, comment parvenir à canaliser les flux et à les contrôler, en favorisant l'accessibilité aux collections, tout en gardant comme objectif permanent de gérer le mouvement avec un risque zéro?

Le régisseur est un maillon essentiel dans la recherche qualitative de ces flux : d'une part, ce qu'il faut prévoir et, d'autre part, ce qu'il faut faire pour atteindre l'objectif (organiser le mouvement) et parvenir au résultat (réussir l'opération).

Cela implique la capacité à établir un diagnostic qualité du mouvement en amont du transport :

- Identifier les risques liés aux mouvements d'œuvres (risques physiques permanents, brusques ou impondérables)
- Déterminer le niveau d'usage de l'objet (le rapport entre sa sensibilité, son niveau d'usage et sa durabilité)
- Identifier les responsabilités et les acteurs en présence
- Définir une procédure et une stratégie.

En conclusion, l'ensemble des professionnels s'accordent à considérer aujourd'hui à la fois le bien fondé des missions de régie et la nécessité de la fonction exercée. L'ensemble des savoirs et savoir-faire associés sont identifiés ou en passe de l'être et constituent ainsi une reconnaissance institutionnelle forte.

Pour autant se pose aujourd'hui avec acuité, en particulier en France, mais également dans d'autres pays européens, la question de la formalisation de ces savoirs et de la valorisation d'un savoir spécifique désigné comme "le savoir du régisseur d'œuvre", en un savoir de type plus académique.

- Développement de formations initiales diplômantes et spécialisées au niveau master,

- Emergence d'une filière spécifique de la fonction publique d'Etat dédiée aux tâches et activités exercées par ces professionnels : conservation préventive, techniques de gestion matérielle des collections, production exécutive des expositions,
- Prise en compte de la qualification et de la compétence des professionnels en poste,
- Transmission des savoir-faire techniques locaux sur le plan international.

