Le Louvre Abu Dhabi
Un prêt comme un autre ?

Djamella Berri, Frederick Hadley

Chef du service de la régie des œuvres au Département des Sculptures du musée du Louvre
Régisseur d'œuvres au Département des Sculptures du musée du Louvre

1 Introduction

Le Louvre Abu Dhabi a ouvert ses portes au public le 11 novembre 2017 après avoir été inauguré par le Président de la République Française et les plus hautes autorités émiraties. Cet événement marque l'aboutissement d'un projet de dix ans lancé par les Émirats arabes unis. Il répond à la convergence de différents facteurs structurels et d'initiatives fortes. En effet, ce nouveau musée universel [1] incarne une dynamique d'internationalisation croissante des pratiques des grands musées et semble annoncer un nouveau modèle d'institution muséale.

Régisseurs d'œuvres au département des Sculptures, nous avons eu la possibilité de suivre toutes les étapes du projet d'exposition inaugurale et donc de contribuer à tous les aspects scientifiques, techniques, logistiques et administratifs pour finalement en retirer une vision globale. Nous avons souhaité présenter les enjeux liés au *soft power* culturel dans un contexte d'internationalisation des musées ; nous présenterons ensuite la confrontation de ce modèle avec une réalité de terrain peu connue avant la production de l'exposition inaugurale et ses contraintes.

Le métier de régisseur des œuvres a fait l'objet d'une professionnalisation et d'une structuration importante ces dernières années. Cette fonction s'impose comme centrale puisqu'elle touche par nature à l'activité primordiale des musées : le stockage et le transport des objets dont le musée a la responsabilité.

1. Charlotte Chastel-Rousseau, Laurence des Cars, Dominique de Font-Réault, *Le Louvre Abu Dhabi, nouveau musée universel ?*, Paris, PUF, 2016, 174 p.

Les mouvements d'œuvres peuvent être envisagés comme des projets suivis par le régisseur-chef de projet. Analyser le rôle du chef de projet et du management fonctionnel dans le déplacement conséquent d'œuvres d'art uniques permet de mieux saisir la réalité de l'organisation et de la gestion de ce projet, ainsi que l'articulation des différents intervenants avant et pendant la phase opérationnelle.

2 Une volonté de *soft power* des Émirats arabes unis

Le Louvre du désert est implanté à Abu Dhabi, capitale politique des sept émirats.

Le projet d'un grand musée naît d'une évaluation géostratégique à plusieurs échelles de la part des Émiratis. Selon Alexandre Kazerouni dans son ouvrage *Le miroir des cheikhs*[2], la première Guerre du Golfe en 1990-1991 a incité les pays de la région à repenser leurs alliances : suite à l'annexion forcée du Koweït par l'Irak, il apparaît que l'Arabie saoudite n'est pas en mesure de protéger ses voisins. Les Émirats arabes unis cherchent donc à se placer sous la protection d'autres puissances, grandes et moyennes. La France est considérée comme un atout maître. En bénéficiant du savoir-faire français mais aussi de la présence sur le sol émirati de trésors des collections françaises, l'intérêt en France pour les Émirats arabes unis dépasserait le cadre de cercles spécialisés[3], pour influencer les politiques et plus largement l'opinion publique française.

La création du Louvre Abu Dhabi s'inscrit ainsi dans une stratégie de *soft power*, capacité de séduire et de persuader les autres États sans avoir à user de la force ou de la menace. Il est intéressant de noter que cette approche émiratie est le miroir d'une stratégie ancienne et éprouvée d'une diplomatie culturelle par l'offre : par exemple, Malraux accepte le voyage de la Joconde aux États-Unis en 1963 pour satisfaire Kennedy. Plus récemment, le prêt de la Tapisserie de Bayeux, promis par le Président de la République Emmanuel Macron, veut rappeler les liens qui unissent la France au Royaume-Uni dans le contexte du Brexit. Au niveau européen, Emmanuel Macron envisage de lancer une exposition européenne : « Ce serait un moyen de restaurer un sentiment européen, une stratégie politique de conviction[4]. » Le chef de l'État conçoit plus largement la culture comme un vecteur déterminant de la stratégie d'influence française[5] : la culture est un « avantage comparatif ». « La culture permet d'avoir une influence au-delà de son rang économique et géopolitique. Il faut inventer une

2. Alexandre Kazerouni, *Le miroir des cheikhs*, Paris, PUF, 2017, 276 p ; voir aussi Romain Rosso, « Le Louvre d'Abu Dhabi. ' Une façon d'acheter nos élites' » in *L'Express* , 8 novembre 2017, n° 3462, p. 66-67, et Élisabeth Franck-Dumas, « Une image du monde arabe conforme aux attentes françaises » in *Libération*, 8 novembre 2018, n° 11339, p. 4-5. Ce politologue développe une analyse critique de la genèse du musée. Selon lui, ce projet viserait à exclure l'expertise locale pour conforter la monopolisation du pouvoir. Il conteste l'idée de diversification d'un État pétrolier par le tourisme : les Émirats arabes unis ne chercheraient pas à attirer les publics des bassins environnants, notamment avec une politique de visas attractifs, mais viserait les Occidentaux à travers l'image d'un monde musulman idéal. Il s'agirait de devenir un *hub* international tout en paralysant, par des contrats, la voix des élites françaises sur les droits humains et les libertés fondamentales.

3. Historiquement, seuls -ou presque- les réseaux du pétrole et de l'armement étaient impliqués dans des échanges avec les Émirats arabes unis. Ce n'est pas un hasard si les visites françaises, présidentielles ou ministérielles, conjuguent systématiquement la découverte du Louvre Abu Dhabi avec celle de la base militaire d'Al-Dhafra et la base navale de Mina Zayed.

4. Philippe Dagen et Cédric Pietralunga, « Macron et le soft power de l'art » in *Le Monde*, 12 avril 2018, n° 22783, p. 1 et 17.

5. *Ibid.*

nouvelle grammaire de l'influence internationale et la culture en fait partie [6]. » Le chef de l'État peut s'appuyer sur un vrai désir d'œuvres françaises à l'étranger, comme en témoignent les expositions du Louvre, d'Orsay ou d'autres musées français.

Le Louvre Abu Dhabi est pour Jean-Luc Martinez, Président-Directeur du Louvre, dans la continuité de la diplomatie culturelle française et il insiste sur le fait que ce musée a été porté par tous les présidents depuis Jacques Chirac. « Nous ne sommes que les gardiens des œuvres qui appartiennent à l'État » renchérit la directrice du musée de Cluny, Élisabeth Taburet-Delahaye [7]. Bien que les œuvres ne soient pas toutes prêtables [8], on constate sur le long terme une augmentation du nombre d'œuvres des collections nationales prêtées, avec un total de 13995 œuvres prêtées et validées par le Service des Musées de France (SMF) en 2017. À la demande d'Abu Dhabi répondent donc, en France, une culture du prêt d'œuvres [9] et une expertise en ce domaine [10], qui permettent de répondre concrètement au désir des Émiratis.

3 Concurrence régionale et de destination

La création d'un grand équipement culturel s'inscrit également dans un contexte de concurrence régionale. Au sein des Émirats Arabes Unis, la rivalité entre Abu Dhabi, capitale politique, et Dubaï, poumon économique des Émirats, est ancienne. À l'échelle internationale, la compétition entre les Émirats Arabes Unis et le Qatar engendre des tensions qui peuvent aboutir à de véritables crises diplomatiques [11]. Elle est démultipliée par la rivalité pour la domination régionale entre l'Arabie saoudite et l'Iran. L'acquisition d'une œuvre attribuée à ou de Léonard de Vinci, le *Salvator Mundi*, pour quatre cent cinquante millions de dollars le 15 novembre 2017, serait donc une

6. *Ibid.*

7. *Ibid.*

8. L'idée récemment suggérée de prêter la Joconde a ainsi permis de rappeler les raisons pouvant empêcher la circulation d'œuvres : 1- la bonne conservation et la sécurité des œuvres est au cœur des valeurs des institutions muséales (or, faire voyager le célèbre portrait par Léonard de Vinci présente un risque conséquent car celui-ci est fendu et d'une grande fragilité). 2- La raison du prêt peut être de faible valeur scientifique en termes de contenu de l'exposition projetée. 3- Il faut que l'œuvre soit visible dans son musée d'origine. Outre les coûts d'assurance et de transport parfois dissuasifs pour l'emprunteur, il faut désormais compter le manque à gagner (baisse de fréquentation) pour l'institution prêteuse : dans le cas de la Joconde, celui-ci a été estimé à trente millions d'euros pour trois mois.

9. Culture du prêt qui ne va pas sans certaines polémiques autour des questions de marchandisation de la culture, de mise à disposition de conservateurs français pour une collection étrangère, des coûts de fonctionnement ou des risques de conflits d'intérêt. Le personnel des musées et notamment les conservateurs sont très soucieux de l'utilisation commerciale qui peut être faite des œuvres. En effet, il s'agit là d'un sujet très délicat qui relève d'une éthique professionnelle et qui est lié aux mutations de l'institution « musée » et de « ses missions ». Ainsi que l'écrivent Françoise Cachin, Jean Clair et Roland Recht dans « Les Musées ne sont pas à vendre » (*Le Monde*, 13 décembre 2006), les conservateurs s'inquiètent : « [...] sur le plan moral, l'utilisation commerciale et médiatique des chefs-d'œuvre du patrimoine national, fondements de l'histoire de notre culture et que la République se doit de montrer et de préserver pour les générations futures, ne peut que choquer [...] Bien sûr, il faut prêter des œuvres d'art si leur état le permet et si leur sécurité est garantie mais gratuitement, et dans le cadre de manifestations qui apportent une contribution à la connaissance et à l'histoire de l'art. C'était jusqu'à présent un impératif moral et scientifique. » Ces débats ont conduit le Président de l'Agence France Muséum et les Présidents des treize musées français concernés à publier une tribune pour défendre le projet : collectif, consulté le 27/07/2018, *Le Louvre Abu Dhabi un atout pour une mondialisation éclairée* https://ae.ambafrance.org/Tribune-Le-Louvre-Abu-Dhabi-un

10. Le *soft power* ne se limite pas à la sphère des musées. Il prend, au contraire, de nombreuses formes. La diplomatie culturelle est rythmée par les saisons croisées entre pays, malgré les risques d'accusation de propagande. Elles sont un bon exemple d'événement pluridisciplinaire regroupant le livre, le cinéma, le spectacle vivant...

11. En témoignent les vives réactions suscitées par l'oubli du Qatar sur une des cartes exposées dans le Louvre Abu Dhabi, oubli qui refléterait un embargo diplomatique et économique plus large.

réponse commune de l'Arabie saoudite et des Émirats arabes unis pour contrer la politique ambitieuse qatarie qui s'est distinguée avec les acquisitions du *Joueur de cartes* de Paul Cézanne pour deux cent cinquante millions de dollars en 2012 et du *Nafeafaaipoipo* de Paul Gauguin pour trois cents millions de dollars en 2015 [12].

Le Louvre Abu Dhabi a souvent été présenté comme un outil pour préparer l'après-pétrole par le biais d'une diversification des activités économiques dans le tourisme et la culture. Il s'agit de reprendre le modèle de Bilbao : l'ouverture d'un des cinq musées de la fondation Guggenheim, en 1997, avait alors redynamisé une ville industrielle en perte de vitesse. Ce modèle d'équipement culturel conçu par un grand nom de l'architecture, Franck O. Gehry, pour donner un rayonnement nouveau à un quartier voire une ville ou une région, a été souvent analysé, envié, imité [13]. En France, la création du MUCEM à Marseille permet notamment de revitaliser le quartier du Panier tout comme le musée des Confluences à Lyon sert de vaisseau amiral pour le développement de tout le quartier Sud de la Presqu'île. Outre le Pompidou-Metz, il faut évidemment aussi citer le Louvre-Lens, ouvert il y a cinq ans. La Cité de la Musique et la Philharmonie (inaugurée le 14 janvier 2015) visent à rééquilibrer l'Est et l'Ouest parisiens. De même, à l'étranger, la Philharmonie de Hambourg, ouverte le 11 janvier 2017 malgré l'envolée des coûts de construction, est le symbole de Hafen City (d'anciens entrepôts maritimes réhabilités), tandis que l'Opéra de Sydney, inauguré le 28 septembre 1973 est devenu une icône de l'identité australienne. Notons que ce modèle de marketing culturel a été décliné selon des tailles diverses mais n'a pas/ne peut pas toujours rencontrer le succès escompté. Ainsi des villes comme Nantes ont fait le pari de se positionner sur un modèle opposé et de développer plusieurs projets en parallèle (les Machines, les cercles de Buren, le nouveau palais de justice par Jean Nouvel…) pour accroître leur attractivité [14].

Dans le cas du Louvre Abu Dhabi, le musée est la première concrétisation d'un nouveau quartier qui doit être entièrement consacré à la culture : l'île Saadiyat (L'île du bonheur). Celle-ci devait, dans le projet initial, regrouper cinq grandes institutions muséales, signées pour chacune d'entre elles par un(e) « starchitecte ». Le prochain musée à être construit devrait être le Guggenheim dessiné par Frank O. Gehry. Il a toutefois vu sa réalisation prendre du retard, suite aux prises de position d'artistes et d'universitaires (réunis au sein du collectif Gulf Labor Artist Coalition), très critiques face aux conditions de travail de la main d'œuvre immigrée à Abu Dhabi. Est également prévu le Zayed National Museum qui traitera de l'histoire nationale des Émirats arabes unis. Cependant la baisse des revenus issus du pétrole a, semble-t-il, réduit les ambitions initiales : les deux derniers éléments du projet, le musée maritime et le musée des arts vivants, ne sont plus évoqués.

12. Delphine Couturier, « Le *Salvator Mundi*, l'enjeu politique de l'art », in *Gestion Fortune*, 1er mars 2018, n° 290, p. 71-73.

13. Sur l'effet Guggenheim, voir par exemple Gabriel Zignani, *Avis aux constructeurs de musées* : http://www.atlantico.fr/decryptage/avis-aux-constructeurs-musees-est-pas-bilbao-qui-veut-villes-qui-ont-reussi-se-sauver-desindustrialisation-ont-mise-autre-chose-2578704.html/page/0/1 ; consulté le 28/07/2018.

14. Pour une analyse plus approfondie, voir notamment les articles de Marc Terrisse, « Du marketing urbain à la démarche participative ? », et de Jonathan Paquette, « Les musées, instruments des pouvoirs », in *Nectar*, n° 1, deuxième semestre 2015, p. 33-46.

4 Les trois composantes d'un équipement culturel

« Enfin aujourd'hui le musée est devenu un agent diplomatique », remarque Jean-Pierre Warnier [15].

Le Louvre Abu Dhabi a donc pour origine une volonté politique forte. Cet élément indispensable voire fondateur n'est cependant pas suffisant pour la réussite d'un tel projet. Il faut un projet scientifique et une mise en espace de celui-ci. Politique, discours scientifique et architecture forment les trois composantes qui articulent un équipement culturel.

Dès 2005, le Louvre est approché pour apporter son expertise scientifique. La vénérable institution, dans un premier temps, hésite. Son président-directeur, Henri Loyrette, a d'autres projets, notamment la création d'une antenne en région, antenne qui deviendra le Louvre-Lens. Il craint que les projets ne se concurrencent et n'aboutissent à une dispersion des œuvres. Le partenariat se fera par le politique : Philippe Douste-Blazy, alors Ministre des Affaires Étrangères, est convaincu et en parle à son homologue au Ministère de la Culture, Renaud Donnedieu de Vabres, qui fait remonter le projet à la Présidence de la République et à Jacques Chirac. Le 6 mars 2007, un accord intergouvernemental entre la France et les Émirats arabes unis est signé. La forme ressemble à un traité diplomatique classique mais il porte en lui une organisation particulière, l'Agence France-Museum [16]

Celle-ci naît notamment du constat que le Louvre ne peut à lui seul réaliser un musée universel. Ses collections n'incluent pas les périodes préhistoriques ou postérieures au milieu du XIX^{e} siècle. Géographiquement, elles couvrent avant tout l'art occidental. Pour répondre à l'ambition d'offrir au futur Louvre Abu Dhabi un véritable savoir-faire « à la française », une nouvelle structure administrative est créée le 11 juillet 2007 : l'Agence France-Museum (AFM) a pour mission de coordonner treize musées prêteurs et quatre autres institutions [17] pour mettre en œuvre les engagements de la France. Plus précisément, les missions confiées à l'AFM concernent le Conseil et la mise en œuvre pour le Programme Scientifique et Culturel (PSC), l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO), l'organisation des prêts, la constitution d'une collection, la muséographie, la signalétique, le multimédia, la conservation préventive, la sécurité, la communication et la politique des publics. Il s'agit donc de proposer un musée « clefs en main ». Après les phases préparatoires, les premières équipes arrivent à Abu Dhabi en 2013.

15. Jean-Pierre Warnier, *La mondialisation de la culture*, Paris, Éd. La Découverte, 2008.

16. Pour une analyse juridique de l'accord, voir notamment : page consultée le 28/07/2018, https://www.lepetitjuriste.fr/wp-on-tent/uploads/2011/02/L'accord %20culturel%20du%206%20mars%202007 %20portant%20cr%c3%a9ation%20d'un%20mus%c3%a9e%20universel%20du%20Louvre%20%c3%a0%20Abou%20Dhabi.pdf.

17. Ces 17 institutions sont : Le musée du Louvre, L'Établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie, Le Centre Pompidou, La Bibliothèque nationale de France, Le musée du quai Branly – Jacques Chirac, Le musée national des arts asiatiques Guimet, Le musée Rodin, Le Château de Versailles, L'Établissement public de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais, Le domaine national de Chambord, L'École du Louvre, Le musée de Cluny – musée national du Moyen Âge, Le musée des Arts Décoratifs de Paris, La Cité de la céramique – Sèvres et Limoges, Le musée d'Archéologie nationale de Saint-Germain-en-Laye, Le Château de Fontainebleau, L'Opérateur du Patrimoine et des Projets Immobiliers de la Culture (OPPIC).

Depuis l'ouverture du musée à Abu Dhabi en 2017, l'AFM est chargée de la coordination des prêts pendant dix ans et de l'organisation de quatre expositions temporaires annuelles pendant quinze ans. À l'ouverture, trois cents œuvres prêtées sont rassemblées dans l'exposition dite permanente. Cependant, ce chiffre est amené à évoluer. L'exemple des acquisitions est révélateur : depuis 2009 et la première acquisition, un Mondrian lors de la vente Yves Saint Laurent-Pierre Berger, les collections se sont enrichies pour atteindre en 2017 quelque six cent œuvres. L'AFM doit donc accompagner un mouvement d'autonomisation, notamment en orchestrant la formation et l'encadrement pédagogique des personnels en contact avec les œuvres, en partenariat avec les Masters de la Sorbonne Abu Dhabi ou avec les cours du Musée du Louvre.

5 Le geste architectural

Le concours d'architecte est remporté par Jean Nouvel, lauréat du Prix Pritzker, et huit autres architectes partenaires dont Hala Wardé. Architecte contextuel, qui prend en compte le contexte et la civilisation dans lesquels s'inscrit son œuvre, Jean Nouvel définit ainsi sa vision : « Le Louvre Abu Dhabi devient ainsi le but d'une promenade urbaine, jardin sur la côte, havre de fraîcheur, abri de lumière le jour et le soir, son esthétique se veut en accord avec sa fonction de sanctuaire [18]. » La nouvelle ville-musée à « vocation universelle » s'étend entre la mer et le sable et s'inspire des médinas pour composer ruelles et placettes qui desservent cinquante-cinq bâtiments. L'élément dominant – une prouesse architecturale – se veut également d'inspiration arabe : le dôme géant (180 m de diamètre) est composé de 7 850 étoiles qui filtrent la lumière pour créer un microclimat moins chaud. Ainsi, se déploie une féerie de taches de lumières qui apparaissent et disparaissent avec la course du soleil.

Le Louvre Abu Dhabi s'étend sur presque 64 000 m^2, dont 6 000 m^2 consacrés aux collections permanentes et 2 000 m^2 aux expositions temporaires. En son sein, quatre ailes développent douze thèmes, eux-mêmes répartis en vingt-trois galeries. Musée à vocation universaliste, il doit insister sur les points communs dans les conceptions et les représentations à travers le monde. La présentation incorpore des technologies récentes comme les guides multimédias et les cartes animées.

Une vraie réflexion pour s'adresser aux multiples publics se traduit par de grands espaces consacrés à la médiation (avec un Musée des enfants, des moulages à toucher) ou l'ajout du braille dans les salles. L'idée, en partant du corpus initial des trois cents œuvres, était d'initier le grand public mais également de faire montre d'une véritable approche scientifique en alternant les hypothèses et les démonstrations. En partant de l'intention première, une exposition se construit en effet au travers des recherches qui confortent ou réfutent les positions de départ et font évoluer ainsi le propos. Ce propos doit donc être travaillé pour paraître simple et lisible (sous toutes les formes) aux visiteurs. Le visiteur néophyte peut se contenter d'une approche globale, lisible dans la succession des sections. Le spécialiste (ou le visiteur déjà initié) peut profiter des rapprochements, des différentes techniques représentées et de la sélection d'œuvres n'ayant encore jamais voyagé. L'intention est scientifique et devient progressivement

18. Introduction signée par Jean Nouvel sur le site Atelier Jean Nouvel, consulté le 27/07/2018 ; http://www.jeannouvel.com/projets/louvre-abou-dhabi-3/

de plus en plus « pédagogique » : le discours est ciblé, séquencé, explicite mais intègre l'attente de la part du public émirati de prêts exceptionnels.

6 Le Louvre Abu Dhabi : une exception ou un précurseur ?

Malgré l'ouverture avec deux ans de retard [19], la concrétisation du Louvre Abu Dhabi marque une innovation de rupture [20], ou du moins un changement d'échelle et l'aboutissement de dynamiques qui ont profondément transformé le paysage muséal et culturel mondial.

Les expositions itinérantes, « clefs en main » ou « internationales » ont le vent en poupe. Réalisé par un établissement en vue de l'export, ce type d'exposition est une source de revenus (permettant de pallier l'insuffisance des budgets de fonctionnement). Ces expositions permettent aux musées occidentaux de pallier la baisse des subventions publiques et répondent à une demande de « nouveaux » musées [21]. Paris-Musées en a fait un de ses axes stratégiques dans son contrat d'objectifs 2016-2020. Pourtant, le fait que le musée Picasso fasse voyager ses collections pendant les travaux a été source de polémiques. Ceci s'accompagne d'une véritable institutionnalisation du phénomène avec la création d'équipes pour l'international.

Dans son ouvrage, *Le Musée, une institution dépassée ?*, André Gob [22] rappelle que « la circulation des collections a toujours été fondée sur la gratuité et sur le principe de réciprocité ». L'article 2.16 du code de déontologie de l'ICOM qui fait référence pour tous les musées de chaque nation, précise : « les collections des musées sont constituées pour la collectivité et ne doivent en aucun cas être considérées comme un actif financier. » En effet, selon l'article L 415-5 du Code du Patrimoine, un objet qui entre dans les collections publiques sort du circuit marchand et ne peut donc faire l'objet d'échanges financiers. La règle demeure que le prêt traditionnel entre institutions culturelles est gratuit ; les coûts d'emballage, de transport de l'œuvre et de son convoyeur ainsi que les assurances « clou à clou » sont pris en charge par le musée organisateur. Si les œuvres ne sont pas officiellement louées, on parle de contreparties financières rétribuant le travail scientifique et l'ingénierie.

Pour le Louvre et la France, le projet d'Abu Dhabi représente une manne financière importante. Le Musée du Louvre a ainsi permis l'utilisation de la marque Louvre pour trente ans et six mois. Les prêts qu'il a consentis représentent environ la moitié des œuvres exposées et incluent de nombreux chefs-d'œuvre comme *La Belle ferronnière* de Léonard de Vinci. Les contreparties, qui comprennent des clauses sur les produits dérivés, s'élèvent à près d'un demi-milliard d'euros. Ces revenus sont gérés *via* une solution venue du monde anglo-saxon : un fonds de dotation permet de faire fructi-

19. Ceci étant dû aux difficultés techniques liées à l'environnement, aux Printemps arabes, à la chute du cours du pétrole et aux conditions de travail.

20. Anne Gombault et Didier Selles, « Louvre Abu Dhabi : une innovation de rupture sans lendemain ? », in *International Journal of Arts Management*. Le texte est disponible sur le site de *Kedge Business School*, consulté le 27/07/2018. https://kedge.edu/insights/le-louvre-abu-dhabi-une-innovation-de-rupture-sans-lendemain

21. Rebecca Amsellem, « Les stratégies d'internationalisation des musées et les nouveaux modèles d'affaires », thèse sous la direction de Xavier Greffe, soutenue à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne le 18 novembre 2016.

22. André Gob, *Le Musée, Une institution dépassée ?*, Armand Colin, Paris, 2010, 160 p.

fier le capital, seuls les intérêts sont utilisés. Ceci permet une autonomie financière qui protège le musée des fluctuations des budgets publics [23]. La France gagne, sur l'ensemble de l'opération, un milliard d'euros.

À partir de 2003, avec ses nombreux projets internationaux, le Louvre se place à l'avant-garde des musées français en matière de rayonnement de sa marque. Une politique de recherches de fonds est conduite de façon systématique et assumée par le président-directeur de l'époque, Henri Loyrette. L'établissement se dote d'un service mécénat très étoffé dans le but d'accroître sa capacité de négociation. Dix ans plus tard, l'arrivée de Jean-Luc Martinez, nouveau président-directeur au Louvre, marque la fin d'une ère d'expansion « tous azimuts » et la volonté de privilégier les collections permanentes. Cependant, comme l'indique Jean-Luc Martinez, « il y a un désir de Louvre » et cette dynamique des expositions internationales est appelée à s'amplifier : la France et le Louvre organisent ainsi, après trois ans de tractations diplomatiques, une exposition, *Le Louvre à Téhéran*, qui rencontre un vif succès (540 000 visiteurs en trois mois) en parallèle de l'exposition *D'un Louvre à l'autre*, toujours sur le thème de la constitution des collections du Louvre, présentée à Abu Dhabi.

Aujourd'hui, se pose la question de capitaliser au niveau national sur l'expérience d'Abu Dhabi. Certains souhaiteraient une agence capable d'intervenir en Chine. Pour l'heure, la France veut réussir un partenariat comparable avec l'Arabie Saoudite pour valoriser l'ancienne cité nabatéenne d'Al Ula [24], présentée comme comparable au site de Pétra, le but affiché pour les Saoudiens étant d'être trois fois plus grands que le Louvre Abu Dhabi. Cet accord-cadre sur dix ans devrait aussi déboucher sur des contrats de routes, d'équipements et autres estimés entre cinquante et cent milliards d'euros : une nouvelle agence, similaire à l'AFM, serait en charge de concevoir les musées mais aussi de penser le développement durable, les infrastructures d'accueil, la formation des professionnels du tourisme, le développement de l'agriculture et de l'artisanat. Emmanuel Macron suivrait directement ce projet depuis novembre 2017. Ici encore, il s'agit pour l'Arabie saoudite d'offrir un visage d'ouverture et d'attirer la sympathie des faiseurs d'opinion français, tandis que la France pourrait valoriser ses compétences à l'international. Cette dernière doit parfois jouer les équilibristes entre rivaux : Jean Nouvel va inaugurer le 28 mars 2019 le musée national du Qatar [25].

Les expositions sont un champ de la politique d'influence des États, elles ont une capacité à séduire et à attirer. Les grands musées sont donc devenus des acteurs incontournables. L'exposition a une nécessaire fonction de communication et ce phénomène est amplement utilisé dans le cas des expositions exportées. « L'exposition est maintenant considérée comme un medium, cela dans un contexte social et com-

23. D'autres stratégies peuvent exister. Par exemple, le musée des Beaux-Arts de Lyon ne développe pas ces expositions pour augmenter ses ressources financières mais pour augmenter sa notoriété.

24. Les éléments de langage pour ce projet et leurs analyses se retrouvent notamment dans Roxana Azimi, « Un accord franco-saoudien pour développer Al-Ula », in *Le Monde*, 10 avril 2018, n° 22781, p. 1 et 16 ; Martine Robert, « Après le Louvre Abu Dhabi, la France récidive en Arabie Saoudite », in *Les Échos*, 10 avril 2018, n° 22673, p. 17 ; Sabine Gignoux, « Accord franco-saoudien pour valoriser le site antique d'Hégra », in *La Croix*, 10 avril 2018, n° 41073, p. 20.

25. Roxanna Azimi, « L'art de ne pas choisir son camp », in *Le Quotidien de l'Art*, 13 avril 2018, n° 1477, p. 2.

municationnel élargi. C'est-à-dire que l'exposition est en tant que telle une situation de communication en même temps qu'elle en a la fonction [26]. »

7 L'émergence de la régie d'œuvres, une professionnalisation récente

Nous avons vu que le phénomène d'internationalisation des musées questionne la définition d'exposition et même de musée. De fait, l'accélération et l'internationalisation des échanges de biens et de compétences culturels ont amené le développement de nouveaux métiers, de nouvelles organisations du travail. Cette deuxième partie s'attachera aux aspects plus pragmatiques, en se focalisant sur les moyens scientifiques et techniques mis en œuvre pour atteindre l'objectif fixé par les concepteurs d'expositions.

La régie d'œuvres « coordonne, aux plans physique, documentaire, administratif, juridique et financier, les mouvements internes et externes des œuvres » [27]. Ces mouvements peuvent notamment être des rotations d'œuvres dans les salles ou lors de rénovations d'espaces mais aussi des prêts d'œuvres, des départs en restauration, des dépôts dans les administrations ou dans d'autres musées.

L'émergence de cette fonction dans les années 1980 correspond à la spécialisation des métiers de la culture et du patrimoine. La montée en puissance des régisseurs coïncide avec celle des fonctions supports et de nouvelles expertises (communication, médiation, conservation préventive...)

La professionnalisation et l'autonomisation des fonctions de la régie, et notamment de la logistique appliquée à la gestion des collections et des expositions, trouve ses origines dans les modèles anglo-saxons. Ainsi, la première association de « registrars », le *Registrars Committee of the American Association of Museums*, est fondée aux États-Unis en 1978. Elle est suivie par les Britanniques (*The UK's Registrars Group*, 1979) et les Australiens (*The Australian Registrar Committee*, 1980). En France, les premiers services de régie des œuvres structurés et identifiés comme tels apparaissent à la faveur de la création du Centre Georges Pompidou en 1977 et de l'ouverture du Musée d'Orsay en 1986 [28]. L'Association française des régisseurs d'œuvres d'art (AFROA) fait paraître ses statuts en 1997. Celle-ci s'accompagne rapidement d'une reconnaissance officielle. En France, à peine deux ans après la création de l'AFROA, en 1999, est créée une option « Régie des œuvres » dans le cadre du concours de chargé d'études documentaires (concours de catégorie A). Dans la fonction territoriale, un certain flou persiste avec des entrées différentes, comme les concours d'assistants qualifiés ou d'attachés de conservation. À ce tableau, il faut encore ajouter les régisseurs recrutés avec un contrat de droit privé. Les statuts et la réalité quotidienne restent variés.

26. Jean Davallon, *L'exposition à l'œuvre*, Paris, Ed. L'Harmattan, 1999, p. 8.

27. Cette définition est celle donnée dans le répertoire des métiers du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), consulté le 27/07/2018. http://www.cnfpt.fr/node/146/repertoire-metiers/metier/222. Cette définition est notamment reprise dans Carole Benaiteau (dir.), *Concevoir et réaliser une exposition : les métiers, les méthodes*, Paris, Eyrolles, 2012, 175 p.

28. Site de l'Association Française des Régisseurs d'œuvres d'art, consulté le 28/07/2018. http://www.afroa.fr/fr/metier/

Cette professionnalisation s'accompagne de la création de nouvelles formations, comme en 2004 un premier cycle de formation consacré à la régie des œuvres validé par la Direction des Musées de France. Il est suivi en 2005 d'une formation pour les œuvres en art contemporain dans le cadre du CIPAC (Fédération des professionnels de l'art contemporain). Plusieurs Masters de régie existent désormais, à l'École du Louvre depuis 2008 mais aussi dans les universités d'Amiens, Bordeaux, Toulouse… Des modules de formation continue sont également proposés par l'Institut National du Patrimoine et d'autres institutions.

8 La gestion des prêts d'œuvres : l'exemple du Louvre

Cette professionnalisation a vu la mise en place de procédures pour les prêts, les opérations et la traçabilité des mouvements des œuvres. Au Louvre, le suivi administratif d'un dossier de prêt est désormais commun aux différents départements.

À réception de la demande officielle [29], les conservateurs étudient la pertinence scientifique d'un projet d'exposition et, par extension, la possibilité d'accorder un ou des prêts. Les œuvres envisagées doivent évidemment pouvoir voyager : un département peut décider qu'une œuvre est trop fragile pour circuler.

En parallèle, le régisseur analyse le *Facility Report*, document qui synthétise toutes les caractéristiques techniques de conservation, de sûreté et de sécurité des lieux d'exposition. Il peut ainsi juger de la faisabilité physique du prêt. Ainsi, un climat non contrôlé ou des accès sous-dimensionnés peuvent compromettre la venue d'une œuvre. Des solutions alternatives existent parfois mais elles doivent alors impérativement être évoquées. Par exemple, pour des portes trop petites, les œuvres peuvent être « grutées » et passées par une fenêtre ; c'est le cas notamment à Versailles, au Musée national du Moyen Âge ou encore au Petit Palais à Paris. En ce qui concerne la sécurité des œuvres, un renforcement de la présence humaine peut être exigé. Enfin, un climat trop sec ou trop humide pour une œuvre peut être réglé avec différents dispositifs : le musée prêteur peut exiger dans ses conditions de prêt la mise sous vitrine et l'ajout de Silicagel.

L'accord et la constitution de listes définitives des œuvres demandées par l'emprunteur permettent l'élaboration d'un contrat détaillant les conditions générales de prêt. À ces dernières, chaque département ajoute par la suite des conditions particulières plus spécifiques pour chaque œuvre. Il s'agit notamment de trois grands types d'exigences :

— La valeur d'assurance de chaque œuvre prêtée est spécifiée. Dans le cadre du Louvre, il s'agit de la valeur déclarée et non celle du marché : elle est toujours non négociable et ne peut être remise en cause ni par l'emprunteur ni par l'assureur qui pourrait arguer d'une valeur différente sur le marché de l'art.
— Les conditions de transport (type de caisse, sens du transport…) et les conditions d'exposition (sous vitrine, mise à distance…). Ainsi, une œuvre fragile voyageant sur des routes peu entretenues ou faisant partie d'une exposition à plusieurs étapes est systématiquement protégée par une caisse supplémentaire autour de sa caisse. Des œuvres en terre voyagent dans des caisses écrin au

29. Et souvent, avant celle-ci, de manière officieuse par le biais de suggestions.

sein desquelles la mousse vient épouser l'ensemble de l'œuvre. À l'inverse, des marbres seront fixés en des points spécifiques et leurs parties les plus fines seront échappées, laissées sans contact avec la caisse. Dans le lieu d'exposition, les prêts peuvent être présentés avec une simple mise à distance (par défaut d'un mètre) ou avec un système de fixation, mais les pièces les plus vulnérables ou plus petites sont exposées sous vitrine.

— Les mentions devant obligatoirement figurer sur les cartels ou dans les publications sont détaillées. Le prêteur apparaît ainsi de manière claire.

Les formalités douanières doivent être anticipées. Les polices et les certificats d'assurance doivent être relus car les clauses diffèrent entre pays et même dans le temps. Par exemple, une clause de non confiscation doit systématiquement être incluse pour toutes les œuvres. En particulier, c'est le cas des œuvres dites d'arts premiers ou bien pour des antiquités grecques ou égyptiennes dont la restitution pourrait être demandée. De manière générale, il faut veiller pour les prêts à l'étranger à ce que la clause d'inaliénabilité des œuvres soit présente. Elle évite qu'une œuvre endommagée et dédommagée par l'assureur soit considérée par ce dernier comme étant devenue sa propriété (puisqu'il a payé sa valeur). Parfois des exclusions apparaissent dans les contrats sans raison apparente, il faut alors les faire retirer.

Les musées gérant des œuvres des collections nationales doivent simultanément obtenir l'autorisation du Service des Musées de France (Ministère de la Culture et de la Communication). Une fois la demande acceptée au sien d'un département, ce dernier soumet une proposition de prêt à l'examen de la Commission des Prêts et Dépôts pour obtenir sa validation et la publication de l'arrêté de prêt. Comme le rappelle la remarque préliminaire des « Données sur les prêts des musées nationaux du ministère de la Culture » :

> Le Service des musées de France (sous-direction des collections, bureau de l'inventaire des collections et de la circulation des biens culturels) gère l'ensemble des prêts des musées nationaux relevant du ministère de la Culture, à l'exception du musée national d'art moderne et du musée du quai Branly-Jacques Chirac.
>
> Pour ce faire, le SMF dispose de l'application informatique GAM (gestion administrative des mouvements). La version 3 a été mise en place en 2013. Elle permet aux musées de livrer eux-mêmes, à partir de leurs propres outils de gestion, les informations relatives aux prêts qu'ils consentent. Du côté du SMF, GAM3 permet de vérifier que toutes les données du mouvement sont renseignées (identification des œuvres, assurance, données sur l'emprunteur et le lieu d'exposition, dont le *facility report*, etc.), de préparer l'ordre du jour de la commission des prêts et dépôts (émanation de la commission scientifique des musées nationaux) et, à l'issue de celle-ci, d'éditer les arrêtés de prêt [30].

30. Extrait des procédures du traitement de prêt transmis par le Service des Musées de France.

Les musées prêteurs gèrent les collections pour l'État. C'est donc bien l'arrêté de ce dernier qui a une valeur légale *in fine*.

Chaque prêt débute ainsi par une phase de traitement administratif et juridique. En moyenne, le nombre annuel de prêts aux expositions du Louvre s'élève à 1730, ce qui correspond à un taux d'acceptation des demandes de 70%. Le département des Sculptures a ainsi prêté deux cent seize œuvres en 2017. Les rares refus correspondent à des impossibilités logistiques (l'œuvre est déjà prêtée) ou à des considérations liées à la conservation.

En parallèle à l'instruction du dossier, se pose immédiatement la question de la matérialité de l'œuvre : Faut-il la consolider ? Est-elle esthétiquement présentable ? Est-elle aisément installée ? Une restauration fondamentale ou un simple « bichonnage » s'avèrent parfois nécessaires. De même, la réalisation d'un montage ou d'une semelle en résine peut diminuer les risques liés à la manipulation et à la présentation. À cette étape, il peut s'avérer nécessaire de faire appel à des restaurateurs (rattachés au C2RMF ou privés), à des socleurs ou encore à des photographes (pour le catalogue). Le Musée du Louvre a le rare avantage de disposer en interne d'équipes de techniciens d'art (métalliers, marbriers, encadrement-dorure, marbriers, peintres, monteurs d'objets d'art, tapissiers, installateurs…) qui peuvent réaliser les présentations adaptées à chaque situation. De même, avant de partir à Abu Dhabi, les œuvres prêtées ont toutes été vues par des restaurateurs externes qui ont suggéré des restaurations ou des interventions légères à entreprendre. Ainsi les oxydations et autres altérations des médaillons de David d'Angers ont été stabilisées ou retirées. Les marbres ont été nettoyés, car un dépôt noirâtre se crée lorsque les visiteurs touchent la pierre. Des soclages spécifiques ont été réalisés. Il s'agit d'empêcher le vol mais aussi de favoriser la présentation. Par exemple, la porte en bois aux armes de Luis Sorell i de Ixar a fait l'objet de pattes qui la maintiennent sans l'aide de gonds ou autres murs. Ces éléments sont faits sur mesure pour éviter de venir s'accrocher sur la serrure ou une partie fragile. Chaque dispositif de présentation des œuvres est donc un dispositif unique.

Avant le début des mouvements physiques, un constat d'état est établi. Ce document sera consulté à chaque étape du prêt. Il décrit l'état de l'œuvre à un moment donné [31]. Daté, signé et localisé, il recense les altérations, manques et ajouts éventuels à la manière d'un procès-verbal. Cette description des fragilités permet de s'assurer de l'état inchangé de l'objet ou de mesurer les changements. Il s'accompagne des photos qui appuient la description. Les constats du département des Sculptures ont donc une partie descriptive où une fiche technique rassemble les caractéristiques de l'œuvre (numéro d'inventaire, dimensions, poids, matière…) et synthétise l'état de l'œuvre en explicitant les altérations. Les éléments mobiles et les montages sont également mentionnés. Cette description s'accompagne de préconisations pour la manipulation, comme l'usage de gants ou l'indication de prendre l'œuvre par sa base. Le constat a aussi une partie avec des photographies commentées. Si une peinture n'a parfois

31. Il existe différents types de constat en fonction des objectifs de celui-ci. Tous doivent permettre d'identifier les œuvres et être compréhensibles par tout le monde, qu'il s'agisse du convoyeur représentant le prêteur (qui n'est pas systématiquement l'auteur du constat) ou encore les emprunteurs. C'est donc un formulaire avec éléments pré-remplis (logo de l'institution, champs pour décrire l'objet…).

que deux vues de l'œuvre et son cadre, les sculptures nécessitent le plus souvent au moins quatre vues d'ensemble. Ces photographies de face, des deux profils et de l'arrière sont enrichies de vues en diagonale pour les sculptures les plus complexes et de photographies de détail pour qu'aucune partie de la surface ne soit invisible. Sur la vue arrière de la Vierge dite Blumenthal sont ainsi précisées les zones non sculptées de cette œuvre.

Le constat facilite la traçabilité des responsabilités : il est contradictoire puisqu'il est signé par les deux parties à chaque étape. Bien que n'étant pas juridiquement un contrat, il devient aisé d'identifier quand un changement a eu lieu. Par extension, il aide à déterminer les responsabilités et à savoir si une transformation est du fait du transporteur, si le changement s'est produit lorsque l'œuvre était exposée ou, de manière plus rassurante, si c'est une altération ancienne. Le constat n'est donc pas définitif mais doit être refait à chaque prêt, car il n'a pas de validité pérenne.

Vient alors la phase d'emballage et de transport. Cette étape peut être particulièrement consommatrice en temps. Pour les œuvres les plus importantes, le recours à un prestataire extérieur spécialisé dans le transport d'œuvres d'art offre une garantie supplémentaire. La coordination de ce nouvel acteur nécessite un travail en amont d'allers-voir, de définition des moyens et du calendrier. Ainsi, les œuvres pondéreuses impliquent l'emploi de gerbeurs ou de matériel d'élingage. Les œuvres fragiles demandent des caisses écrins qui viennent épouser les contours de l'œuvre avec une mousse adaptée. Les tableaux ou les œuvres en bronze requièrent des caisses isothermes pour éviter les chocs climatiques. Ce travail peut s'étaler sur plusieurs jours ou encore plusieurs semaines.

Les caisses terminées, et scellées pour les prêts internationaux, sont chargées grâce à chariots élévateurs et autres transpalettes. « Que ce soit par camion, par avion, par bateau, voire par le train pour une petite œuvre en bagage accompagné, chaque mode de transport a ses avantages et parfois ses inconvénients [32]. » Des solutions différentes existent en fonction des lieux, des tailles, etc. Il appartient donc au convoyeur qui accompagne les œuvres de veiller à chaque étape à la sécurité des œuvres, par exemple lors des pauses sur l'autoroute, pendant la palettisation à l'aéroport, lors des ruptures de charges ou encore pendant le montage et le démontage de l'exposition. Ainsi, pour les œuvres transportées par avion, les caisses ne doivent pas être sur la même palette que des liquides. Pour les peintures, celles-ci doivent voyager dans le sens du vol c'est-à-dire parallèlement aux côtés de l'avion. De même, sur la route, le camion doit être dédié au transport d'œuvres d'art et être équipé de suspensions adéquates, d'un traceur… Le convoyeur est en droit de refuser les camions à bestiaux parfois proposés. Il doit aussi empêcher que les caisses ne soient empilées : si ceci économise de l'espace, la technique de gerbage présente un risque accru pour les œuvres qui pourraient tomber.

Ce processus qui s'étend sur plusieurs mois a beaucoup gagné en efficacité avec l'informatisation des bases de données et l'amélioration des systèmes de communication. Les expositions qui prenaient auparavant des années de préparation ont vu l'amplitude

32. Collectif (LP Part), *Le guide du transport d'œuvres d'art et d'expositions*, s.l., s.d., 90 p.

de leurs chronogrammes se réduire grâce aux courriels, à la mécanisation de tâches répétitives et à la rationalisation de la chaîne opératoire.

9 Spécificités du cas du Louvre Abu Dhabi

L'organisation « générique » a pourtant dû être adaptée dans le cas du prêt à Abu Dhabi. Des facteurs de nature organisationnelle et les contraintes spécifiques se superposent aux enjeux habituels. La présence de l'AFM a ajouté, entre les institutions prêteuses et le musée emprunteur, un partenaire supplémentaire chargé de piloter l'ensemble des opérations d'installation des œuvres. L'organisation par ailes du musée permettait certes de travailler de façon simultanée dans les quatre espaces mais a *de facto* multiplié les équipes sur le terrain. Ceci a requis un temps d'adaptation pour que chaque interlocuteur puisse trouver sa place et son périmètre. Un vrai travail de communication a donc été fait à tous les niveaux [33].

À ceci s'ajoutait une mise en place rapide. Après la phase d'élaboration scientifique et de constitution des listes, comme dans tout projet, on a pu assister à une accélération dans les derniers mois. Au niveau politique, la Ministre de la Culture, Françoise Nyssen, a annoncé le 6 septembre 2017 que l'ouverture du musée se ferait le 11 novembre 2017. Ces délais très courts avaient suscité de grandes inquiétudes logistiques lors de l'été : la fréquence des vols entre la France et Abu Dhabi risquait de s'avérer insuffisante au regard du volume des œuvres à transporter. Etihad Airways, compagnie nationale des Émirats arabes unis, a donc revu ses priorités pour permettre des vols directs passagers et cargo. Sur place, les moyens humains et administratifs ont été mobilisés pour garantir une sécurité maximale et une simplification des procédures. Par exemple, un transporteur spécialisé était en permanence présent sur le tarmac de l'aéroport, les convoyeurs pouvaient suivre la dépalettisation des œuvres et les formalités douanières étaient effectuées au sein du musée du Louvre Abu Dhabi.

Paradoxalement dans ce contexte, l'installation de la galerie permanente a débuté très lentement (avant de s'accélérer par la suite) : la fragilité et le luxe de la muséographie pouvaient intimider. Les installateurs hésitaient avant de percer les grandes tables en marbres de plusieurs mètres de long pour venir y fixer le socle des œuvres.

10 Un enjeu de reconnaissance professionnelle

Par ses enjeux politiques, muséographiques et logistiques, le cas du prêt à Abu Dhabi fonctionne comme un effet grossissant des caractéristiques de la régie moderne. Celle-ci s'inscrit pleinement dans un modèle de management fonctionnel : il s'agit d'évaluer les risques pour les œuvres et pour les hommes, de coordonner des acteurs et des entités aux intérêts parfois divergents, de superviser le bon déroulement des opérations, d'accompagner les éléments au service d'un projet sans toujours disposer de la légitimité hiérarchique. Cette organisation implique des qualités de dialogue, d'anticipation, d'initiative…

33. Notons que cette organisation n'est pas unique : en France, les expositions d'institutions comme le Musée de Cluny-Musée National du Moyen Âge sont suivies tant par des régisseurs de la Réunion des Musées Nationaux que par les régisseurs du musée.

Naturellement, l'organigramme et le positionnement de la régie peuvent varier d'un établissement à l'autre ou au sein d'une même institution. Les régies du Louvre ont ainsi été réorganisées, depuis 2014, en services avec un ou une chef(fe) de régie au sein de chacun des huit départements du musée [34]. Ces unités dépendent directement du directeur du département. Cependant, derrière cette organisation identique dans chaque département, il existe des pratiques différentes dépendant des spécificités des collections. Dans certains départements, l'ensemble de la chaîne opératoire d'un prêt va être suivi par la même personne alors que, dans d'autres, chaque régisseur va se concentrer sur un type de tâche. Le département des Peintures a fragmenté les étapes pour spécialiser ses équipes de régisseurs (décrochages en salles ou en réserve, constats, restaurations, choix du cadre, emballages et transport). Au département des Objets d'Art, les aspects administratifs et juridiques sont suivis par un conservateur.

Le développement des compétences et la spécialisation ont amené certains régisseurs à revendiquer une position d'expert avec un avis à l'égal de celui des conservateurs. Il nous semble que cette position est exagérée. Si la régie repose désormais sur un ensemble de valeurs, de savoir-faire et de connaissances tant théoriques que pratiques, cet ensemble ne gomme pas les rapports hiérarchiques et ne remet pas en cause les mécaniques de décision. Par exemple, le conservateur reste seul à trancher *in fine* de la pertinence scientifique d'un prêt ou d'une restauration. Ce n'est donc qu'avec son accord et dans un deuxième temps que s'enclenche l'action du régisseur. Ce dernier reste donc dans un rapport qui s'apparente à celui de la délégation.

Le contexte de changement radical des pratiques professionnelles pousse à questionner davantage le rôle du régisseur dans un musée. À notre sens, ce qui se joue actuellement est un mouvement d'autonomisation. Celui-ci se manifeste parfois par une séparation physique : le Centre des collections, réserves externalisées du Musée National Suisse, est souvent cité comme un modèle. Situé à trente minutes du centre-ville, il a permis de regrouper une multitude de réserves, souvent obsolètes, disséminées à travers la ville et le pays. Cette rationalisation et cette mise aux normes se sont accompagnées d'économies financières et de gains en termes de temps. Elles ont toutefois nécessité une véritable révolution des conceptions et des pratiques. Pour paraphraser Bernard A. Schüle [35], volontiers provocateur dans sa formulation, cette nouvelle organisation a été une « double castration » pour les conservateurs, puisqu'il leur a fallu accepter de se défaire de leurs collections mais aussi accepter que ces dernières soient ventilées en fonction de critères de stockage (dimensions, type d'objets) plutôt qu'en fonction des regroupements scientifiques. Par exemple, un ensemble hétérogène sera classé par type, par catégorie d'objet. Au quotidien, les prêts d'objets conservés dans ces réserves sont désormais gérés de manière autonome par le Centre des collections. Le conservateur peut se contenter d'approuver le prêt *via* une signature électronique, et

34. Pour mémoire, il s'agit des Antiquités égyptiennes ; des Antiquités grecques, étrusques et romaines ; des Antiquités orientales ; des Arts de l'Islam ; des Arts graphiques ; des Objets d'art ; des Peintures ; des Sculptures. À ces départements s'ajoutent des régisseurs au sein du Service de l'Histoire du Louvre ou de celui des Acquisitions. Au total, en février 2018, on compte quarante-six régisseurs répartis dans ces différentes unités.

35. Directeur des collections des réserves externalisées et conservateur de la section Technologie et ethnographie.

les régisseurs-restaurateurs du Centre déterminent ensuite par eux-mêmes si l'objet requiert une intervention de restauration ou un emballage particulier.

Le cas de Zurich n'est pas unique. La *National Library* britannique a maintenant ses réserves au Nord de Leeds et des camions assurent l'acheminement des livres demandés en consultation. En France, nombre de bâtiments sont reconfigurés ou créés *ex nihilo* pour abriter des réserves (à Besançon, à Autun, à Nancy ou en Île-de-France pour les musées gérés par Paris Musées...). Le Louvre s'est ainsi lancé dans un projet de réserves externalisées à Liévin (dans les Hauts-de-France) qui doivent accueillir les œuvres non exposées à partir de l'automne 2019.

11 Conclusion

Aujourd'hui, les musées sont des structures complexes, faisant intervenir un grand nombre de compétences et de spécialités. À l'intérieur comme à l'extérieur du musée, les programmes impliquent une chaîne d'actions qui indique l'émergence d'une organisation non plus pyramidale mais en réseau et articulant l'intervention de multiples personnes et organismes. La croissance et la professionnalisation de ces nouveaux acteurs témoignent du développement des missions confiées aux grands musées, qui doivent conserver les œuvres mais aussi toucher des publics sans cesse plus divers. La mise en œuvre de l'exposition inaugurale du Louvre Abu Dhabi souligne l'évolution des pratiques dans le domaine muséal : l'ampleur du projet, l'importance des enjeux et les ressources mobilisées ont eu valeur de test pour les modes de décision, d'organisation et de mise en œuvre opérationnelle dans le cadre de ces prêts. Ces prêts hors du commun d'œuvres de tout premier ordre, ont notamment confirmé le rôle incontournable du régisseur, véritable chef d'orchestre de l'organisation générale et garant de la réduction des risques lors des mouvements d'œuvres. La fonction de régie correspond à une évolution de pratiques vers le mode projet au sein des grandes institutions.

La notoriété d'un musée se construit entre autres par des prêts d'œuvres et par la participation à des expositions. La mondialisation des échanges culturels va en s'accélérant depuis les années 1950 [36]. L'événement et le temps de préparation réduit deviennent des enjeux centraux. Les prêts sont la matérialisation de ces flux. Les régisseurs vivent donc au quotidien les accélérations, les fluctuations et les tensions : si la moindre dissonance politique ou financière survient dans les relations internationales, l'organisation s'en ressent matériellement. Ils sont à l'articulation entre le scientifique et l'opérationnel.

Enfin, « les œuvres sont bien sympathiques, elles ne se plaignent pas » [37] : les œuvres sont souvent fragiles et leur prêt n'est pas sans risques. Dans un projet aussi exceptionnel, voir unique, que l'ouverture d'un musée de classe mondiale, il s'agit toujours de prendre en compte la matérialité des œuvres. Les régisseurs veillent avec les conser-

36. Certains, comme l'historien de l'art Francis Haskell, critiquent violemment cette évolution : Francis Haskell, *Le musée éphémère. Les maîtres anciens et l'essor des expositions*, trad. fr., Paris, Gallimard, 2002 (1ère édition 2000, New Haven, Yale University Press), 263 p.

37. Nos remerciements à Sophie Guillot de Suduiraut, Conservateur honoraire du Département des Sculptures, pour cette belle formule.

vateurs à leur intégrité et sont les gestionnaires des risques lors des mouvements, afin que les œuvres d'art puissent voyager (ou « rester tranquilles » !) encore longtemps.