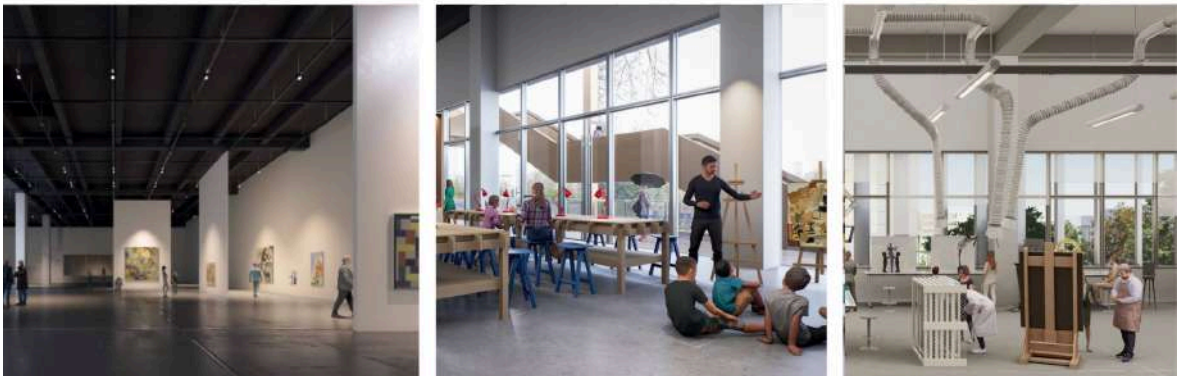


Mémoire de recherche

Une réserve sans réserve ?



Centre Pompidou Francilien © PCA-STREAM

Étude de cas du Centre Pompidou francilien - Fabrique de l'Art



Sous la direction de Mr. Grégoire PRANGÉ

Année universitaire 2024-2025

Résumé

À partir d'une étude de cas consacrée au Centre Pompidou francilien (CPf), actuellement en construction à Massy, ce mémoire propose d'explorer le sens et les conséquences de l'ouverture des réserves muséales au public. Historiquement, la réserve a été conçue comme un espace fermé, dédié aux professionnels. Son ouverture au public apparaît alors comme un véritable paradoxe. Ce travail, à travers une enquête qualitative, examine la manière dont le CPf parvient à intégrer ce paradoxe en effectuant un ensemble de choix politiques, architecturaux et programmatiques et comment il parvient à en tirer parti pour redéfinir ses usages, ses publics et son identité. Plus encore, il apparaît que l'ouverture proposée par le CPf ne contredit pas, mais au contraire, renforce sa mission de conservation. Elle devient une opportunité active pour le "prendre soin" des collections. Le paradoxe initial est ainsi neutralisé, tant pour les publics que pour les professionnels.

Mots-clefs : Centre Pompidou francilien, réserves muséales, ouverture, Centre Pompidou, conservation, publics, architecture muséale, mutation muséale

Abstract

Based on a case study of the Centre Pompidou francilien, currently under construction in Massy, this dissertation explores the meaning and consequences of opening museum storerooms to the public. Historically, the storeroom was conceived as a closed space, dedicated to professionals. Opening them up to the public is therefore something of a paradox. Through a qualitative survey, this study examines how the Centre Pompidou francilien manages to integrate this paradox by making a series of political, architectural and programmatic choices, and how it manages to take advantage of it to redefine its uses, its audiences and its identity. Furthermore, it appears that the proposed opening up of the Centre Pompidou does not contradict but, on the contrary, reinforces its conservation mission. It becomes an active opportunity to 'take care' of the collections. The initial paradox is thus neutralised, both for the public and for professionals.

Keywords: Centre Pompidou francilien, museum storage, opening, Centre Pompidou, conservation, audiences, museum architecture, museum transformation

Avertissements

Sciences Po Lille n'entend donner aucune approbation ni improbation aux thèses et opinions émises dans ce mémoire de recherche. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

J'atteste que ce mémoire de recherche est le résultat de mon travail personnel, qu'il cite et référence toutes les sources utilisées et qu'il ne contient pas de passage ayant déjà été utilisé intégralement dans un travail similaire.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de mémoire, Mr. Grégoire Prangé, pour son accompagnement rigoureux tout au long de l'année. Ses conseils toujours pertinents et son approche de professionnel ont nourri ma réflexion et permis d'envisager avec sérénité ce travail de recherche.

Je remercie également Mme Anne-Claire Beurthey d'avoir bien voulu être membre de mon jury. Je lui suis reconnaissante du temps accordé à la lecture de ce travail.

Je souhaite exprimer ma plus sincère reconnaissance aux personnes qui ont accepté de me recevoir et de me consacrer du temps dans le cadre de cette enquête : Mme Salomé Rigal, Mme Alexia Szumigala, Mme Yandé Diouf et Mr. Alpar Ok.

Pour leur bonne humeur quotidienne, je remercie aussi mes colocataires qui, bien qu'éloignés du sujet de mon mémoire, ont su créer une ambiance aussi propice à l'écriture qu'aux pauses bien nécessaires.

Enfin, je souhaite tout particulièrement remercier ma mère, qui fut la première à me souffler ce sujet. Son intuition, comme si souvent, a su éveiller ma curiosité.

Liste des acronymes

AFROA	Association française des régisseurs d'œuvres d'art
C2RMF	Centre de recherche et de restauration des Musées de France
CCL	Centre de conservation du Louvre
CPf	Centre Pompidou francilien - Fabrique de l'Art
CRÉDOC	Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie
ICOM	International Council of Museums / Conseil international des musées
INP	Institut national du patrimoine
MNAM-CCI	Musée national d'art moderne - Centre de création industrielle
Mucem	Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée
OCIM	Office de Coopération et d'Information Muséales
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization / Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

Sommaire

Introduction.....	7
Partie 1 : Le Centre Pompidou francilien, entre influence internationale et problématiques locales, pose le paradoxe de l'ouverture comme point de départ.....	23
I. Le CPf s'inscrit dans une dynamique mondiale de transformation du rôle de la réserve.....	24
II. Le CPf répond à une urgence logistique par un projet institutionnel de grande ampleur.....	31
III. Le projet s'ancre dans une tension initiale entre exigence de conservation et dynamique d'ouverture.....	36
Partie 2 : Le Centre Pompidou francilien, face à la contrainte, s'approprie le paradoxe de l'accès du public à la réserve en optant pour une ouverture maîtrisée... 	40
I. Le CPf est contraint à une ouverture visant à son ancrage territorial comme condition de financement.....	41
II. Le CPf parvient, face à l'impératif, à s'approprier l'ouverture en la contournant..	46
III. Le CPf revendique une hospitalité muséale élargie pour redéfinir la place des publics.....	51
Partie 3 : Le Centre Pompidou francilien affirme son autonomie en transformant l'ouverture en un moteur identitaire et un outil d'expérimentation.....	57
I. Le CPf est sous l'égide du Centre Pompidou mais cherche à s'en démarquer pour assurer sa pérennité et sa légitimité propre.....	58
II. Le CPf revendique une ambition d'excellence et d'autonomie expérimentale comme moteur d'émancipation muséale.....	64
III. La recherche d'autonomie fonctionnelle et expérimentale au sein de la réserve se concrétise notamment dans l'approche aux professionnels.....	68
Partie 4 : Le Centre Pompidou francilien neutralise le paradoxe inhérent à l'ouverture en l'intégrant à sa mission de conservation.....	73
I. Le CPf réaffirme la primauté de la collection sur toute autre fonction.....	74
II. Le CPf neutralise le paradoxe de l'ouverture du point de vue des publics.....	79
III. Le CPf désactive aussi le paradoxe de l'ouverture pour les professionnels qui en font une extension logique des missions de la réserve.....	83
Conclusion.....	87
Table des matières.....	89
Bibliographie.....	92
Table des annexes.....	97

Introduction

« La question des réserves est l'une des plus ingrates à traiter par les institutions culturelles, car elles coûtent cher et n'intéressent pas vraiment en dehors du personnel muséal¹ ».

Serge Lasvignes -
Président du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou
de 2015 à 2021

Le musée ne saurait être réduit à un bâtiment ou à une équipe. Il est avant tout constitué par ce qu'il conserve : ses collections. Cet ensemble d'œuvres, d'objets, de spécimens forment sa raison d'être. Les collections justifient l'existence du musée, comme le souligne la définition du Conseil international des musées :

« une institution permanente, à but non lucratif, au service de la société, qui effectue des recherches sur les témoignages matériels et immatériels de l'humanité et de son environnement, les conserve, les interprète et les expose à des fins d'étude, d'éducation et de délectation² ».

Les missions énoncées - conserver, étudier, exposer, transmettre - définissent l'identité muséale dans toute sa pluridisciplinarité.

Si ces fonctions sont ici présentées comme solidaires, elles ont longtemps été envisagées comme autonomes les unes des autres et mises en œuvre de manière compartimentée³. Bien que leur finalité soit indissociable, conserver sans montrer n'a que

¹ Milena, Chessa, « Des réserves moins réservées », *Le Moniteur*, (<https://www.lemoniteur.fr/article/des-reserves-moins-reservees.2132139>), 2021, consulté le 7 janvier 2025.

² International Council of Museums, « Définition du musée », *ICOM*, (<https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>), 2022, consulté le 10 octobre 2024.

³ Martina, Griesser-Stermscheg, « L'évolution des réserves de musée – un aperçu historique » *Museums.ch, la revue suisse des musées*, n° 9, 2014, pp. 7-16.

peu de sens dans un contexte public et exposer sans une connaissance fine des œuvres n'a que peu de pertinence scientifique, les missions sont mises en œuvre de manière étanche. Les musées ont instauré une répartition cloisonnée des équipes, des budgets, des temporalités et, de manière significative, des espaces. Chaque fonction s'est vue attribuer ses lieux propres : réserve pour la conservation, laboratoire pour la recherche, galerie pour l'exposition. Cette séparation spatiale cristallise une tension profonde au sein du modèle muséal. L'articulation est nécessaire entre les missions mais est aussi historiquement contrariée.

Définition de la réserve

Bien qu'interdépendantes, les missions du musée ont été poursuivies de manière séparée. La réserve muséale figure parmi les espaces emblématiques de cette séparation.

Il n'existe à ce jour aucune norme faisant autorité en matière de réserves, ni même de définition officielle. Cette notion n'a pas de réalité législative⁴. Le C2RMF donne une définition dans son vade-mecum de conservation préventive, mais celle-ci reste ambiguë :

« lieu où sont rangées les collections (appelé dépôt ou magasin dans les bibliothèques et centres d'archives) ; in situ, de proximité (couronne), éloignée ou lointaine ; vive, morte ; dormante ; active, non active ; consultable, visitable...⁵ ».

La mission principale de la réserve semble, à partir de cette définition, porter sur le soin des objets. Elle doit répondre à de nombreuses exigences en vue de la préservation des collections : l'étanchéité du bâtiment, la régulation de la lumière, de la température, de l'humidité et l'intégration d'équipements et de lieux spécifiques (débarcadère, sas de manutention, salle de quarantaine, zone d'emballages et de déballages, monte-charge, espaces de traitement dédiés aux grands formats). En plus de ces défis techniques et mécaniques, elle vise aussi à la sécurité face aux effractions ou aux incendies. En outre, la réserve doit répondre à tous les besoins liés à l'organisation interne. En tant qu'espace

⁴ Elle n'apparaît ni dans le Code du Patrimoine, ni dans le Code général de la propriété des personnes publiques, dans la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine.

⁵ Etienne, Feau, Nathalie, Le Dantec, *Vade-mecum de la conservation préventive*, Paris : Centre de Recherche et de Restauration des Musées de France, 2009, pp.6-18.

dédié à la conservation mais aussi à l'étude et à la distribution, de nombreux professionnels (restaurateurs, conservateurs, chercheurs, régisseurs, personnel de sécurité) y travaillent de concert, mettant à profit leur expertise. Elle doit mettre à disposition « *des espaces semi-publics (vestiaire, [espaces administratifs], salle de repos, salle de consultation, salle de photographie)*⁶ ». Les enjeux pratiques sont donc de taille.

À ces défis s'ajoute une difficulté supplémentaire participant à brouiller la définition de la réserve : sa destination reste souvent floue, à l'appréciation de chaque équipe de conservation⁷. Est-elle un reflet approfondi des collections exposées ou propose-t-elle une approche toute différente ? Traduit-elle des décisions d'acquisitions passées du musée qui ne sont plus adaptées au programme actuel mais conservées en tant que témoignage de l'histoire de l'institution ? Faut-il laisser s'y former des collections dont l'intérêt actuel n'est pas reconnu mais le sera peut-être dans le futur ? Faut-il en faire un lieu de coopération pour les chercheurs ou concentrer tous les efforts sur la conservation ? Faut-il ouvrir la réserve ? Quels outils, le cas échéant, peuvent-ils être mis en place pour mettre les collections à disposition ? Ces nombreux questionnements ne font état que d'une part minime des interrogations qui entourent la notion de réserves.

Face au vide juridique et à la multiplicité de missions et enjeux, une définition large des réserves peut être proposée. Les réserves sont des locaux actifs et polyvalents, au sein desquels sont conservés des objets qui ne sont pas mis à disposition du public⁸. La réserve est animée par trois dynamiques majeures. La première est la préservation des collections. Les locaux doivent créer des conditions environnementales favorables à la conservation des objets dans le temps long, en respectant notamment les normes de conditions de conservation préventive dictées par le C2RMF. La seconde dynamique est celle de gestion des collections. La réserve est organisée dans un mode de rangement pérenne, permettant aux collections d'être disponibles et mobiles en cas de besoin. La dernière dynamique consiste à permettre l'étude des collections. La réserve doit favoriser la mission de recherche du musée.

⁶ Martin, Dufour, « Entre la réserve ouverte et le coffre-fort », Koninck, Marie-Charlotte de, Gendreau, Andrée (dir), *La réserve muséale de la capitale nationale, Pour une conservation moderne et sécuritaire*, Montréal : Éditions MultiMondes, 2004, p.17.

⁷ Ces questionnements nous sont inspirés par la lecture de l'article "Des réserves pour quoi faire ?" de Martine Jaoul dans *Muséum international* cf. Martine, Jaoul, « Des réserves pour quoi faire ? » *Muséum international*, n° 188, 1995, pp.4-7.

⁸ André, Desvallées, François, Mairesse, (dir.), « Réserve », *Dictionnaire encyclopédique de la muséologie*, Paris : Armand Colin, 2011, p. 654.

La réserve concerne un ensemble d'objets (les collections non exposées⁹), un ensemble de missions (prévention, restauration, étude, interprétation), un ensemble d'actions (déplacement d'œuvre, récolement, gestes de conservation préventive, chantiers de collections, restaurations) et un ensemble d'acteurs et d'utilisateurs (conservateurs, encadreurs, régisseurs, agents de sécurité, installateurs, personnel d'entretien, chercheurs).

⁹ Ces collections non exposées ne sont pas figées : selon l'attractivité de la collection, il y a beaucoup d'arrivages et de retours d'œuvres entre les salles d'exposition, les ateliers de restauration, les prêts entre musées

État de l'art

La définition que nous proposons de la réserve semble en faire naturellement une composante majeure du musée. Pourtant, les réserves sont longtemps restées absentes des discours et des représentations muséales.

La réserve est à envisager comme un lieu négligé

La littérature académique à propos de la réserve paraît opposer deux visions différant fondamentalement sur l'importance du lieu au sein du musée.

Dans un cahier technique sur la préservation des collections à destination de l'Unesco, datant de 1980, les chercheurs concluent que « *les réserves d'un musée existent avant tout pour lui permettre de remplir ses autres fonctions*¹⁰ ». La conservation, symbolisée par la réserve, apparaît comme une mission secondaire, voire annexe du musée. La réserve n'est envisagée que comme une « *arrière-boutique* », un « *sous-musée*¹¹ » ayant vocation à être un simple espace de stockage passif, un « *lieu de désengorgement*¹² » du musée. À cette dévalorisation s'oppose une vision beaucoup plus stimulante de la réserve qui tend à l'éloigner de toute « *notion de réserve-débarras*¹³ ». Si nous reprenons la définition de l'ICOM, les missions du musée sont « *la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel*¹⁴ ». Nous remarquons que les deux missions les plus emblématiques du musée, l'exposition et la conservation, sont placées sur le même pied d'égalité.

Dans cette optique, la réserve est essentielle. Ce qui est "montré" ne représente qu'une infime partie du patrimoine du musée. En moyenne, 90% des collections d'un musée sont en réserve¹⁵. La fraction visible, exposée, prend tout son sens parce qu'elle peut s'appuyer sur la base patrimoniale conservée en réserve. La réserve n'est pas « *ce qui ne*

¹⁰ E. Verner, Johnson, Joanne C., Horgan, « La mise en réserve des collections de musées » *Protection du patrimoine culturel*, Washington : UNESCO, 1980, Cahiers techniques musée et monuments n° 2.

¹¹ Luc, Rémy, « Les réserves, stockage passif ou pôle de valorisation du patrimoine ? » *La Lettre de l'OCIM*, n° 65, 1999, pp.27-35.

¹² Rémy, *ibid*, p.29

¹³ Rémy, *ibid*, p.32

¹⁴ International Council of Museums, *ICOM, op. cit*

¹⁵ Suzanne, Keene, « Study collections : the heart of a Museum », *Colloque international. Les réserves dans les musées. Musée national des techniques*, Paris : Conservatoire national des arts et métiers, 1994, pp. 23-35.

*mérite pas d'être montré*¹⁶ » mais bien ce qui justifie la valeur des objets exposés et ce qui impulse une dynamique à la vie des collections. C'est ainsi qu'on peut considérer la réserve comme étant le « *cœur du musée*¹⁷ ».

Toutefois, c'est finalement une troisième voie qui domine dans la pratique muséale : ni haine, ni amour de la réserve, mais indifférence. Comme le manque de définition officielle le laissait suggérer, la réserve n'est pas considérée comme une priorité.

La réserve n'a, avant tout, pas été investie par les autorités muséales. C'est un lieu délaissé. Si la période d'entre-deux guerres favorise les avancées au niveau de la gestion de l'espace, des règles de climat et de conservation, il faut attendre les années 1970 pour voir émerger une action collective d'ampleur sur le mauvais stockage des collections. L'époque se caractérise par un essor frénétique des musées dans tous les pays développés et par le rôle croissant d'acteurs non-étatiques qui structurent le champ muséal au niveau national et international. L'ICOM se mobilise pour mettre en lumière auprès des agents muséaux, des pouvoirs publics et autres financeurs, l'urgence que représente l'amélioration des réserves. En 1976, l'UNESCO organise à Washington la première conférence internationale sur les problèmes des collections dans les réserves qui aboutit à la rédaction d'un cahier technique, « *La mise en réserve des collections de musées* » d'E. Johnson et J. C. Horgan¹⁸. Les chercheurs alertent sur l'état des réserves qui est la cause principale de la dégradation des collections¹⁹. En France, les conservateurs tiennent le même discours. Ils mettent en avant que « *l'entretien des collections (exposés et en réserves), la gestion des réserves et l'organisation du mouvement des objets à l'intérieur et à l'extérieur du musée*²⁰ » font partie de leur rôle et de leur domaine d'activité mais ils n'ont pas les moyens nécessaires (en termes d'espace, de matériel, de financements, de personnel et de compétences) pour mener à bien ces missions.

Le manque de considération à l'égard de la réserve se poursuit tardivement. L'ICOM s'en détourne en refusant une proposition de création d'un comité international

¹⁶ Rémy, *La Lettre de l'OCIM, op. cit.*, p.32

¹⁷ Suzanne, Keene, *ibid*, pp. 23-35.

¹⁸ Johnson, Horgan, *Protection du patrimoine culturel, op. cit.*

¹⁹ Yani, Herreman, « L'entreposage des collections dans les réserves, un problème non résolu » *Muséum international*, n° 188, 1995, pp. 8-12.

²⁰ Léonie, Hénaut, Hélène, Vassal, « Les réserves en débat : collections, organisations et dynamiques professionnelles », Tiziana N, Beltrame., Yaël, Kreplak (dir.), *Les réserves des musées – Écologies des collections*, Dijon : Presses du réel, 2024, p.73

pour les réserves et conserve la même attitude d'indifférence en rejetant en 2016 une proposition de recommandations générales sur les réserves²¹.

La place subalterne de la réserve s'explique par divers facteurs mais tend à être remise en cause par de récentes expériences de synergie.

Les raisons expliquant délaissement dont souffre la réserve sont multiples mais trouvent pour la plupart leur source dans des facteurs financiers²².

Le musée est confronté à une pression énorme. Alors que les contraintes budgétaires et les injonctions managériales visant à diminuer les coûts de fonctionnement tout en accroissant le volume d'activités et leur visibilité se font de plus en plus pressantes, le nombre d'institutions et d'expositions produites connaît un accroissement exponentiel et inégalé. De plus, cette frénésie fait face à une montée des exigences de qualité fixées par les pouvoirs publics et par les organismes de régulation du champ des musées tant au niveau national qu'international. Ainsi, tout en respectant un budget limité, le musée doit répondre aux demandes d'un public de plus en plus averti, habitué aux événements culturels spectaculaires « *conçus sur le modèle des parcs à thème*²³ ». Le succès d'un musée étant généralement jugé à l'aune de son nombre de visiteurs, la recherche de nouveauté et d'inventivité prévalent sur les impératifs de conservation. Dans ce contexte, il est plus facile d'obtenir le financement d'expositions temporaires que les fonds nécessaires pour un entreposage convenable des collections.

La négligence entourant la réserve n'est pas seulement financière, elle est aussi conceptuelle. L'histoire du musée se raconte d'abord par le prisme de l'exposition, du visible, de la médiation. À l'inverse, la réserve, souvent reléguée à l'arrière-plan, est associée à une zone grise, un « *hors-champ*²⁴ ». Pendant longtemps, elle a été considérée comme un simple espace technique, sans valeur muséologique ou narrative. Cet oubli a conduit à un sous-investissement chronique dans sa gestion, tant matériel qu'intellectuel²⁵. Il est confirmé quantitativement par une étude de grande ampleur récente de l'ICOM sur

²¹ Gaël, De Guichen, « Renouveau de la réserve », contribution à la soirée-débat *Les réserves sont-elles le cœur des musées ?*, organisée par l'INP et ICOM France, 2019.

²² La réflexion autour du délaissement de la réserve pour des raisons financières nous est inspirée par certains travaux de Matthew John, en particulier son éditorial dans la revue *Muséum international* de 1995, n° 188

²³ Matthew, John, « Éditorial » *Muséum international*, n° 188, 1995, p.3.

²⁴ Rémy, *La Lettre de l'OCIM*, op. cit., p. 31.

²⁵ John, *Muséum international*, op. cit., p.3.

les réserves muséales à travers le monde²⁶. Seuls 24 % des musées interrogés estiment disposer de financements suffisants pour leur gestion, et à peine un sur trois considère avoir assez de personnel pour en assurer le fonctionnement correct. Ce désintérêt se traduit aussi dans les priorités institutionnelles : près de la moitié des établissements (48 %) jugent la gestion des réserves comme moins importante que les activités centrées sur le public, telles que les expositions ou les actions éducatives.

En somme, la réserve est envisagée comme un lieu qui, « *n'étant pas visible*²⁷ », est souvent négligé, tant au stade de la planification que dans les investissements, au bénéfice des espaces dédiés au public. La réserve est bien le parent pauvre du musée.

Ce postulat tend toutefois à être remis en cause²⁸. Une dynamique de synergie des missions d'exposition et de conservation semble émerger, encore marginale mais portée par des institutions influentes. Depuis le début des années 2010, plusieurs projets d'envergure marquent un tournant dans la manière dont les musées envisagent la réserve. Des réserves, souvent immenses, très médiatisées, aux budgets colossaux, sont construites en France et en Europe. Nous pensons, pour ne citer que les exemples les plus emblématiques, au Louvre-Lens en 2011, au Centre de Conservation et de Ressources du Mucem en 2016, au très fameux Dépôt du musée Boijmans Van Beuningen en 2021 et à l'ouverture prochaine du Centre Pompidou Francilien en 2026. Ces institutions ont pour point commun de rendre accessible les réserves aux publics. L'accessibilité s'incarne dans des dispositifs variés comprenant des visites guidées, des vitrines transparentes, des parcours immersifs ou des espaces de stockages intégrées aux expositions. Elle repose sur une hypothèse commune, celle que les "coulisses" du musée peuvent elles aussi devenir un lieu de narration, apte à participer pleinement aux missions culturelles du musée.

Il convient de replacer cette dynamique d'ouverture dans une perspective historique plus large. La réserve n'est pas un phénomène récent, ces origines peuvent être

²⁶ Le rapport de l'ICOM intitulé *Les réserves muséales à travers le monde*, daté de mai 2024, analyse la situation des collections en réserve dans les musées du monde entier. Basé sur une large enquête internationale ayant recueilli 1132 réponses de divers professionnels de musée (responsables de collections, directeurs, conservateurs-restaurateurs, conservateurs) dans 98 pays, il offre un panorama diversifié de ces espaces.

cf. François, Mairesse, Marine, Thébault, *Les réserves muséales à travers le monde*, Milan : ICOM (Comité de conservation ICOM-CC), 2024, Groupe de travail sur les collections en réserve.

²⁷ Cette étude est l'une des preuves témoignant d'un changement de paradigme à l'endroit de la réserve et de l'attention qui lui est portée que nous analyserons dans les prochaines pages.

²⁸ Nous nous référons de nouveau à l'étude de l'ICOM pour toutes les données quantitatives des prochains paragraphes.

cf. François, Mairesse, Marine, Thébault, *Les réserves muséales à travers le monde*, *op. cit.*

remontées jusqu'au *mouseïon* antique ou aux trésors médiévaux²⁹. Elle est inhérente au projet visant à rassembler des collections. Dans la mesure où tout ne peut être exposé en permanence, l'espace de stockage est essentiel au musée. Ouvrir un musée revient d'ailleurs, historiquement, à rendre ces réserves accessibles, ne serait-ce que partiellement. Loin d'être systématiquement fermée, la réserve a donc été bien envisagée de manière plus poreuse que selon sa conception actuelle. Ce n'est qu'à partir du XX^e siècle, et surtout après les années 1970, que la réserve commence à être théorisée comme un espace distinct, rationalisé, soumis à des protocoles de conservation, dédiée aux professionnels. C'est cette conception moderne, technicienne et excluante qui est aujourd'hui remise en question. En travaillant sur l'ouverture des réserves, nous proposons bien uniquement une étude de l'histoire récente de la réserve, plus particulièrement dans le contexte occidental où la question de la rencontre avec le public suscite un intérêt plus marqué qu'ailleurs.

Toutefois, l'ouverture doit d'ores et déjà être nuancée. Les exemples cités précédemment restent extraordinaires. Si plus de la moitié des musées permettent l'accès aux réserves grâce à une procédure écrite, 30 % d'entre eux ne peuvent garantir cette accessibilité. L'ouverture au grand public est encore plus limitée : 5 % uniquement des musées proposent des visites de leurs réserves et 87 % considèrent cette option comme irréalisable. Seuls 12 % des établissements ont amorcé un changement en intégrant les réserves aux parcours d'exposition, en organisant des événements ponctuels ou en communiquant activement sur ces espaces.

Ainsi, s'il n'était pas porté par des acteurs phares du champ muséal, dotés d'une forte influence et de capitaux financiers importants, le phénomène d'ouverture pourrait être considéré comme anecdotique. Toutefois, si les initiatives visant à l'ouverture de la réserve restent encore peu répandues, leur portée symbolique est significative. Elle ne peut être négligée car elle témoigne d'un basculement dans la manière de penser la réserve. Celle-ci n'est plus un simple lieu de stockage, mais un espace à investir, à médiatiser et à partager.

²⁹ Marina, Griesser-Stermscheg, *Museums.ch, la revue suisse des musées, op. cit.*, pp. 7-16.

Question de recherche

La dynamique d'ouverture suit simultanément différents chemins.

Chaque structure met en place des dispositifs variés pour nouer un lien, plus ou moins direct, avec le public. L'exemple le plus récent en France est le Centre Pompidou francilien. Il explore, de manière qui lui est propre, l'ouverture. Pourtant, bien que pluriel dans son ensemble, le phénomène questionne. L'ouverture de la réserve semble être marquée par un paradoxe saisissant : elle poursuit deux objectifs a priori contradictoires, *«celui de la préservation des collections pour les générations futures et celui de leur mise à disposition immédiate du public»*³⁰. Ce double impératif tend à brouiller la segmentation historique des missions du musée. L'ouverture, plus qu'une simple élargissement des pratiques de médiation, devient alors une inflexion significative de la manière dont l'institution se pense en interne et se représente en externe. Au sein du musée traditionnellement régi entre deux pôles inégalement valorisés - ses espaces d'exposition, qui concentrent la majorité des attentions, des acteurs culturels et des financements, et ses espaces de réserve, encore largement relégués dans l'ombre - l'ouverture pourrait être la manifestation d'un changement de paradigme, allant vers la requalification de la réserve.

Par ailleurs, il existe une différence fondamentale entre rendre accessible régulièrement mais ponctuellement une réserve utilisée depuis longtemps par un musée et construire une réserve conçue pour l'accueil permanent du public. Dans un cas, la réserve s'ouvre, dans l'autre, elle se met en scène. Que nous apprend cette mise en scène de la réserve ? Faut-il la comprendre comme un geste de revalorisation ? Comme une tentative de légitimer un espace historiquement relégué ? Ou bien comme une nouvelle stratégie de captation des publics, quitte à brouiller les fonctions internes du musée ?

Notre question de recherche est donc : pourquoi, alors que des pans entiers du musée sont spécifiquement consacrés à l'exposition et sont pensés pour être les plus adaptés aux publics, les musées s'engagent-ils dans une démarche visant à ouvrir et à mettre en scène des espaces conçus d'abord pour les professionnels ? Cette problématique principale sera accompagnée de plusieurs questions secondaires : le musée doit lui-même

³⁰ Hénaut, Vassal, *Les réserves des musées – Écologies des collections*, op. cit, p.73

valoriser ses propres réserves³¹ ? L'ouverture peut-elle se faire sans léser les autres missions ? Est-ce une juxtaposition d'espace ou une fusion ?

³¹ Cette question nous est tout particulièrement inspirée par Anna, Coliva, « Les trésors cachés de la Galleria Borghese », contribution à la journée-débat *Coulisses des musées, pour une ouverture des réserves ?*, organisé par le Louvre, 2007.

Méthodologie de l'expertise et de la recherche

Étude de cas du Centre Pompidou francilien - La Fabrique de l'Art

Ce mémoire est centré autour d'une étude de cas consacrée au Centre Pompidou francilien, aussi désigné sous le nom de Fabrique de l'Art. Le lieu est encore en cours de construction et ouvrira ses portes à l'automne 2026. Cette future réserve ouverte s'inscrit parfaitement dans la tendance identifiée précédemment, celle de l'accessibilité du public à des lieux traditionnellement réservés aux professionnels. Elle en est même un exemple particulièrement ambitieux : par sa taille (30 000 mètres carrés pour 140 000 œuvres), par son investissement (représentant plus de soixante millions d'euros) et par ses aspirations envers les publics. Le Centre Pompidou francilien est présenté comme un lieu hybride où seront conjugués conservation, recherche et accueil des publics, engendrant un renouvellement du rapport traditionnel entre le visiteur et les coulisses muséales³².

L'analyse de la littérature académique ayant trait aux réserves muséales a mis en évidence l'attitude ambivalente entourant ces lieux. Même si leur fonction de conservation y est reconnue comme essentielle, les réserves apparaissent toujours plutôt comme des espaces marginalisés au sein de l'organisation muséale. Tant sur le plan spatial que symbolique, elles sont souvent reléguées à la périphérie des institutions. Les travaux que nous avons recensés soulignent le cloisonnement des différents espaces. Toutefois, ce constat n'est pas absolu. Certains travaux commencent à mentionner l'émergence d'une tendance visant à l'ouverture des réserves au public, certes minoritaire mais significative.

La littérature existante, bien qu'éclairante, ne permet donc pas de répondre de manière approfondie à deux interrogations pourtant centrales : quelles raisons poussent les institutions à ouvrir aujourd'hui leurs réserves au public ? Et selon quelles modalités concrètes cette ouverture se manifeste-t-elle ? Cela a orienté notre approche vers une étude de cas.

Le caractère encore récent de la dynamique d'ouverture explique la rareté des publications académiques ou institutionnelles portant sur les cas en cours de développement. C'est notamment le cas du Centre Pompidou francilien, dont la

³² Centre Pompidou. « Centre Pompidou Francilien : un nouveau pôle de conservation et de création », *Centrepompidou.fr*, (<https://www.centrepompidou.fr/fr/le-centre-pompidou/action-territoriale/un-nouveau-pole-de-conservation-et-de-creation>), 2024, consulté le 8 octobre 2024.

documentation écrite reste très limitée. Face à ces lacunes, il nous a semblé nécessaire de mobiliser des sources orales. Nous avons recueilli directement la parole des acteurs clefs du projet, leur mémoire vive. Le choix d’une enquête qualitative basée sur des entretiens semi-directifs s’est ainsi imposé comme étant la méthode la plus appropriée.

Le corpus sur lequel se base notre analyse est axé autour de quatre entretiens menés entre janvier et février 2025 avec des acteurs ayant joué un rôle important dans la conception du CPf. Ces interlocuteurs ont été choisis comme représentants des différentes dimensions du projet : conservation, médiation, architecture et politique publique. Ont ainsi été interrogés :

Madame Salomé Rigal	Architecte au sein de l’agence PCA-STREAM Philippe Chiambaretta, en charge de la phase de concours du projet	Le 25 janvier 2025	Entretien en visioconférence	45 minutes
Monsieur Alpar Ok	Ancien chef de l’éducation artistique culturelle et jeunes créations de l’Île-de-France	Le 30 janvier 2025	Entretien téléphonique	40 minutes
Madame Alexia Szumigala	Cheffe du service des collections au Centre Pompidou	Le 17 février 2025	Entretien téléphonique	55 minutes
Madame Yandé Diouf	Chargée de mission au sein de la direction générale du Centre Pompidou	Le 27 février 2025	Entretien dans les bureaux administratifs du Centre Pompidou	1h20

Les entretiens ont été effectués en suivant une méthode semi-directive, c'est-à-dire à partir de grilles thématiques que nous avons élaborées au préalable. Ces grilles avaient pour objectif d'aborder plus en profondeur certaines thématiques pratiques autour de la création d'une réserve ouverte comme, par exemple, les modalités concrètes de sa conception, la nature (imposée ou choisie) de l'ouverture ou encore les critères prévus pour évaluer rétrospectivement le succès de l'ouverture. Notre objectif était de faire émerger, à travers les propos des personnes interrogées, les tensions, les logiques et les intentions qui ont joué un rôle dans la mise en œuvre du projet.

Outre les entretiens, le matériau que nous avons étudié comprend plusieurs autres sources : les observations réalisées lors d'une visite des réserves actuelles du Centre Pompidou, situées dans le 18^e arrondissement de Paris ; le dossier de recherche de l'agence PCA-STREAM relatif à la première phase de concours que Madame Rigal a eu l'amabilité de nous transmettre ; l'ensemble de la communication institutionnelle du Centre Pompidou à propos du CPF.

Encadré méthodologique : analyse des entretiens

L'analyse des entretiens a été conduite à partir de trois approches complémentaires :

- une analyse lexicale a permis de faire émerger une liste d'occurrences ainsi qu'une liste de synonymes et de périphrases désignant le CPF. Ce travail avait pour but d'identifier les notions structurantes le projet, les représentations dominantes et les glissements de sens entourant la réserve

- une analyse intra-textuelle a aussi été menée. Elle repose sur une augmentation des retranscriptions par des commentaires critiques visant à contextualiser, expliciter ou interroger les propos des interlocuteurs

- une analyse trans-textuelle a également été effectuée pour faire dialoguer les différents entretiens. Huit thèmes récurrents ont été identifiés et organisés en tableaux comparatifs, permettant de confronter directement les visions des divers acteurs. Ces thèmes sont les suivants :

1. Le paradoxe de l'ouverture

2. La contrainte financière
3. Le « prendre soin » des collections
4. La mise en scène et la valorisation de la réserve
5. La volonté d’ancrage territorial
6. L’accueil du public
7. L’attention portée aux professionnels
8. Les relations entre le Centre Pompidou et son pôle francilien

Notre approche qualitative a pour objectif d’appréhender la complexité d’un projet en cours, où les intentions sont encore en phase d’ajustement face aux contraintes opérationnelles. Il convient toutefois de souligner certaines limites méthodologiques. L’analyse repose principalement sur les discours recueillis. Elle reste donc tributaire de ce que les interlocuteurs ont accepté de nous transmettre, dans un cadre institutionnel parfois sensible. Par ailleurs, la temporalité du projet ne permet pas encore d’observer concrètement les pratiques de médiation, ni les usages réels des publics. Ce mémoire s’attache donc davantage à cerner les logiques de conception qu’à évaluer les effets encore à venir.

Annonce de plan

Au fil de nos lectures et de nos entretiens, nous avons pris conscience du fait que l'ouverture du Centre Pompidou francilien n'est pas un phénomène *ex nihilo*. Loin d'être un cas isolé, il s'inscrit dans une tendance internationale, principalement occidentale, portant une réflexion plus large de redéfinition des missions muséales. C'est pourquoi nous faisons l'hypothèse que le Centre Pompidou francilien trouve sa place, dès sa genèse, dans un phénomène large, visant à rendre visible les lieux de stockage et à les inscrire dans une logique d'accessibilité accrue. Nous constaterons aussi que, bien qu'influencé par le contexte international, le CPf fait d'abord face au paradoxe de l'ouverture de sa réserve pour répondre à des contraintes impératives locales (Partie 1).

Cependant, il serait erroné de considérer l'ouverture de la réserve comme étant le fruit d'un choix pleinement porté et assumé par le Centre Pompidou. Nous faisons l'hypothèse que l'ouverture a d'abord été vécue comme une contrainte, en tant qu'impératif de légitimation et impératif financier, dans un contexte de transformation des attentes envers les institutions culturelles. Ce seraient moins des convictions internes que des injonctions externes qui auraient favorisé l'ouverture de la réserve aux publics. Dans cette perspective, nous nous intéressons à la manière dont le Centre Pompidou francilien s'approprie la contrainte pour proposer une ouverture contrôlée (Partie 2).

En outre, nous faisons le constat qu'à mesure que le Centre Pompidou francilien se rend visible, il se dote de nouvelles fonctions et devient un espace polysémique. Nous formulons alors l'hypothèse que l'ouverture permet au CPf de redéfinir ses usages et de se construire une identité propre. Cette identité se forme en rupture avec les normes muséales traditionnelles, dans le but d'assurer son autonomie et sa pérennité (Partie 3).

Enfin, bien que l'ouverture paraisse transformer la réserve en espace avant tout de médiation, nous faisons l'hypothèse que ce n'est pas le cas, qu'elle est soumise à la fonction première de conservation. Contre intuitivement, l'ouverture serait réinvestie au service du soin des collections. De plus, il semblerait que le Centre Pompidou francilien parvienne à sortir du paradoxe de l'ouverture de la réserve, tant du point de vue des publics que du point de vue des professionnels. (Partie 4).

Partie 1 : Le Centre Pompidou francilien, entre influence internationale et problématiques locales, pose le paradoxe de l'ouverture comme point de départ

Le phénomène d'ouverture traduit un déplacement institutionnel, entre ce qui peut encore rester caché et ce qui doit être montré, entre ce qui relève du travail interne et ce qui peut être choisi pour faire l'objet d'une expérience pour le visiteur. Le Centre Pompidou francilien illustre parfaitement cette tendance, en investissant un nouvel imaginaire de la réserve.

L'ambition de cette première partie est de questionner la genèse du projet dans toute sa complexité, entre le cadre international favorisant l'ouverture de la réserve et le cadre local et institutionnel spécifique.

Le premier chapitre inscrit le Centre Pompidou francilien dans une dynamique muséale globale, en se référant à de nombreuses institutions, en Europe et en Amérique du Nord. Nous tentons d'expliquer le choix de l'ouverture.

Le second chapitre inscrit le CPf dans un ancrage local et conjoncturel, en revenant sur la genèse opérationnelle du projet à Massy. Le projet répond à une urgence logistique grâce à la mobilisation de différentes volontés politiques, dépassant le simple enjeu de stockage des œuvres.

Le dernier chapitre met en lumière la tension qui structure l'entièreté du projet. Le CPf repose sur un paradoxe, celui de souhaiter un coffre-fort ultramoderne pour préserver les collections nationales qui soit aussi un lieu de proximité ancré dans le paysage territorial. Le bâtiment lui-même semble conçu pour épouser cette ambivalence, conjuguant masse protectrice et promesse d'ouverture.

Chapitre 1 : Le Centre Pompidou francilien s'inscrit dans une dynamique mondiale de transformation du rôle de la réserve

Section 1 : À l'international, les musées tendent à ouvrir leur réserve pour conjuguer conservation et médiation

Depuis le début des années 2010, la réserve connaît plusieurs transformations majeures³³ qui redéfinissent ses contours fonctionnels, spatiaux et symboliques.

La première transformation est l'externalisation. Les réserves ont peu à peu quitté les sous-sols et les greniers des musées pour être implantées hors site, dans des bâtiments spécifiquement conçus pour cet usage. Ces déménagements s'expliquent tant par des dynamiques conjoncturelles (comme le risque accru d'inondation à Paris avec la montée des eaux de la Seine) que par une dynamique structurelle (l'accumulation continue des collections engendre un manque d'espace de stockage chronique). La seconde transformation est la mutualisation entre institutions, conséquence directe de l'externalisation qui la favorise. La réserve est pensée comme un dispositif partagé et rationalisé. La troisième transformation est la professionnalisation des métiers autour de la réserve, avec notamment l'émergence du métier de régisseur³⁴.

La dernière transformation de la réserve est celle qui retient notre attention : l'ouverture de la réserve. L'ampleur du phénomène explose dans les années 2010 mais ses premières occurrences remontent aux années 1970, au Canada. En 1976, le Museum of Anthropology de l'Université de British Columbia est le premier à ouvrir une partie de ses réserves à des visiteurs. Il est suivi dès 1978 par le Glenbow Museum à Calgary³⁵. Ces

³³ Cette réflexion autour des mutations contemporaines des réserves muséales s'appuie notamment sur les travaux de Yaël Kreplak et Tiziana N. Beltrame, plus particulièrement *Écologies des collections*. cf. Tiziana N. Beltrame., Yaël Kreplak (dir.), *Les réserves des musées – Écologies des collections*, Dijon : Presses du réel, 2024

³⁴ Les missions du régisseur ont longtemps été déléguées aux jeunes conservateurs. À partir de la fin des années 1990, la profession émerge grâce à la délégation progressive de tâches des conservateurs face à l'essor des musées et des expositions. D'abord uniquement centrée sur le mouvement des œuvres, l'activité des régisseurs s'est étendue à la conservation préventive. En 1997, La création de l'AFROA a marqué une étape clé dans leur organisation. Leur montée en compétences a été concrétisée par des formations spécialisées comme le DESS de conservation préventive. Leur rôle a été reconnu institutionnellement avec leur intégration au concours de chargé d'étude documentaire. Actuellement, on observe une spécialisation accrue de leurs fonctions. Les régisseurs sont désormais des professionnels essentiels dans la gestion et la préservation des collections muséales

cf. Hénaut, Vassal, *Les réserves des musées – Écologies des collections*, op. cit, pp. 74-76

³⁵ Dennis, Slater, « L'entrepotage visible : l'expérience de Glenbow », *Muséum international*, n° 188, 1995, pp. 15-19.

initiatives anglo-saxonnes sont certes marquées par un relatif échec (usure du mobilier, désintérêt du public) mais sont aussi pionnières : elles ont constitué une première expérimentation de *visible storage*³⁶. En France, les premières réserves ouvertes apparaissent dans les années 1990, notamment avec les exemples du Conservatoire National des Arts et Métiers et du Muséum national d'Histoire naturelle. Depuis, bien que toujours minoritaire, le phénomène s'est amplifié. On recense³⁷ aujourd'hui plusieurs dizaines de réserves adoptant des dispositifs visant l'accueil du public, aux formes variées.

Il nous reste à comprendre pourquoi un tel changement est à l'œuvre. Même si l'accueil des publics, en nous référant de nouveau à la définition de l'ICOM, est l'une des missions majeures des musées, une réserve n'est pas un lieu *a priori* destiné à recevoir des visiteurs. Exposition et conservation ne se sont que rarement amenés à se rencontrer. Le terrain de chacun de ces domaines est bien délimité et les visiteurs appartiennent aux salles d'exposition. Le caractère privé de la réserve est d'ailleurs parfois considéré comme « *la condition pour assurer toute la sécurité nécessaire à ces trésors qui constituent notre héritage collectif*³⁸ ». Dès lors, pourquoi vouloir ouvrir ces espaces ? En l'absence d'une littérature abondante spécifiquement consacrée à cette question, nous nous appuyons sur plusieurs études encore partielles, pour proposer plusieurs hypothèses capables d'en révéler les logiques sous-jacentes.

L'ouverture des réserves semble trouver ses origines dans une convergence de motivations symbolique, pédagogique, politique, sociale et économique.

Une première motivation pourrait tenir de l'intérêt d'un public avide de nouvelles expériences, qui sur-valorise la réserve. Elle apparaît comme un lieu caché, voire défendu, qui abriterait les véritables trésors du musée. La réserve serait un lieu de liberté, loin de la foule, des cartels et des circuits imposés où le curieux pourrait découvrir en compagnie de spécialistes passionnés les objets les plus insolites³⁹. Les coulisses du musée sont un espace

³⁶ Paul C., Thistle, Paul C., « Visible Storage for the Small Museum - A survey and report on the pros and cons of the visible storage approach to display in Canada », *Curator, Quarterly publication of the American Museum of Natural History*, n° 33, 1990, pp. 49-62.

³⁷ Aucun recensement (à notre connaissance) n'a été effectué mais notre travail de recherche nous a confirmé l'existence d'au minimum une cinquantaine de réserves pouvant être qualifiées d'ouvertes. Si ces expériences se multiplient ces dernières années, elles restent toutefois limitées.

³⁸ Martin, Dufour, *La réserve muséale de la capitale nationale, Pour une conservation moderne et sécuritaire*, op. cit., p.28.

³⁹ En témoigne le succès des Journées du Patrimoine, en particulier lors de l'ouverture de réserves habituellement défendues comme c'est le cas au CCL à Liévin. En témoigne aussi une enquête menée en novembre 2016 par le CRÉDOC dans le cadre de la Mission Musée du XXI^e siècle qui dénombre douze

de fantasmes. Ce désir de voir ce qui est habituellement dissimulé prend une valeur d'autant plus forte dans « *une civilisation du virtuel* »⁴⁰, saturée d'images où le contact direct avec l'objet aurait une valeur transcendante. Les réserves seraient en capacité de proposer cette expérience sensible. Cet engouement doit toutefois être nuancé : si une part minime du public est avertie et se montre enthousiaste, la majorité ignore tout de la réserve et la conçoit plutôt comme un lieu opaque et rébarbatif. Par ailleurs, les musées ne répondent pas systématiquement à toutes les attentes du public : la politique d'ouverture ne saurait donc être réduite à une réponse mimétique à la demande.

L'ouverture pourrait s'inscrire dans une redéfinition contemporaine des missions du service public culturel⁴¹. Dans un contexte au sein duquel les institutions sont amenées à constamment justifier leur légitimité et leur utilité sociale, rendre visibles les coulisses constituerait une réponse à l'exigence croissante de transparence, d'accessibilité mais aussi de redevabilité. Ouvrir les réserves revient à justifier leur existence, à mettre en valeur le travail des professionnels, à légitimer toute la logique de conservations et, plus largement, le fonctionnement même de l'institution muséale. C'est une revalorisation symbolique, plus qu'une mise en lumière de la réserve, que propose l'ouverture. Au-delà de la simple annexe logistique, elle devient une espace à forte valeur narrative qui montre que ce qui n'est pas exposé n'est pas pour autant inactif.

Dans cette perspective, l'ouverture peut aussi être interprétée comme une extension du droit d'accès à la culture. L'idée sous-jacente est que si les œuvres conservées appartiennent symboliquement au public, leur accès devrait être facilité, voire total. Cette logique s'inscrit dans un cadre plus large d'élargissement des pratiques participatives⁴².

L'ouverture peut également s'interpréter comme une tentative de renouveler les modalités de médiation, en confrontant le public à une scénographie inhabituelle, moins filtrée. Cette volonté s'inscrit dans une réflexion autour d'une nouvelle manière de transmettre le savoir, non plus de manière descendante mais plus horizontale, basée sur le dialogue.

mesures émanant du public pour améliorer l'expérience muséale. Pour 79 % des interrogés, la neuvième priorité du musée devrait être de « *faire découvrir les coulisses du musée* ».
cf. Jacqueline, Eidelman, Samuel, Cordier, « Retour sur la mission Musées du XXI^e siècle », *La Lettre de l'OCIM*, n° 171, 2017, pp. 38-41.

⁴⁰ Marie-Hélène, Joly, « Quels publics pour les expositions d'archives ? », *La Gazette des archives*, n° 184-185, 1999, p. 137-147.

⁴¹ Ce paragraphe nous est suggéré par la lecture de *La Tyrannie de la visibilité* de Philippe Guibert.
cf. Philippe, Guibert, *La Tyrannie de la visibilité. Un nouveau culte démocratique*, Paris : VA Éditions, 2020.

⁴² Marie-Charlotte, Calafat, « Le CCR du Mucem, un outil de valorisation des collections du musée et des métiers du patrimoine », *Museum International*, vol. 73, n°1-2, 2021.

Si toutes ces raisons sont recevables et apportent une piste de réponse à la question du pourquoi de l'ouverture, elles ne semblent pas à elles expliquer le mouvement. Une dernière raison, plus pragmatique bien que moins mise en valeur, paraît revêtir une importance capitale : l'enjeu budgétaire. Dans un contexte de raréfaction des financements publics, les musées cherchent à rentabiliser chaque mètre carré, chaque projet, chaque bâtiment. Une réserve ouverte n'est plus un simple lieu de stockage, mais un équipement culturel à part entière, susceptible d'attirer du public et de facto, des subventions⁴³. Elle devient un outil de visibilité et de valorisation, y compris économique. En ce sens, ouvrir la réserve, c'est aussi l'inscrire dans une logique de performance et de rendement, où la culture s'évalue en retombées⁴⁴.

Ainsi, plusieurs hypothèses expliquant le choix de l'ouverture des réserves peuvent être avancées. Il s'agira désormais d'interroger leur validité, à travers l'étude du cas du Centre Pompidou francilien, et voir si elles se traduisent dans un projet concret.

⁴³ John, *Muséum international, op. cit.*, p.3.

⁴⁴ Denis, Guillemard, « Variations sur le thème de la réserve visible. Ce que voir veut dire, ce que dire fait voir » *Conservation restauration des biens culturels*, n° 28, 2010, pp. 3-8.

Section 2 : Le Centre Pompidou francilien a pour modèle des dispositifs variés d'ouverture

Si l'on admet que l'ouverture des réserves constitue un phénomène en plein essor, il nous faut aussi interroger les modalités concrètes selon lesquelles elle s'opère.

Durant l'histoire, pourtant encore récente des réserves se tournant vers le public, le concept de l'ouverture a largement évolué. En France, le Musée des Arts et Métiers est l'un des premiers à mettre en avant le caractère visitable de ses réserves, lors de la création, en 1994, de nouvelles installations à Saint-Denis. Cette ouverture revendiquée a pris la forme de l'accessibilité pour les « *chercheurs [au sein de la réserve] dotée de tous les équipements nécessaires (ateliers, réseaux informatiques)*⁴⁵ ». Cette conception, bien que pionnière, de la visite (avec une entrée dédiée, un accueil, des espaces de circulation), est aujourd'hui considérée comme trop restreinte. Pour être qualifiée de véritablement ouverte, la réserve doit désormais garantir l'accès « *à un public plus large que le seul personnel du musée ou certains spécialistes dûment accrédités*⁴⁶ ».

Si le critère de "grand public" est la pierre angulaire de l'ouverture, il est également la seule modalité constante. Ce qui frappe immédiatement est l'absence de modèle unique et la diversité des conceptions de ce que signifie "ouvrir une réserve". Les réserves développent une myriade de dispositifs. Dans ce contexte, il semble nécessaire de proposer une typologie des modalités d'ouverture à la réserve. Précisons d'emblée que cette typologie est arbitraire. Dans la mesure où il n'existe pas, à notre connaissance, de classification établie par la littérature scientifique, nous en créons une. Il ne s'agit d'ailleurs pas d'une typologie des réserves elles-mêmes (leurs fonctions, formes et finalités varient considérablement) mais bien d'une typologie des dispositifs d'ouverture, des modalités d'accès mises en œuvre. Cette proposition de classification repose ainsi sur plusieurs critères : la fonction principale du lieu, le rapport à l'espace de la réserve, le degré d'autonomie laissé au visiteur ou encore l'existence d'une médiation.

⁴⁵ Dominique, Ferriot, « Avant-propos », *Les réserves dans les musées*, Actes du colloque international organisé par le Conservatoire National des Arts et Métiers en 1994, Paris : Ed. CNAM, 1994, p.4.

⁴⁶ Desvallées, Mairesse, *Dictionnaire encyclopédique de la muséologie*, op. cit., p. 654.

Nous dégageons ainsi quatre grandes catégories. Elles sont chacune le reflet d'une relation différente entre les publics et les collections : la réserve-salle d'exposition au sein d'un musée, la réserve visible, la réserve visitable et la réserve accessible⁴⁷.

La première catégorie est celle de la réserve-salle d'exposition dans un musée. Elle regroupe les dispositifs au sein desquels la réserve est intégrée au parcours muséal. La réserve est fictive, il s'agit d'une salle d'exposition reprenant les codes et l'esthétique de la réserve, par l'utilisation, par exemple, du rayonnage comme vocabulaire scénographique. Le public est confronté à une mise en scène de la réserve, reprenant son organisation spatiale, mais ne suivant pas les autres finalités de conservation. Les objets ne sont donc pas exposés selon un discours muséographique classique, mais entassés sur des étagères, accessibles à la vue de tous dans leur état de stockage. Ces lieux restent avant tout conçus comme des espaces muséaux. C'est par cela que la catégorie est distincte des autres : elle est hors du cadre de la réserve fonctionnelle.

La seconde catégorie est la réserve visible. C'est un dispositif au sein duquel les espaces de conservation réelle, dédiés au stockage, à l'étude et à la restauration, sont rendus visibles. Cet aperçu est généralement offert au monde extérieur au moyen de baies vitrées. Elles permettent au public d'apercevoir les coulisses de l'activité muséale. À la différence de la réserve-salle d'exposition, il ne s'agit pas ici d'une reconstitution scénographique, mais d'un regard réel sur des espaces fonctionnels. Toutefois, le public est gardé à bonne distance, il n'est pas acteur de l'espace mais spectateur, dans une posture surtout contemplative. Cette modalité joue sur la transparence, non sur l'immersion. C'est bien cette mise à distance stricte, ne permettant ni accès, ni circulation, ni médiation directe qui la distingue des autres catégories. La réserve n'est certes plus cachée mais n'opère qu'une ouverture très partielle

À l'inverse, la troisième catégorie propose des réserves visitables, c'est-à-dire des espaces fonctionnels de conservation et de stockage ouverts à la visite physique. Il s'agit d'un accès direct, souvent accompagné par un médiateur, à des espaces réels de travail, habituellement réservés aux professionnels. Cette catégorie se décline en deux modalités : d'un côté, des réserves s'ouvrant ponctuellement, à travers une section prévue à cet usage (sorte "d'appartement-témoin" muséal), de l'autre côté, un dispositif plus rare où la totalité de la réserve est conçue pour être visitable⁴⁸. Ce qui distingue cette catégorie, c'est le

⁴⁷ Un tableau récapitulatif, présenté en annexe, détaille plus précisément les exemples propres à chaque réserve. Voir annexe 6.

⁴⁸ Nous pensons tout particulièrement à l'espace témoin des réserves du Mucem à Marseille et au cas exceptionnel du dépôt du Boijmans Museum à Rotterdam.

niveau d'immersion accordé au public, mis en présence directe avec les objets dans leur environnement de conservation effective, allant jusqu'à le confronter à une absence de scénographie. Le visiteur devient témoin actif de la logique de conservation.

La dernière catégorie est celle de la réserve accessible. Le bâtiment, qui répond avant tout à un objectif de conservation, est partiellement ouvert à des publics non-professionnels mais sans que les espaces de réserves eux-mêmes soient nécessairement visibles ou visitables. Le public entre dans le lieu par des espaces alternatifs tels qu'un auditorium, des salles d'exposition temporaires, une bibliothèque, une librairie, un café ou encore des salles de séminaires. Le dispositif repose sur une logique d'intégration urbaine. La réserve y devient une plateforme aux multiples fonctions, à la croisée entre usages professionnels et usages publics. Ce qui distingue cette catégorie des autres, c'est qu'il s'agit d'un accès à la réserve comme bâtiment, et non à la réserve comme espace de stockage. Le public peut se rendre sur le site, y passer du temps, y suivre des événements, mais ne vient pas forcément pour les collections à proprement parler. La fonction première de conservation est maintenue, mais le lieu devient également un outil d'éducation ou de médiation indirecte.

Le Centre Pompidou Francilien, en tant que dernier projet d'ouverture des réserves en date, témoigne d'une conscience fine de la diversité des modalités d'ouverture des réserves observées à l'international⁴⁹. Il s'inspire de plusieurs de ces modèles pour concevoir un dispositif singulier, qui lui est propre. Nous verrons dans quelle mesure le CPf peut être rattaché à l'une des catégories définies précédemment, ou s'il incarne une forme hybride, renouvelant les rapports entre conservation, exposition et médiation.

cf. Marie-Charlotte, Calafat, Émilie, Girard, « Les chantiers des collections au Mucem : un travail de plusieurs années pour une relecture des collections », *La revue des musées de France. Revue du Louvre*, n° 3, 2013, pp. 78-82.

⁴⁹ Le dossier de recherches élaboré lors de la phase préparatoire du concours par PCA-STREAM, fourni par S. Rigal, dresse un inventaire très détaillé des diverses tentatives d'ouverture. L'agence d'architecture a réalisé un véritable travail de *benchmark*. En outre, Y. Diouf et A. Szumigala ont toutes deux comparé le CPf à d'autres exemples de réserves ouvertes lors des entretiens, tels que le Louvre-Lens. Cela pourrait faire partir d'une stratégie d'adossement à des cas emblématiques, en tant qu'argument d'autorité qui invite à poser plusieurs questions : que cherche-t-on à légitimer en mobilisant ces modèles ? quels récits sont-ils produits à propos de la réserve en s'y adossant ?

Chapitre 2 : Le Centre Pompidou francilien répond à une urgence logistique par un projet institutionnel de grande ampleur

Section 1 : Le projet trouve son origine dans l'état des réserves actuelles du Centre Pompidou

Le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou est un établissement public à caractère administratif (EPA), placé sous la tutelle du ministère de la Culture. Il possède la collection la plus vaste d'œuvres d'art contemporain d'Europe⁵⁰. En tant que véritable pilier du paysage muséal français et international, il est un acteur essentiel des politiques culturelles nationales, que ce soit en matière de création ou en matière de conservation. Ses fonds patrimoniaux comptent environ 140 000 objets, de toutes dimensions, d'*Air de Paris* de Marcel Duchamp⁵¹, mesurant moins d'une dizaine de centimètres, à l'imposant *Respira l'ombra* de Giuseppe Penone dont le déploiement peut s'étendre sur plusieurs dizaines de mètres carrés⁵². Si les formats sont variés, les matériaux diffèrent encore plus : peinture, bois, pierre, métal, plastique, verre, textiles, matériaux organiques, supports photographiques et audiovisuels, dispositifs numériques, objets composites et matériaux périssables. Une telle pluralité des médiums exige une adaptation fine des protocoles de conservation préventive.

En 1977, lors de son ouverture, les réserves du Centre Pompidou avaient été placées aux sous-sols du bâtiment Place Georges-Pompidou. Toutefois, dès les années 2000, le manque d'espace additionné à des conditions de conservation non optimales ont contraint le Centre à externaliser une partie de ses réserves. Un site situé dans le 18^e arrondissement de Paris, au 5 rue du Boulevard Ney, a été investi. Si ces réserves ont été pendant un temps une solution provisoire satisfaisante, les représentantes des pôles architecture (Mme Rigal), médiation (Mme Diouf) et conservation (Mme Szumigala) s'accordent aujourd'hui pour reconnaître les limites de ce site. Elles évoquent notamment

⁵⁰ Centre Pompidou. « Musée : Collection moderne et contemporaine », *Centrepompidou.fr*, (<https://www.centrepompidou.fr/fr/programme/agenda/evenement/yBdbYfS>), 2025, consulté le 9 janvier 2025.

⁵¹ Marcel, Duchamp, *Air de Paris*, Paris : Musée National d'Art Moderne, 1964

⁵² Giuseppe, Penone, *Respirare l'ombra*, Paris : Musée National d'Art Moderne, 1999 - 2000

des conditions inadaptées aux exigences de la conservation muséale⁵³. Ces locaux loués s'apparentent davantage à des entrepôts de stockages : ils n'ont pas été pensés, lors de leur conception, pour répondre au mieux aux standards de conservation préventive ni aux besoins opérationnels des équipes de professionnels. Par ailleurs, ils sont désormais saturés.

Consciente de cette situation, la direction du Centre a tenté d'y répondre. Plusieurs tentatives de construction de réserves ont vu le jour sur la dernière décennie. Un projet ambitieux de réhabilitation d'anciennes friches industrielles à la Courneuve avait particulièrement retenu l'attention. Il a toutefois été abandonné en raison de la trop grande pollution des lieux et, surtout, d'un déficit financier. À ces obstacles s'ajoutent des blocages d'ordre politique et des désaccords relatifs aux enjeux territoriaux du projet. Ces freins ont conduit à l'échec des tentatives, les unes après les autres. Cette impasse a généré une pression croissante sur l'établissement pour trouver une solution pérenne de conservation.

Le lancement du Centre Pompidou francilien n'est donc pas le fruit d'une volonté initiale de transformation culturelle mais répond bien à des nécessités techniques urgentes, liée à la sauvegarde et à la gestion de collections nationales. Il s'agit d'offrir un nouveau cycle de vie aux réserves.

⁵³ Mme Rigal insiste particulièrement sur la fragilité des collections photographiques qui encourt, dans les réserves actuelles, des risques de dégradation. Ces risques ont vraisemblablement été spécifiés par le Centre Pompidou lors de la commande architecturale. Nous pouvons noter toutefois que Mme Diouf et Mme Szumigala, si elles corroborent l'idée que la réserve actuelle n'est pas aux normes de conservation, ne sont pas rentrées dans les détails. Nous pouvons nous demander si cette réserve s'explique par une volonté institutionnelle de maîtriser la communication. Ce silence relatif pourrait simplement refléter une prudence professionnelle dans l'évocation de sujets perçus comme délicats.

Section 2 : Le projet a pu voir le jour à Massy grâce à un alignement d'intérêts politiques et institutionnels

Le projet du Centre Pompidou francilien a pu voir le jour grâce à un alignement rare d'intérêts et de moyens. Il a été porté par les collectivités territoriales.

Les discours recueillis lors des entretiens ont unanimement souligné l'implication essentielle de la région Île-de-France et du département de l'Essonne. La ville de Massy a eu un rôle véritablement moteur, en déclenchant, la première, l'adhésion au projet. Dans le contexte foncier tendu de l'Île-de-France, elle a proposé au Centre Pompidou un terrain suffisamment vaste pour accueillir le bâtiment. Sa contribution en nature a fortement participé au soutien des autres partenaires, c'est-à-dire, la communauté d'agglomération Paris-Saclay, le département de l'Essonne, et surtout, la région Île-de-France. Ils ont financé le projet à hauteur de 42 millions d'euros. Pour éviter de voir le projet échouer lors de la phase finale de l'appel à projet, la région a même accepté de doubler sa contribution au tout dernier moment, passant de 10 à 20 millions d'euros. Preuve de la dimension de co-construction du projet et d'une attitude volontaire des collectivités, l'invention du nom "Fabrique de l'Art" revient d'ailleurs à la région. Cette mobilisation collective a transformé un problème logistique en une opportunité territoriale, visant au redéploiement spatial.

Le choix de Massy n'a pas uniquement été déterminé par la disponibilité foncière.

Il s'inscrit dans une dynamique de transformation urbaine plus large. Situé dans le quartier Massy-Opéra, considéré comme le pôle culturel de la ville, le futur Centre Pompidou francilien vient renforcer un écosystème déjà dense composé d'un opéra, d'une médiathèque, d'un cinéma d'art et d'essai et d'un conservatoire. Ce quartier, longtemps marginalisé lors des grands travaux d'aménagement, est en cours de requalification. L'implantation du CPF participe d'un effort de rééquilibrage culturel à l'échelle du territoire. Jusque-là, en Essonne, aucun espace n'était spécifiquement dédié aux arts plastiques contemporains. En s'inscrivant dans la géographie culturelle massicoise en devenir, le projet articule conservation patrimoniale et maillage territorial. Par cela, il fait écho aux ambitions de décentralisation culturelle portées par les collectivités⁵⁴.

⁵⁴ La région Île-de-France se montre tout particulièrement proactive en matière de décentralisation culturelle. Elle s'attache à revendiquer un élargissement de ses compétences dans ce domaine. En témoigne sa demande

En outre, le choix de Massy est à inscrire dans une stratégie géographique. L'installation est permise par la proximité avec Paris. Les équipes de conservation et de régie du Centre de Pompidou seront appelées à se rendre plusieurs fois par mois, si ce n'est plusieurs fois par semaine, à Massy. Le développement de nouvelles infrastructures de transport (liaison rapide avec Paris, Orly et Versailles) permet donc, tant pour le public que pour les professionnels, un accès facilité au CPf. De plus, Massy dispose d'une gare et d'un aéroport, essentiels pour le convoi des œuvres.

Un autre acteur, plus discret, a joué un rôle essentiel.

Parmi les institutions impliquées dans le projet, le musée national Picasso-Paris occupe une place singulière. Désigné comme un « *colocataire* » institutionnel par Mme Rigal, il est largement minoritaire dans le projet, que ce soit en termes de volume d'œuvres stockées et en termes d'espace alloué (1 000 mètres carrés sur les 30 000 totaux). Son rôle a pourtant été décisif. En rejoignant le projet, il a renforcé la viabilité économique et logistique. Dès les premières présentations architecturales du projet, ses équipes étaient présentes aux côtés de celles du Centre, apportant une caution institutionnelle supplémentaire.

Surtout, l'implication de Picasso, bien que moindre⁵⁵, a permis de rationaliser les coûts et de mutualiser les espaces et les impératifs de conservation. Cela a aussi été essentiel pour justifier l'allocation de nouveaux financements au Centre Pompidou qui mobilise déjà actuellement une part importante des fonds du Ministère de la Culture à l'occasion de sa rénovation, de 2025 à 2030. Si les deux structures seront amenées à partager un même espace, leurs ambitions en termes de projet culturel diffèrent. Le musée Picasso se projette avant tout comme un usager des espaces de conservation tandis que le Centre Pompidou investit la réserve d'un projet d'ouverture ambitieux. Reste que sans la participation du musée Picasso, le projet n'aurait pu voir le jour.

officielle, auprès de l'État, d'obtention de 45 nouvelles compétences dont plusieurs touchent directement à la culture et l'aménagement du territoire. Le soutien au CPf s'inscrit dans cette dynamique.

cf. Région Île-de-France, « Décentralisation : la Région saisit l'État pour obtenir 45 compétences nouvelles », *Île-de-France.fr*,

(<https://www.iledefrance.fr/toutes-les-actualites/decentralisation-la-region-saisit-letat-pour-obtenir-45-compences-nouvelles>), 2023, consulté le 25 mars 2025

⁵⁵ Nous avons pu remarquer que si le Centre Pompidou communique activement et par différents canaux sur le CPf, ce n'est pas le cas du musée Picasso qui mentionne seulement le projet lors de ses rapports d'activités annuels. Comme son nom l'indique, Centre Pompidou francilien, le projet est bien entièrement porté et mis en lumière par Beaubourg.

En interne, le projet occupe une place singulière.

Au niveau administratif, le Centre Pompidou est structurée autour d'une direction générale et de plusieurs directions et départements spécialisés. Au sommet de cette organisation figure la présidence, secondée par une direction générale qui coordonne les grandes entités de l'établissement. Parmi celles-ci, les principales sont la direction du Musée national d'art moderne / Centre de création industrielle (MNAM-CCI), la direction des publics, la direction de la communication, la direction des affaires financières, ainsi que la direction des services et de la production. Chacune de ces directions regroupe des départements ou services plus spécialisés, comme, par exemple, le service des expositions, le service de la régie des œuvres ou encore le service de la médiation.

L'équipe chargée du « *projet de construction des réserves de Massy* ⁵⁶ » ne s'inscrit formellement dans aucune des directions du Centre. Elle dépend directement de la direction générale, ce qui reflète une organisation atypique au sein de l'institution, à la hiérarchie généralement bien établie. Cette équipe est placée sous la direction de Julien Voillemin et regroupe des profils variés (une directrice adjointe, plusieurs chargés de missions, un coordinateur technique et logistique, une chargée de mission handicap). L'équipe n'étant pas directement intégrée au MNAM dont les collections dépendent pourtant, nous imaginons donc une collaboration étroite entre les deux entités. Cette collaboration est toute aussi nécessaire avec les directions de la production, de l'administration, de la communication ou encore de l'architecture. Cette configuration inhabituelle pourrait témoigner d'une dimension expérimentale et transversale du projet, qui a nécessité un pilotage souple, à l'échelle de l'établissement tout entier.

Le Centre Pompidou francilien a donc pu voir le jour grâce à l'action commune des différents acteurs.

⁵⁶ Le nom "Centre Pompidou francilien - Fabrique de l'art", s'il est employé dans la communication officielle du Centre, n'apparaît pas dans l'organigramme. Il est désigné sous l'expression « *projet de construction des réserves de Massy* ». Cette autre désignation fait l'état d'un décalage entre les logiques institutionnelles internes et les logiques de représentation externe. La première expression relève d'une stratégie de communication destinée à porter une vision ambitieuse et ouverte du projet, en insistant sur sa dimension publique, pédagogique et culturelle. À l'inverse, la seconde désignation conserve une approche plus opérationnelle. Elle reflète une phase encore inscrite dans la temporalité du chantier et des procédures, où la réserve est d'abord pensée comme un équipement logistique. En outre, ce choix d'appellation pourrait traduire une forme d'instabilité quant à la place exacte du site au sein de la structure. L'outil administratif continue de désigner le lieu par sa fonction première (la construction de réserves) tant que son intégration pleine comme entité à part entière du Centre n'est pas formalisée.

cf. Centre Pompidou - Service médiation, « Organigramme », *Centrepompidou.fr*, (<https://mediation.centrepompidou.fr/organisation/organigramme.pdf>), 2021, consulté le 15 novembre 2024.

Chapitre 3 : Le projet s'ancre dans une tension initiale entre exigence de conservation et dynamique d'ouverture

Section 1 : Le projet est construit autour d'une commande ambivalente et pensé comme un espace hybride

Le Centre Pompidou francilien a pour ambition de marier « *deux programmes antagonistes* » au sein d'un même espace : la mission de conservation et la mission d'exposition.

La commande cristallise en ce sens la contradiction fondatrice du lieu. Le Centre Pompidou cherche à concevoir un lieu répondant aux exigences les plus strictes en matière de sécurité, de contrôle climatique et hygrométrique, tout en affichant une politique de rayonnement et d'accueil. Le projet est ainsi inscrit dans une dichotomie profonde, visant à la fusion des missions, des lieux et des personnels traditionnellement séparés, cloisonnés.

Cette tension, qui innerve l'ensemble du projet, est très clairement cernée par l'ensemble des acteurs interrogés. L'examen de la liste de synonymes et périphrases, utilisés par ces professionnels lors des entretiens, pour désigner la réserve fait état de ce paradoxe fondateur.

À la lecture de ce corpus, ce qui frappe est la profusion de termes variés voire antinomiques employés pour évoquer la réserve. Cette diversité lexicale révèle deux attitudes envers la réserve. D'une part, l'espace est conçu comme un « *écrin* », un lieu « *opaque* », « *fermé* » ou encore comme un « *pôle de protection et de stockage de l'art* ». D'autre part, c'est un espace « *qui rayonne* », un lieu « *ouvert* », un « *établissement de proximité* ». Nous observons donc deux champs lexicaux qui s'affrontent au sein des mêmes entretiens. D'un côté, un ensemble de termes insistent sur la fonction historique et technique de la réserve : « *lieu de stockage / entrepôt / pôle de conservation dans toutes ses dimensions / coffre-fort / monolithe architectural* ». Ces mots traduisent la volonté affichée de faire de la réserve un espace fermé, sécurisé, envisagé sous le prisme de la préservation. Ils renvoient à une logique de retrait voire d'exclusivité professionnelle. D'un autre côté, ces termes sont opposés, dans le même souffle, à des expressions présentant une

volonté toute différente : « *un lieu culturel qui participe à la vie commune* ». La réserve devient alors « *boîte à outils* » pour les artistes, une « *galerie* » pour les publics, un « *lieu généreux* », voire une « *ruche* ». Ces termes font naître un imaginaire de la vitalité, de l'échange, en lien direct avec le monde extérieur et non replier sur soi-même. Entre ces deux directions fondatrices, la conservation et la diffusion, surgissent des expressions hybrides, participant à révéler la tension qui structure le projet : la réserve devient un « *laboratoire* », « *un service public dans l'intérêt général* ».

Outre les expressions pour désigner la réserve, le paradoxe de l'ouverture est aussi puissamment illustré par les occurrences les plus courantes dans le discours de nos interviewés. Si le mot « *réserve* » est logiquement le plus souvent mentionné (144 occurrences), il est directement secondé par le mot « *public* » (112 occurrences). Si la nature des questions posées lors des entretiens a pu influencer ces résultats, ils appuient tout même l'idée d'un lieu structurellement marqué par la co-présence d'ambitions paraissant opposées. Cette tension est structurelle : elle ne résulte pas d'un dysfonctionnement mais d'une injonction paradoxale. Elle apparaît dès la genèse du projet.

Ainsi, l'analyse lexicale met en lumière le paradoxe animant le projet dès sa conception. Le Centre Pompidou francilien a été envisagé comme un « *lieu de grand écart* » par Mr. Ok, auquel on demande d'être plus qu'un simple « *entrepôt* ». Cette idée d'être "plus que", de ne pas être simplement un entrepôt (terme qui revient six fois à travers tous les entretiens). Ces glissements terminologiques témoignent des attentes projetées sur le CPF.

Section 2 : Cette tension est traduite par une architecture volontairement ambiguë

L'entretien avec S. Rigal de PCA-STREAM a permis de conceptualiser matériellement le projet dans toute son ambivalence.

L'ambivalence conceptuelle de la réserve se reflète pleinement dans le vocabulaire architectural employé pour la décrire. Là encore, les synonymes et périphrases mobilisés font état de la tension structurelle qui habite le projet. Il se dessine entre protection, repli sur soi et rayonnement vers l'extérieur. L'architecte a employé à plusieurs reprises le terme de « *coffre-fort* » ainsi que l'expression « *monolithe architectural* » et « *parallélépipède extrêmement opaque* ». Ces mots invoquent des images visuelles marquantes qui insistent sur l'aspect compact et inaccessible du lieu. Le vocabulaire renvoie à l'essence de la réserve, supposée avant tout garantir la sécurité et le stockage optimal des collections.

La volonté de repli est rattachée aux impératifs de conservation : pour concevoir une réserve à la pointe de l'excellence en termes de prévention, le bâtiment doit être hermétique et disposer d'un contrôle total des variations climatiques et hygrométriques. À cela s'ajoute un défi d'ingénierie muséale d'une autre nature : concevoir une réserve pour l'art contemporain, qui impose des conditions complexes de conservation (avec des matériaux parfois instables ou périssables et des œuvres multimédia) tout en gardant une certaine souplesse pour accueillir les acquisitions futures.

Pourtant, à ce bloc clos, en contradiction apparente à la mission de conservation, est ajouté une volonté d'inscrire la réserve dans la cité. Paradoxalement, les publics sont invités à pénétrer dans le coffre-fort. Il est pensé comme un « *bâtiment signal* ». Son architecture est visible et a pour but d'être repérable, identifiable, presque spectaculaire dans sa masse. Loin du simple entrepôt anonyme, la réserve, par son apparence extérieure, indique son souhait d'ouverture. Le *design* du bâtiment traduit une volonté de rendre lisible la fonction publique de la réserve, dans sa forme même.

L'architecture devient alors un terrain de compromis entre deux exigences contradictoires. Le choix de mots de Mme Rigal souligne cette tension. La solution de PCA-STREAM, qui a remporté le concours de maîtrise d'ouvrage public face à de

nombreux concurrents⁵⁷, a su séduire le Centre Pompidou. Le cabinet d'architecture a proposé un bâtiment volontairement ambigu, qui combine l'esthétique du bloc massif à une forme de lisibilité que nous pourrions qualifier "d'institutionnelle".

L'effort de monumentalisation du bâtiment n'est d'ailleurs pas seulement un geste esthétique, il est aussi lié à une exigence d'efficacité. Sa taille imposante est conditionnée par une série de contraintes internes : circulation des œuvres, flux des camions, anticipation des acquisitions futures, stockage différencié des matériaux et espaces dédiés aux publics. La réserve se construit comme une machine robuste, rationalisée mais qui cherche en même temps à affirmer une forme de vitalité. L'architecture devient un lieu de composition assumée entre logistique et symbolique.

Ce jeu d'équilibre entre fermeture nécessaire et exposition revendiquée fait de l'architecture du CPf un objet hybride, à la croisée des exigences techniques et du souhait du Centre Pompidou de reconnaissance publique.

⁵⁷ PCA-STREAM a tout particulièrement été en concurrence contre l'agence Corinne Vezzoni & Associés qui est notamment à l'origine des réserves externalisées du Mucem à Marseille, projet pionnier en matière de mutualisation et d'ouverture, bien qu'elle soit plus contrôlée et ponctuelle. Le choix du Centre en faveur de PCA-STREAM témoigne d'une volonté d'explorer une autre voie architecturale pour penser différemment la question des publics, face à une proposition émanant pourtant d'une figure déjà expérimentée sur ces enjeux.

Partie 2 : Le Centre Pompidou francilien, face à la contrainte, s'approprie le paradoxe de l'accès à la réserve en optant pour une ouverture maîtrisée

Si le projet du Centre Pompidou francilien peut bien être affilié à une tendance mondiale et répond avant tout à des impératifs logistiques (Partie 1), l'ouverture ne résulte pas pour autant d'une ambition portée en interne par le Centre Pompidou.

L'ambition de cette seconde partie est de faire état du compromis stratégique ayant abouti à l'ouverture de la réserve. Dès les premières phases conceptuelles du projet, celle-ci a été soutenue, et *in fine*, imposée par les collectivités territoriales. Elle relève plus d'un compromis stratégique que d'une volonté institutionnelle. Toutefois, le CPf n'a pas réagi passivement, il s'est approprié l'ouverture, la transformant en opportunité.

Le premier chapitre rapporte les conditions d'émergence du projet au niveau territorial. L'ouverture de la réserve a été astreinte comme condition *sine qua non* de son financement. Elle a comme but de faire du CPf un outil de politique publique, envisagé comme un nouveau levier d'aménagement culturel et social en périphérie de Paris.

Le second chapitre s'attache à montrer comment, malgré la contrainte, le Centre Pompidou francilien s'est efforcé de définir ses propres modalités d'ouverture. Il refuse la logique d'un lieu "visitable" et propose une ouverture "contournée", à partir de formes alternatives de monstration. Par cela, le CPf évite la tentation de reproduire un musée miniaturisé mais construit un dispositif spécifique, en dehors des attentes traditionnelles de visites.

Le dernier chapitre s'intéresse à la manière dont le Centre Pompidou francilien revendique une hospitalité muséale élargie grâce à son ouverture. La réserve sort des standards pour inventer une relation moins normative aux publics, en dehors de la contemplation des œuvres, à partir d'expériences partagées où les dispositifs d'accueil deviennent eux-mêmes le propos de la visite.

Chapitre 1 : Le Centre Pompidou francilien est contraint à une ouverture visant à son ancrage territorial comme condition de financement

Section 1 : Le financement du projet de la réserve a été obtenu au prix de l'ouverture

L'ouverture aux publics a été une condition *sine qua non* assumée à la participation des collectivités territoriales.

Pour les acteurs locaux, l'ouverture a été une exigence incontournable à leur participation financière. La Région Île-de-France, le Département de l'Essonne, la communauté d'agglomération Paris-Saclay et la Ville de Massy ont été sollicités comme plus que de simples partenaires institutionnels. Bien que Centre Pompidou soit aux rôles du projet, ils ont joué un rôle non négligeable dans la définition du projet. Leur soutien budgétaire a été véritablement décisif dans la réalisation du projet. Il s'est accompagné d'une stipulation claire d'accessibilité au lieu. Cet ultimatum a été unanimement reconnu par les interlocuteurs rencontrés : tous s'accordent à dire que la dimension publique a d'abord été portée et imposée par les échelons locaux.

Les collectivités territoriales désiraient un projet à vocation publique voire citoyenne. Il n'était pas question de financer un lieu clos, réservé aux professionnels, mais d'accueillir un équipement culturel ayant vocation à rayonner localement. C'est bien une critique implicite de la conception de la réserve traditionnelle qui est à l'origine de la requête d'ouverture. A. Ok en particulier, représentant de l'Île-de-France sur une partie du projet, a mobilisé un vocabulaire fortement connoté pour qualifier la réserve, notamment pour expliquer ce qu'elle ne devait pas être. Il a rejeté l'idée d'un simple « *entrepôt* » mais plus encore, celle d'un « *garde-manger* », une métaphore tout particulièrement évocatrice. Ce choix sémantique pourrait suggérer une conception de la réserve comme opaque, close, accusée de « dévorer » des fonds publics sans véritable justification. En filigrane se dessine une remise en question du modèle traditionnel de la réserve. Elle est assimilée à un lieu passif et dispendieux. Ce rejet discursif a pesé lourd dans la redéfinition des finalités du projet.

Pour les élus, il est aujourd'hui inenvisageable d'engager des millions d'euros dans un équipement dont leurs administrés ne pourraient jamais profiter. Dégager de tels fonds n'aurait pas été possible. Le refus de la réserve fermée s'inscrit donc dans une forme d'alliance implicite entre intérêt général, visibilité électorale et ambition culturelle.

La mémoire du projet avorté de La Courneuve, abandonné précisément parce que la dimension d'accueil du public y était trop faible, est encore présente à l'esprit des responsables du Centre. C'est pourquoi le CPF a pu être envisagé, dès l'appel à manifestation d'intérêts, comme un projet à double vocation : un outil de conservation pour la collection nationale, mais aussi un équipement culturel de proximité, visible, vivant et doté d'un rôle culturel affirmé sur le territoire. L'ouverture au public est le résultat d'un compromis structurant entre le Centre Pompidou et les collectivités territoriales. Le Centre n'en est pas à l'origine mais reconnaît et accepte sa nécessité.

Derrière cette exigence d'ouverture, se déploie de manière plus large toute une rhétorique de responsabilité dans l'usage de l'argent public. Plusieurs interlocuteurs évoquent une forme d'obligation morale dans la mise en lumière de l'effort financier consenti par la collectivité. A. Szumigala insiste, à plusieurs reprises, sur l'idée de « *justifier* » l'utilisation de l'argent public. Rendre visible permet de montrer ce qui n'est jamais perceptible lors des expositions : les contraintes de conservations, le coût des transports spécialisés, les ressources humaines en jeu. L'ouverture, en regard avec l'utilisation de fonds publics, ne constitue alors pas qu'uniquement une stratégie pour obtenir des financements mais aussi un moyen de rendre lisible l'infrastructure muséale, d'en valoriser les exigences et par cela, de justifier les investissements qu'elle nécessite.

Ce contexte explique la rigueur du cadre légal de la commande publique. Mme Rigal a détaillé pour nous les différentes étapes du concours de maîtrise d'ouvrage public, toutes soumises à des règles strictes d'équité et de transparence : anonymat des dossiers, mêmes informations pour tous les candidats, impossibilité de contacter le Centre Pompidou en dehors des réunions publiques avec les autres cabinets d'architectures. Ce formalisme témoigne d'une vigilance accrue quant à la bonne utilisation des fonds publics. Ainsi, l'ouverture ne relèverait pas seulement d'un arbitrage politique mais d'un impératif moral.

Pour autant, Mr. Ok considère que cet effort financier, pourtant colossal, doit être relativisé. Certes, il rappelle qu'il faut bien réaliser l'ampleur des sommes engagées, tant terme d'investissement qu'en termes de coûts de fonctionnement. Toutefois, il appelle à

lisser les coûts sur le temps long, qu'il considère, à l'échelle de l'État, comme modestes au vu de ce que pourrait apporter le CPF au territoire par son ouverture.

Cette analyse ne fait que renforcer l'argument selon lequel l'ouverture devient la condition de la légitimité de la dépense. Le CPF, en tant que lieu ouvert, a vocation à devenir un investissement politique et culturel rentable.

Section 2 : Le Centre Pompidou francilien s'inscrit dans une logique de service public et de maillage territorial

L'implantation du Centre Pompidou francilien à Massy ne suit pas une logique isolée ou hors-sol.

Elle a à cœur de s'inscrire dans un tissu culturel local déjà structuré. La ville de Massy dispose de plusieurs équipements comprenant un opéra, une médiathèque, un cinéma d'art et d'essai, de nombreuses structures associatives. Ils sont les témoins d'une politique culturelle territoriale de longue date. C'est au sein de ce tissu culturel que le CPf entend s'insérer, en proposant une offre nouvelle, spécifiquement centrée sur les arts visuels jusqu'ici absents du paysage culturel local. Loin de la duplication institutionnelle, le CPf cherche à définir son périmètre par le dialogue avec les autres acteurs, à investir une place non saturée dans l'offre existante.

Le projet est ainsi bâti autour d'un diagnostic précis du territoire. Pour penser une articulation fine entre influence nationale et ancrage local, les équipes du Centre Pompidou ont voulu identifier les ressources, les manques, les usages et les réseaux culturels (institutionnels, associatifs ou alternatifs) déjà actifs. Cette posture a pour but d'éviter toute lecture du CPf comme simple extension parisienne. Le Centre Pompidou affiche la volonté de se mettre au service de l'écosystème culturel de Massy. Il place le CPf dans une logique d'élaboration partagée. Y. Diouf insiste sur l'idée de répondre aux demandes et d'être à l'écoute des élus, disposant d'une connaissance du territoire bien plus fine et d'une légitimité démocratique, faisant défaut aux professionnels du Centre.

L'attitude d'humilité adoptée par le Centre Pompidou questionne : est-elle sincère ou feinte ? Elle pourrait être questionnée dans la mesure où, à l'exception de l'ouverture imposée par les collectivités territoriales, la scénarisation institutionnelle, les choix des personnels et même l'architecture du lieu ont été définis en amont depuis Paris. Nous notons toutefois que les efforts déployés lors de la phase de préfiguration sont le témoin d'un réel souci d'ancrage. L'équipe de médiation s'est portée à la rencontre des habitants, des associations et des collectivités. Cela a donné lieu à des ajustements de la programmation en fonction des attentes locales recueillies. Diouf dénombre deux types de proposition : des dispositifs "clef-en-main", notamment pour les scolaires et des dispositifs en co-construction, avec les structures déjà actives comme le domaine de

Chamarande ou les acteurs sociaux de quartier. Cette approche partenariale se traduit également dans le choix de ne pas créer de salle de spectacle au sein du CPf afin de ne pas créer de redondance fonctionnelle : l'Opéra et le cinéma municipal remplissent déjà ces rôles.

Le CPf ne se pense donc pas, ou du moins, ne se présente pas, comme un équipement parachuté. Le nom même du projet - "Centre Pompidou francilien" - exprime son ambition d'inscription au sein du réseau local et sa volonté de se démarquer d'un modèle purement parisien. En outre, cette dénomination est un rappel du rôle structurant de la région Île-de-France, premier financeur du lieu. Elle contribue à inscrire le projet dans une dynamique plus large de rééquilibrage géographique des équipements culturels. Le CPf se situe dans une logique de décentralisation active : son but n'est pas d'imposer un projet "national" au territoire mais de construire conjointement un projet local.

Ainsi, la parole des professionnels impliqués converge autour de l'impératif d'ancrage : pour tous, le CPf est conçu comme un laboratoire amené à évoluer au contact de son territoire dans une logique de cohabitation active particulièrement illustrée par la programmation adaptable. Les collectivités locales sont mises à profit pour déterminer les priorités éducatives, sociales ou urbaines au sein du projet, porteur d'une dimension de politique publique assumée.

Chapitre 2 : Le Centre Pompidou francilien parvient, face à l'impératif, à s'approprier l'ouverture en la contournant

Section 1 : Le Centre Pompidou francilien écarte l'ouverture frontale au profit de dispositifs alternatifs

Face à la contrainte, le Centre Pompidou s'est approprié l'ouverture en concevant un lieu accessible à un public très encadré.

Au sein du CPF, le choix a été, dès le début, d'éviter toute ouverture frontale des réserves aux publics. Délibérément écartées, les expériences menées dans d'autres institutions consistant à proposer des visites guidées des lieux de stockage ou à rendre visible les professionnels au travail à travers une vitre, ont été jugées insatisfaisantes. Selon le Centre, elles n'offrent ni compréhension réelle de la réserve ni respect du travail des équipes. Ce rejet s'est imposé comme un consensus au sein des différents groupes, qu'ils soient muséaux ou architecturaux. La transparence "aquarium" est à la fois frustrante pour les visiteurs qui peinent à saisir ce qu'ils voient et profondément délétère pour les professionnels, devenant des objets de curiosité, au travail fragmenté et décontextualisé. Yandé Diouf insiste sur l'idée que sans dispositif d'accompagnement adéquat, la confrontation entre les publics et les métiers muséaux se révèle stérile, si ce n'est contre-productive. De plus, la mobilisation des équipes implique un surcroît de travail : partager son métier exige du temps dont, elles ne disposent pas nécessairement, de la pédagogie, voire une formation spécifique.

Outre la question de la médiation pertinente et du bien-être des équipes, les enjeux de conservation s'opposent au fantasme de l'ouverture totale. Alexia Szumigala souligne que l'ouverture ne va pas de pair avec le sacrifice de la confidentialité et la sécurité des œuvres d'où l'impossibilité de circuler librement dans les zones de travail⁵⁸. Cela explique le choix de sanctuariser les 27 000 m² consacrés aux réserves. L'accès libre du public est

⁵⁸ Cette impossibilité peut être remise en cause : elle est présentée comme impératif technique indiscutable alors que des exemples prouvent que l'ouverture totale est possible. Le cas du dépôt visible du musée Boijmans Van Beuningen démontre qu'un accès libre aux réserves, bien que très complexe à mettre en œuvre, est loin d'être complètement inenvisageable. Plus qu'une impossibilité, il s'agit plus d'un choix de conception, lié à une certaine hiérarchisation des priorités. Le discours tenu par le Centre Pompidou tend ici à neutraliser ce choix en le présentant comme une contrainte incontournable.

exclu mais des visites guidées pourront ponctuellement y être organisées, avec un contrôle strict des flux et un accompagnement renforcé.

L'ouverture a été envisagée selon trois types de lieux à disposition du public.

Tout d'abord, le CPF propose des espaces ouverts au public au sein même du bâtiment abritant les réserves. Ils sont pensés comme des zones de médiation et de démonstrations de la vie des collections. 2 500 m² sont consacrés à ces lieux contigus mais distincts des espaces de conservation. Le plateau d'exposition, aussi désigné sous le terme de plateau de montage à blanc ou de plateau de programmation, permet de montrer les logiques internes de la réserve sans y donner un accès direct. Salomé Rigal insiste sur le rôle de ce plateau étant que véritable interface de la réserve. Il met en lumière la matérialité des œuvres, les conditions de manipulation et de restauration sans toutefois exposer les zones sensibles. À cet espace s'ajoute le plateau de performance (200 m²) conçu pour accueillir de petites performances artistiques ou des masterclass, l'atelier de fabrication (248 m²) pour les ateliers de pratiques, un studio de création (120 m²) ainsi qu'un vestiaire, un hall d'accueil et une cafétéria. Tous ces lieux permettent de faire vivre le site autrement que comme un lieu de stockage. Ils sont conçus comme des espaces d'interaction mais aussi de respiration, investis par des dispositifs de médiation variés. La diversité des espaces est revendiquée par Alexia Szumigala qui fait explicitement le lien avec le modèle de Pompidou, la « *maison mère* », dans la capacité à faire cohabiter des performances, des pratiques artistiques et des conférences au sein d'un même lieu.

Ensuite, un grand espace extérieur vient prolonger la logique d'ouverture déployée à l'intérieur de la réserve. Le belvédère et les jardins sont ouverts au public. Ils forment une zone de détente et de transition. Cet espace permet de pénétrer dans l'univers du CPF, d'établir un premier contact, sans passer par les zones sensibles.

Enfin, certaines zones pourraient être qualifiées d'espaces hybrides : entre accueil et conservation. C'est le cas de la salle des nouvelles acquisitions (400 m²), où les œuvres sont présentées lors de leur passage en commission d'acquisition. Comme le souligne A. Szumigala, cette salle n'a pas pour but l'exposition mais est bien un espace de travail, inséré dans le processus muséal. Nous pourrions d'ailleurs considérer que le plateau central du CPF, en tant que plateau de montage à blanc et non en tant que plateau de programmation ou d'exposition, s'inscrit dans la logique de lieu hybride : ouvert aux publics mais participant pleinement au travail de conservation. En outre, un oculus, placé dans le hall d'accueil, donnera un aperçu des réserves. Il ne s'agit pas d'un dispositif

voyeuriste, décrié unanimement par le Centre, mais d'un support de médiation ponctuel, ayant plus pour but de susciter la curiosité que de prétendre à la rencontre avec des professionnels.

Derrière cette ouverture maîtrisée, que nous pourrions qualifier de “contournée”, se dessine un consensus fort entre les différents acteurs du projet. L'ouverture brute des réserves est écartée au profit d'alternatives. Szumigala insiste sur la diversité des usages proposés, Diouf sur l'importance du dialogue humain et Rigal sur la conception d'espaces « poreux » mais non perméables. Toutes revendiquent une volonté pédagogique mais qui soit incarnée et surtout respectueuse des professionnels de la réserve⁵⁹.

Le CPF se rapproche de la quatrième catégorie que nous avons identifiée dans notre typologie : la réserve accessible. Le CPF n'ouvre pas la porte des dépôts, ne les rend pas visibles, mais ouvre ses portes aux publics par des modalités alternatives.

⁵⁹ Dans les discours recueillis, l'attention portée aux conditions de travail est souvent mise en avant. Si cette préoccupation semble bel et bien réelle, elle n'apparaît pas nécessairement suffisante pour apaiser les tensions internes. Le mouvement de grève de grande ampleur (du 16 octobre 2023 au 29 janvier 2024, le plus long de l'histoire du Centre) est un marqueur de ces inquiétudes. La mobilisation s'inscrivait dans le contexte de la fermeture du Centre pour travaux pendant cinq ans (2025–2030), et visait avant tout à obtenir des garanties d'emploi. Pour autant, un tel mouvement peut être lu comme un symptôme d'un climat social fragilisé. Si la direction se veut rassurante, elle ne parvient forcément à sécuriser ses équipes, dont celles autour du CPF. Cela relativise en partie l'idée d'un projet apaisé.

cf. Roxana, Azimi, « Sortie de crise au Centre Pompidou, à Paris, après trois mois de grève », *Le Monde*, (https://www.lemonde.fr/culture/article/2024/01/29/sortie-de-crise-au-centre-pompidou-a-paris-apres-trois-mois-de-greve_6213675_3246.html), 2024, consulté le 14 mars 2025.

Section 2 : Le Centre Pompidou Francilien propose une mise en scène de la réserve plutôt qu'une miniaturisation du Centre Pompidou

La présence de lieux d'exposition dans une réserve dont on ne voit finalement pas grand-chose pourrait faire craindre que le CPf ne soit qu'un duplicata miniature de ce qui est fait à Beaubourg. Pourtant, le projet porté par le Centre Pompidou s'écarte bel et bien radicalement du modèle parisien. Il ne s'agit pas de montrer des chefs-d'œuvre dans un décor léché mais de mettre en scène la réserve.

Cette orientation trouve un écho dans les propos de Serge Lasvignes, président du Centre Pompidou au moment du lancement du projet. Dans un entretien accordé au *Moniteur*, il déclare :

« *On ne montre pas les réserves, on montre ce que c'est qu'une réserve*⁶⁰ »

Cette formule condense le projet philosophique du CPf. L'idée n'est pas d'exposer physiquement les œuvres stockées, ni de donner à voir une machinerie muséale nue, mais d'offrir au grand public une compréhension du lieu, de ses fonctions, de ses logiques internes.

Encore faut-il s'accorder sur ce que recouvre la notion de "mise en scène". Elle suscite des positionnements variés chez nos interlocutrices : loin de faire consensus, l'expression cristallise au contraire la diversité de moyens aptes à transformer la réserve est en objet de discours, non de visite.

Le terme est explicitement rejeté par Y. Diouf, qui affirme : « *Non, parce qu'on ne fera pas de mise en scène* ». Ce refus catégorique s'inscrit dans une prise de distance avec toute idée allant vers la spectacularisation des réserves, considérée ici comme un artifice scénographique déplacé. La chargée de médiation concède que la présence d'un oculus rentre dans une forme de mise en scène mais en exclu toute forme de théâtralisation, l'évoquant plutôt comme un dispositif discret et ponctuel.

À l'inverse, chez A. Szumigala, le terme, s'il est prêté⁶¹, est accepté avec prudence mais sans hostilité. Elle reconnaît qu'il y a une forme de mise en scène, tout en soulignant ses limites. La réserve n'est pas donnée à voir de manière artificielle mais dans le cadre d'une contextualisation réfléchie, destinée à éclairer les logiques internes du musée, tout

⁶⁰ Chessa, *Le Moniteur*, op. cit

⁶¹ A. Szumigala n'est pas celle qui évoque en première l'idée de mise en scène : « Là, pour reprendre votre terme, il y a une mise en scène ». Elle nous "emprunte" le terme.

particulièrement le travail autour des commissions d'acquisition ou la mise en valeur des métiers de la conservation.

Mme Rigal va plus loin encore : elle embrasse pleinement le terme, qu'elle aborde d'elle-même. Elle s'accorde avec Mme Szumigala et en étend l'idée de mise en scène pour désigner l'ensemble de la mise en visibilité des savoir-faire techniques et scientifiques. Contrairement à Mme Diouf, elle assume une ambition scénographique forte : par des jeux de transparence architecturale et des accrochages dans les couloirs mêmes des réserves.

Ces différentes postures lexicales, entre rejet, prudence et adhésion, témoignent du flou conceptuel autour de la "mise en scène". Dans le cadre du CPF, elle ne désigne pas un geste uniforme mais un ensemble de dispositifs permettant de rendre lisibles les logiques de conservation. Elle s'écarte du dispositif muséal pour devenir une opération de traduction de fonctions professionnelles aux non-initiés. Les dépôts restent fermés mais la mise en scène de la réserve permet d'en partager les dynamiques, d'en extraire des processus scénographiques.

Avec le CPF, le Centre Pompidou propose moins une réserve ouverte, ou un petit musée, qu'un lieu qui raconte ce que signifie "conserver" une œuvre aujourd'hui, dans l'ensemble des dimensions pratiques, logistiques et intellectuelles. À travers cette mise en scène, le CPF contribue à changer le paradigme autour du public, sortant de la contemplation d'objet pour celui de la compréhension des institutions muséales elles-mêmes.

Chapitre 3 : Le Centre Pompidou francilien revendique une hospitalité muséale élargie pour redéfinir la place des publics

Section 1 : Le Centre Pompidou francilien se conçoit comme un lieu “généreux” apte à accueillir tous publics

Si, comme nous l’avons constaté, l’ouverture de la réserve est “contournée”, elle n’en reste pas moins réelle : des publics seront bel et bien accueillis. Dès lors, se pose la question cruciale de leur identification et de leur nombre.

L’un des objectifs affichés du CPF est d’être un lieu d’accueil, malgré les contraintes inhérentes à un lieu de conservation. La programmation culturelle et éducative du CPF se donne pour ambition d’inclure tous types de groupes sociaux, d’âges et de profils. Mme Diouf insiste sur l’idée que la médiation n’est pas à destination d’un public scolaire ou spécialiste, mais est bien conçue dans une logique inclusive visant à toucher, selon ses termes, « *tous les publics* ». Cette ambition innerve l’ensemble du projet : visites-ateliers en matinée pour les scolaires, accès élargi l’après-midi et le week-end pour les individuels, actions spécifiques à destination de la petite enfance, des publics en situation de handicap, des publics migrants ou en apprentissage linguistique, des seniors, ou encore des publics éloignés de la culture, tels que les usagers de centres sociaux ou d’instituts médico-éducatifs. Comme le montre cette énumération le prouve, aucun public n’est écarté. Ce maillage ambitieux repose sur une coopération fine avec la ville, le département et la région, chacune disposant de compétences propres pour orienter les types de publics à mobiliser. Nous retrouvons bien par cela l’idée d’un projet en co-construction entre le Centre Pompidou et les collectivités locales.

À Massy, territoire marqué par de fortes dynamiques migratoires et sociales, l’enjeu est clairement formulé : « *ramener toute une population* ». Cette ambition d’ouverture s’incarne par exemple dans la volonté de capter les publics primo-visiteurs. La chargée de médiation souhaite créer des liens de confiance durables, de faire du CPF un lieu que l’on découvre, que l’on recommande, et où l’on revient. L’enjeu ne réside pas seulement dans le volume de fréquentation, Diouf plaide pour une approche plus qualitative que

quantitative⁶², mais dans la capacité à transformer une première venue en une relation durable avec le lieu.

Bien que le CPf soit largement présenté comme orienté vers le public nous remarquons, qu'actuellement, l'aspect effectif de l'accueil est encore au stade de vœu pieu. Nous constatons une certaine faiblesse des dispositifs permettant d'évaluer la réussite de cette ouverture. La question de la mesure de l'impact sur les publics, bien que centrale, est rapidement éludée lors des entretiens. À ce stade, Mme Diouf n'a pu nous partager aucun protocole spécifique, à l'exception du recours ultérieur à des outils très classiques d'évaluation (études quantitatives et qualitatives sur la fréquentation et les profils sociologiques des visiteurs) pour estimer le succès du CPf. Cette absence de réflexion en amont interroge : y a-t-il une véritable cohérence entre les ambitions affichées et les moyens mis en œuvre pour en vérifier les effets ?

Malgré les limites potentielles de l'accueil, l'analyse lexicale des entretiens révèle une stratégie discursive visant à valoriser la réserve du CPf, à transmettre son ambition d'accueillir tous les publics.

L'usage de certaines périphrases pour désigner le CPf, dépassant largement les usages institutionnels standards, trahissent une volonté de transformer la représentation de la réserve. Celle-ci n'est plus un lieu froid, opaque, fermé mais un « *lieu culturel qui participe à la vie commune* », « *établissement de proximité* », en somme un « *lieu ouvert au public* ». Ces choix lexicaux sont loin d'être anodins : ils traduisent une volonté de conférer au CPf une disposition à s'ouvrir aux publics, à s'ancrer dans un territoire, et à faire œuvre de service public.

L'expression de « *lieu généreux* », sur laquelle Mme Diouf insiste, nous semble particulièrement révélatrice de la stratégie de valorisation mise en place. Elle cristallise à elle seule une des orientations discursives centrales du projet : celle d'un espace présenté non seulement pour conserver, mais aussi pour partager. L'adjectif "généreux" surprend. La réserve n'est plus un lieu technique mais un lieu de rencontre, susceptible d'accueillir des publics variés dans une posture d'hospitalité. La générosité présumée devient une

⁶² 200 000 visiteurs sont attendus la première année puis 150 000 en moyenne pour les années suivantes. Le choix d'une approche plus qualitative que quantitative peut être lu comme une véritable ambition d'ancrage local, ainsi que de transformation des usages culturels. Cette logique peut toutefois aussi être lue comme une forme d'ajustement stratégique. Le CPf ne dispose ni de la centralité géographique, ni de la notoriété, ni des moyens du Centre Pompidou. Espérer les mêmes chiffres de fréquentation n'aurait pas de sens. Dans cette perspective, la valorisation du qualitatif semble tout autant relever d'un positionnement stratégique que d'un choix de fond.

qualité spatiale et institutionnelle, applicable tant au bâtiment qu'à la programmation et à la médiation. À contre-courant du paradoxe de l'ouverture de la réserve, ce choix lexical traduit une volonté assumée de renverser les représentations traditionnelles associées à la réserve. Il participe ainsi à légitimer l'ouverture au public non comme une concession, mais comme une évidence organique du projet.

Toutefois, l'adjectif interpelle : que signifie véritablement être généreux pour un lieu ? Cette personnification est peu commune dans le vocabulaire des équipements culturels. Quel intérêt y a-t-il à anthropomorphiser le CPF ? Cela revient à doter le bâtiment d'une capacité d'accueil presque morale. S'agit-il de compenser son caractère technique par une forme de vertu sociale ? Ce glissement sémantique, bien que séduisant, mérite d'être interrogé. Il tend à euphémiser la fonction initiale de la réserve, à la dissimuler au profit d'une image d'ouverture et de bienveillance, qui pourrait pourtant être en décalage avec les contraintes effectives de conservation. L'analyse lexicale révèle donc une opération de légitimation par le langage. Elle vise à faire accepter comme étant naturelle l'idée d'une réserve publique, quand, dans les faits, elle reste une exception muséale.

Section 2 : L'espace inhabituel de la réserve ouverte permet de faire sortir le public de la contemplation muséale

Maintenant que nous avons analysé les fondements philosophiques de l'ouverture et les profils des publics accueillis, il convient de s'intéresser à la question concrète des modalités de cet accueil. Comment, de manière pratique, le Centre Pompidou francilien organise-t-il la venue du public au sein d'un espace qui, historiquement, n'a pas été conçu dans ce sens ?

Loin de proposer une visite passive ou, comme nous l'avons expliqué, une mise en scène muséale classique, le CPF articule plusieurs formes d'accueil.

D'abord, l'accueil repose sur un programme riche à destination des scolaires. Ils bénéficieront de visites spécifiques le matin, d'ateliers de pratique artistique et de parcours encadrés, avec la volonté de « *commencer tôt* », selon les mots de Mme Diouf, pour favoriser l'acclimatation. Cette logique de transmission pour les plus jeunes a pour but d'être prolongée en dehors du cadre scolaire. Certains espaces sont conçus pour qu'ils puissent venir y faire leurs devoirs⁶³, participer à des ateliers, et ce faisant, s'appropriier les lieux.

Ensuite, l'accueil se veut participatif en prenant la forme de projets co-construits avec les habitants. Un bon exemple est celui du film documentaire réalisé en collaboration avec le club de rugby local. Ces dispositifs prendront aussi la forme de résidences artistiques à visée collaborative, de commandes participatives d'artistes ou de designers pour réfléchir collectivement à l'appropriation de l'espace. Une fois de plus, on retrouve l'idée de donner une place au public dans la création, pas simplement face à elle.

Enfin, l'accueil prendra une forme sociale, de proximité, envisagée à partir des réalités du territoire. Des espaces tels que le belvédère, qui sera doté d'un potager participatif, le café ou le jardin sont conçus pour permettre une première approche non contraignante et non intimidante du lieu. Le CPF mise sur une fréquentation indirecte, qui

⁶³ Y. Diouf a particulièrement fait référence au MoMA, cité comme modèle pour les activités extrascolaires (cf. *Viens faire tes devoirs au musée*). Cela illustre une volonté d'alignement sur les grandes institutions internationales. Nous remarquons cependant que l'invocation du musée new-yorkais, temple de l'art moderne, pour justifier des usages aussi ordinaires qu'un atelier du soir d'aide aux devoirs, tient autant du clin d'œil culturel que du geste stratégique. Le MoMA est érigé en figure d'autorité, son évocation permet subtilement de normaliser la rupture, tout en continuant de brandir les totems de légitimité.

repose sur des habitudes (attendre un enfant au sport, se promener, boire un café), pour encourager une forme d'acculturation douce. L'accueil de pratiques de loisirs ou de bien-être, sans lien aucun avec la réserve, est très sérieusement envisagé. Ils pourraient prendre la forme d'ateliers de yoga ou de poterie pour adultes. Si ces propositions peuvent sembler anodines, elles répondent à une réalité locale bien identifiée : Diouf explique le sentiment rapporté par beaucoup d'habitants de Massy d'être structurellement désavantagés en termes d'offres de loisir, surtout en comparaison avec Paris. Ces activités seraient d'autant plus les bienvenues qu'elles combleraient les "temps morts" des parents transformés en chauffeurs pour les activités de leurs enfants. La réserve s'apparente ainsi au tiers-lieu⁶⁴ : entre récupération sociale, détente et rééquilibrage territoriale

En ce sens, le CPf rompt avec le régime de contemplation muséal traditionnel. L'espace de la réserve ouverte éduque le regard à une autre forme de présence, d'investissement du lieu muséal : il ne s'agit plus de contempler une œuvre finie et accrochée à un mur. L'œuvre, quand elle est présente, est en condition, en devenir. Le spectateur assiste au processus de conservation comme nous l'avons montré précédemment. Toutefois, cette approche décalée, inhabituelle, à l'œuvre ne consiste pas nécessairement la majorité de ce à quoi le visiteur du CPf sera confronté. Cette proposition de médiation n'est qu'une activité parmi de nombreuses autres. Toutes les pratiques proposées ont un lien plus ou moins lointain avec la réserve. Dans l'offre de dispositifs d'accueil, celle-ci apparaît comme secondaire. Au vu de la liste d'activités énumérée par Diouf, le CPf se projette avant tout comme un lieu de proximité, et non un outil de valorisation de la réserve.

Ainsi, l'expérience de réserve ouverte menée au CPf ne cherche pas à reproduire les formes classiques de médiation. Le CPf propose d'inventer une autre manière de se familiariser à l'institution muséale, et plus largement, à l'art. La familiarisation passe par l'usage, la proximité, la participation, ou tout simplement, la cohabitation. C'est moins

⁶⁴ La notion de tiers-lieu a été développée par le sociologue américain Ray Oldenburg (« *third place* ») dans les années 80. Elle désigne des espaces hybrides, ni domestiques (« *first place* »), ni professionnels (« *second place* »), propices à la rencontre informelle encouragent les collaborations et les projets collectifs. Transposée au champ muséal, le tiers-lieu devient un lieu qui échappe aux logiques classiques de monstration ou de conservation, pour favoriser de nouveaux usages : co-création, transmission horizontale, recherche partagée, expérimentation. Ce concept est aujourd'hui mobilisé par de nombreuses institutions culturelles (musées, bibliothèques, centres d'art). Bien que les équipes du CPf n'y fasse pas explicitement référence, il semble adapté à la volonté affichée de décloisonnement des fonctions et d'invention de nouvelles pratiques non-contemplative

cf. Ray, Oldenburg, *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, Boston : Da Capo Press, 1999.

l'objet artistique et la réserve qui sont mis au centre que le rapport que le public construit avec.

Partie 3 : Le Centre Pompidou francilien affirme son autonomie en transformant l'ouverture en un moteur identitaire et un outil d'expérimentation

Si l'ouverture du Centre Pompidou francilien s'est, à l'origine, imposée sous la pression des collectivités territoriales, dans une logique d'ancrage territorial, la réserve est parvenue à se réappropriier l'accès des visiteurs grâce à des modalités contournant l'accès direct (Partie 2). Mais plus que simplement domptée, l'ouverture devient aussi une opportunité pour transformer la réserve en un outil muséal polymorphe, apte à réinventer ses usages et ses finalités.

L'ambition de cette troisième partie est de questionner la manière dont le Centre Pompidou fait de l'ouverture un levier stratégique pour affirmer son identité au sein de l'écosystème muséal.

Le premier chapitre s'attache à démontrer comment le CPf, bien qu'héritier et rattaché au Centre Pompidou, s'efforce de revendiquer une autonomie croissante pour renforcer sa légitimité en tant que réserve ouverte et assurer sa pérennité.

Le second chapitre interroge la façon dont l'ouverture devient un outil au service d'une ambition d'excellence. En mettant en avant son caractère innovant, en plus d'exprimer son autonomie, le CPf entend légitimer son modèle de réserve, pensé comme un espace nouveau, en évolution constante.

Le dernier chapitre revient sur les effets de la reconfiguration du lieu du point de vue des professionnels qui y travaillent. La volonté d'autonomisation du centre engendre la création de nouveaux usages, au sein d'une réserve qui se conçoit comme un laboratoire d'expérimentation.

Chapitre 1 : Le Centre Pompidou francilien est sous l'égide du Centre Pompidou mais cherche à s'en démarquer pour assurer sa pérennité et sa légitimité propre

Section 1 : Le Centre Pompidou francilien revendique une filiation critique vis-à-vis de la maison-mère

Le Centre Pompidou francilien revendique pleinement sa filiation à l'institution parisienne dont il emprunte le nom.

Ce rattachement revêt une importance symbolique. Dans un territoire dans lequel il s'agit encore de s'implanter, avec une proposition sortant des modèles traditionnels, la référence à Beaubourg fonctionne comme un puissant levier de légitimation.

Mais plus qu'un simple argument d'autorité, l'équipe du projet porte l'ambition de renouer avec les idéaux originels du Centre. Elle s'est explicitement replongée dans les archives, les textes fondateurs datant de la conception, pour y retrouver « *l'ADN* ». En reprenant des dispositifs comme la résidence d'artistes, le CPF est ancré dans une continuité revendiquée avec les valeurs de 1977. Le lien est également spatial : Mme Szumigala explique que les espaces du CPF sont pensés sur le modèle de la maison-mère, avec une articulation entre exposition, médiation et spectacle vivant. En outre, la réserve suit les traces du Centre en revendiquant les mêmes volontés au niveau du décloisonnement des disciplines artistiques, de la cohabitation des publics et d'ouverture à la jeunesse.

La généalogie assumée est toutefois ambiguë.

Au-delà de la revendication filiale, certains propos tenus par l'équipe du CPF pourraient constituer, en creux, un discours critique, parfois à peine voilé, du fonctionnement actuel du Centre Pompidou. Par exemple, le format des expositions à Paris est interrogé par Y. Diouf. Elle en souligne les durées trop courtes, la logique d'événementialisation, son obéissance à un modèle économique centré sur le rendement et, plus largement, son inscription dans une société capitaliste du divertissement. La volonté

d'en ralentir les rythmes⁶⁵, de sortir de la frustration d'une exposition très travaillée et trop peu exposée, de permettre aux visiteurs de « *revenir* », marque une prise de distance manifeste avec cette logique. Le CPF se caractérise une envie de sortir d'une frénésie culturelle, jugée typiquement parisienne. Dans la même logique, Diouf s'oppose à la manière dont Szumigala a présenté l'organisation spatiale, qu'elle ne juge pas en continuité, mais au contraire, en rupture avec le fonctionnement « *en silos* » reproché à la grande institution parisienne. Elle valorise une nouvelle organisation au sein de CPF qui favoriserait une fluidité de circulation entre les fonctions et les équipes. La chargée de médiation assume clairement la volonté de démarquer : selon ses propres dires, cela n'aurait pas de sens de refaire la même chose qu'au Centre. Plus encore, il s'agit de faire « *ce qu'on n'arrive pas à faire au Centre* ».

Plus globalement, la distance prise à l'égard du Centre Pompidou se répercute à l'ensemble du modèle muséal tel qu'il est standardisé.

Le projet du CPF s'appuie sur un diagnostic lucide : l'échec collectif autour de la perpétuation, au-delà du cadre scolaire, d'un lien actif avec les institutions culturelles. Diouf se questionne :

« Les scolaires, en France, on ne peut pas le nier. Ils sont biberonnés de culture. Pourquoi, après, on les perd ? »

Elle étend ce constat non seulement aux classes populaires mais à certains publics pourtant diplômés, en particulier avec l'exemple de scientifiques de Paris-Saclay conviés à Beaubourg dans le cadre du partenariat à Massy. Certains se rendaient au Centre pour la première fois. Elle évoque une forme d'autocensure, un sentiment d'illégitime, un rejet symbolique des codes du monde muséal. Cette énumération de causes forme autant de critiques d'un modèle défaillant. Se montrer conscient de ces limites permet au CPF de revendiquer une posture réflexive et volontaire, qui ambitionne de dépasser ces blocages. La réserve propose de déplacer voire de bousculer ou de redéfinir l'institution depuis ses

⁶⁵ Le Centre Pompidou francilien ne proposera que deux expositions par an. Cela peut être appréhendé comme une intention louable visant à favoriser une approche plus douce et réfléchie de l'art : loin de la frénésie d'une programmation continue, plus orienté vers la création d'usages muséaux apaisés, où les spectateurs prennent le temps d'admirer les œuvres. Toutefois, ce choix soulève également plusieurs interrogations. Est-il réellement lié à un choix du CPF ou simplement une contrainte liée à des ressources budgétaires et logistiques limitées ? De plus, on peut se demander si cette programmation réduite n'est pas aussi une manière subtile de souligner le statut secondaire du CPF aux yeux du Centre Pompidou, comme un satellite, ouvert uniquement par nécessité institutionnelle, auquel on accorde peu d'importance. La question reste ouverte.

marges. Pour l'instant, toutefois, le discours semble autant incantatoire que réellement opérationnel.

Une fois de plus, nous retrouvons les propos allant dans le sens que le CPf n'a pas vocation à être une simple réplique de Beaubourg en banlieue. Entre héritage et rejet, l'attitude du CPf par rapport à son fondateur est équivoque : il cherche à retenir le prestige du nom et l'aura des intentions initiales mais sans avoir à assumer la forme institutionnelle lourde et les critiques qu'elles suscitent.

Section 2 : Le Centre Pompidou francilien affirme son autonomie fonctionnelle pour assurer sa pérennité dans un contexte d'instabilité

Le Centre Pompidou francilien affiche bien une volonté forte de se différencier du Centre Pompidou parisien, dans son positionnement culturel mais également dans son fonctionnement. Plus qu'un rejet, cette volonté pourrait découler d'une stratégie de complémentarité assumée, ayant pour but la construction d'un lieu autonome, réactif et ayant comme finalité d'assurer sa pérennité.

L'ambition d'autonomie est traduite par la manière dont les différentes activités accueillies sont intégrées : conservation, restauration, régie, conditionnement, recherche, transport. Le CPf est présenté comme un lieu auto-suffisant. L'expression « *boîte à outils* » revient à plusieurs reprises dans les entretiens. Elle fait de la structure un lieu où tout est intégré, qui ne sous-traite rien mais absorbe en son sein l'ensemble des fonctions techniques de la réserve. En effet, le CPf accueille des équipements de pointe comme des ateliers spécialisés, un studio photo, un plateau de montage. A. Szumigala remarque d'ailleurs que certains outils conçus pour le CPf, tels que le laboratoire infrarouge et le laboratoire de chimie consistent une avancée : ils n'étaient pas internalisés auparavant. Ils matérialisent ainsi une réponse à des besoins non satisfaits par la maison-mère.

La volonté de prouver son autonomie fonctionnelle est étroitement liée à celle de se singulariser du Centre Pompidou que nous avons identifié précédemment. Elles s'inscrivent dans un impératif stratégique précis : alors que Beaubourg s'apprête à fermer pour travaux pendant cinq ans, le CPf cherche à prouver qu'il peut fonctionner comme une entité à part entière, en capacité d'assurer ses missions sur le long terme, voire même d'ouvrir une nouvelle voie pour l'institution.

Différents indices font part d'une inquiétude profonde : celle que le CPf ne soit perçu uniquement que comme une solution temporaire, simple effet collatéral de la fermeture du musée parisien, qui perdra toute forme de pertinence lors de sa réouverture.

Une forme d'angoisse du transitoire semble planer sur le projet. Lors d'une visite des réserves du Centre, dans le 18^e arrondissement de Paris, nous avons entendu une restauratrice spontanément exprimée ses doutes sur la délégation de certaines compétences, qu'elle ne jugeait que provisoire. En évoquant la Salle des Nouvelles Acquisitions, activité traditionnellement réalisée à Paris, elle s'est montrée très sceptique sur la possibilité

qu'elle reste au CPf à long terme, malgré les efforts de Mme Szumigala pour la rassurer. Cette scène anodine en apparence pourrait être révélatrice de beaucoup plus. Si le Centre n'est pas capable de dissiper les craintes d'un retour en arrière au sein de ses propres équipes, un certain climat d'incertitude doit entourer le projet.

La gouvernance du CPf, encore en construction, ne fait qu'accentuer cette impression de fragilité. Le lieu sera bien opérationnel en automne 2026 mais son statut institutionnel reste flou. Y. Diouf évoque à plusieurs reprises les difficultés de gestion liées à cette situation de transition : l'élaboration d'un organigramme propre au CPf mais nécessairement articulé à celui du Centre parisien semble être source de tensions RH⁶⁶. L'arbitrage à faire entre ce qui relève de Massy et ce qui continue à dépendre du MNAM paraît encore flou. La position du CPf, ni tout à fait indépendant, ni pleinement intégré, pourrait traduire une forme de précarité ou du moins une ambiguïté quant à place du CPf dans la stratégie globale du Centre Pompidou.

L'analyse lexicale des entretiens participe à révéler une forme de dissonance entre le discours sur les missions de l'établissement et l'expression des tensions qu'elles génèrent. Le terme « *mission(s)* » est fréquemment mobilisé (32 occurrences), souvent dans des formulations normatives et mélioratives tendant à refléter une vision stabilisée, voire idéalisée, du projet culturel du CPf. En revanche, les termes susceptibles de refléter les difficultés, les conflits ou les contradictions pouvant être liés à la mise en œuvre pratique des dites missions, comme « *tension* » (7 occurrences) ou « *défi* » (4), sont nettement moins présents dans les discours recueillis. Cette asymétrie lexicale peut être interprétée comme un signe d'autocensure. Pour le moins, elle pourrait être une forme de gestion euphémisée des désaccords, typique au sein des institutions publiques en phase de préfiguration. Le discours tente ainsi de masquer partiellement les frictions. Ce décalage renforce l'idée que la légitimité du CPf se construit dans une tension constante, entre idéal de service public et réalités structurelles instables.

Dans ce contexte, la rhétorique de l'autonomie fonctionnelle est une stratégie institutionnelle, une réponse symbolique à cette incertitude.

⁶⁶ Mme Diouf a relativement vite éludé notre question sur la direction du CPf mais a suggéré, à demi-mot, une lutte d'« *ego* », des frictions qu'elle présente comme inhérentes à toute grande institution. Si elle ne s'est pas attardée sur le sujet, le terme « *ego* » n'est pas anecdotique. Il a été retrouvé au sein des autres entretiens, signe qu'il s'agit d'un élément structurant, bien que rarement explicité, des dynamiques internes au projet.

Affirmer que le CPF n'est pas un satellite mais un pilier du Centre, que « *pour comprendre l'entièreté du Centre Pompidou, il faudra aller aussi à Massy⁶⁷* », revient à conjurer la peur de marginalisation. Si la fermeture de Beaubourg crée une opportunité de visibilité, une fenêtre d'action, pour le CPF, elle constitue, par là même, une épreuve de légitimation. Le CPF doit prouver sa capacité à ne pas seulement occuper temporairement l'espace. Il doit prouver que son modèle déconcentré, intégré et territorialisé, peut incarner une transformation durable du fonctionnement muséal.

⁶⁷ Voir annexe 3, entretien avec Mme Yandé Diouf.

Chapitre 2 : Le Centre Pompidou francilien revendique une ambition d'excellence et d'autonomie expérimentale comme moteur d'émancipation muséale

Section 1 : Le projet affirme une ambition d'excellence pour légitimer son modèle

Dans le cadre du discours entourant le projet, l'excellence revendiquée n'apparaît pas comme une simple exigence technique : elle est un autre levier stratégique de légitimation face au Centre Pompidou et plus largement face au paysage muséal et territorial.

L'analyse lexicale des discours entourant le Centre Pompidou francilien montre une insistance particulièrement notable sur l'expression « *pôle d'excellence* ». L'expression est omniprésente dans tous supports de communication du projet, elle apparaît de manière systématique dans la présentation du lieu. Derrière ce terme valorisant, nous notons la volonté de hisser la réserve au rang d'équipement de pointe technologique et scientifique, de dépasser sa fonction première de conservation. Les périphrases assimilées à la réserve et employées lors des entretiens, telles que « *pôle de savoir-faire* », « *pôle de restauration* », ou encore « *pôle du prendre soin* » servent aussi cet argumentaire de la compétence. Elles participent à la construction d'une image mentale associée à la réserve, celle d'un lieu comme concentré de savoirs spécialisés, un véritable laboratoire plutôt qu'un simple entrepôt. Cette inflation lexicale participe à l'effort de légitimation qui passe par une requalification symbolique. L'équipe en charge du projet ne parle plus d'une réserve, mais d'un "pôle", terme connoté à l'innovation, à l'attractivité. Ainsi, par le langage, la valeur statutaire du lieu est rehaussée.

Face à la maison-mère, l'excellence participe à la rhétorique visant à affirmer l'autonomie institutionnelle en construction. Les entretiens menés avec les membres de l'équipe du CPf, notamment avec Mme Szumigala et Mme Diouf, montrent combien la performance des équipements et le haut niveau d'expertise du personnel sont régulièrement mis en avant. La maîtrise technique devient un argument politique : elle prouve que le CPf

n'est pas un simple relais logistique ou une extension périphérique. Celui-ci souhaite à s'affirmer comme un agent capable de produire de la valeur en son nom propre.

Les acteurs du projet tentent d'imposer un nouveau récit, au sein duquel la technicité devient émancipatrice. Plus le CPf est représenté comme compétent, plus il gagne le droit à l'expérimentation et à l'émancipation. La manière dont se positionne la réserve prend donc bien place au sein d'un véritable champ de bataille symbolique, où le CPf, armé de sa légitimation par la compétence, cherche à assurer son autonomie face au Centre Pompidou.

Bien que semblant unifié, le récit de l'excellence n'est, en réalité, pas sans ambivalence. Il révèle aussi, en creux, des tensions symboliques face à la manière dont les acteurs veulent caractériser la réserve. L'usage du mot « *écrin* », par exemple, qui est emprunté au vocabulaire du luxe, évoque l'aspect précieux voire sacralisant du lieu. Cette métaphore esthétique masque en partie la réalité logistique et contraignante de la conservation. Dans la même veine, le sur-emploi du terme « *pôle* » participe à effacer les dimensions plus ordinaires du fonctionnement prosaïque d'une réserve. Ces expressions, si elles élèvent le statut du lieu, contribuent à une certaine esthétisation du réel.

Dans cette logique de requalification, il est intéressant de remarquer que deux expressions a priori antinomiques coexistent pourtant harmonieusement dans les discours : celle d'« *écrin* » employée par Mme Rigal, que nous venons d'analyser, et celle de « *boîte à outils* », sur laquelle insiste Mme Diouf. La première renvoie à la préciosité, à une mise en majesté tandis que la seconde évoque un lieu fonctionnel, à disposition des professionnels, modulable. Loin de se contredire, ces deux expressions concourent à valoriser le lieu : elles articulent le prestige de l'écrin et la puissance opérationnelle de la boîte à outils pour présenter le CPf comme un espace total innervé par l'excellence pouvant être à la fois protecteur, innovant et opérationnel.

Cette opération de discours mérite d'être interrogée : quelle part de l'excellence est performative et destinée à convaincre les partenaires et les collectivités, et quelle part repose sur une réalité structurelle durable ? Tout du moins, l'ambition d'excellence semble véritablement portée par les équipes du projet.

Section 2 : Le Centre Pompidou francilien se positionne comme un lieu en devenir capable d'inventer ses usages

Une singularité qui ne manque de surprendre lors de l'analyse du projet réside dans la manière dont il est présenté comme fondamentalement évolutif.

Une fois de plus, le CPf s'inscrit *a contrario* des représentations classiques de la réserve, ici envisagée comme un lieu figé. Le CPf est d'emblée décrit comme un projet en mouvement, un chantier conceptuel autant qu'opérationnel. Des entretiens, en particulier ceux avec A. Szumigala et Y. Diouf, ressort l'idée que l'espace n'est pas encore achevé mais n'a pas vocation à l'être. Toutes deux soulignent que le CPf de 2026 ne ressemble déjà plus à celui imaginé en 2020, et que celui de 2035 devra, à son tour, se transformer. Il est en co-construction et ses usages sont appelés à être redéfini dans le temps. L'instabilité assumée, loin d'être perçue comme une faiblesse, est transformée en un moteur stratégique : elle permet d'intégrer les incertitudes inhérentes au projet, de tester diverses configurations et de s'adapter aux retours. Le lieu est décrit comme à « *écrire dans le temps* » avec des marges d'ajustement. Certains espaces, en janvier et février 2025 lors des entretiens, étaient encore volontairement non attribués, dans le cadre d'une organisation destinée à évoluer.

Cette plasticité structurelle est pensée comme une condition d'efficacité future. Certains espaces ont déjà connu des modifications d'usages importants, au gré des tests et des retours professionnels. L'un des exemples le plus significatif est la salle des Nouvelles Acquisitions. D'abord pensée comme un lieu vitré, visible en continu, elle était envisagée comme espace d'exposition des œuvres récemment entrées dans les collections. Après plusieurs essais menés avec la cellule d'acquisition, la superficie est apparue trop restreinte face à l'intensité de l'activité. L'idée d'une programmation régulière a été abandonnée au profit d'une mobilisation ponctuelle, en marge des grandes expositions plutôt qu'en alternance systématique avec le plateau de montage. Ce type d'ajustement progressif illustre bien le caractère mouvant du projet. Les équipes du CPf cherchant à apprendre des aller-retours constants entre intention initiale et réalité des pratiques professionnelles.

L'idée d'un lieu en devenir se retrouve aussi dans des usages non prévus à l'origine, comme l'organisation de visites ponctuelles dans les réserves ou l'intégration de résidences

artistiques autour des collections. Les équipes du CPf laissent à ces idées la possibilité d'émerger.

La mise en avant de sa capacité à évoluer permet d'ériger le CPf en un laboratoire d'innovation muséographique, autant sur le plan technique qu'organisationnel. De plus, la projection dans le temps long est accompagnée d'un refus de la standardisation : l'ouverture permet d'ancrer le projet dans un inachèvement constructif.

Toutefois, la mise en valeur de la possibilité du CPf à s'adapter peut aussi être lu comme le signe d'une certaine précarité symbolique. Si le lieu se revendique en mouvement, c'est peut-être aussi parce que sa légitimité reste à consolider. L'insistance, très présente dans le discours recueilli, sur la flexibilité et l'innovation, pourrait traduire autant une ambition qu'une prudence. Il s'agirait de ménager des marges de manœuvre pour mieux affirmer, à terme, une identité propre.

Chapitre 3 : La recherche d'autonomie fonctionnelle et expérimentale au sein de la réserve se concrétise notamment dans l'approche aux professionnels

Section 1 : Le projet se caractérise par une nouvelle approche aux professionnels de la réserve

Le Centre Pompidou francilien concrétise sa recherche d'autonomie fonctionnelle et expérimentale en proposant de renouveler les approches aux professionnels travaillant au sein de la réserve.

Le CPf s'affirme comme un outil au service des professionnels de la conservation, conçu pour répondre à leurs besoins concrets. Sont mis en œuvre une série de dispositifs architecturaux, logistiques et organisationnels ayant pour but d'optimiser les conditions de travail. Le bâtiment a été imaginé pour rationaliser et ainsi faciliter le travail : chaque geste, chaque usage, chaque étape du traitement des œuvres dispose de son espace dédié, pensé directement en fonction des pratiques du terrain.

Une fois de plus, l'analyse du terme « *boîte à outils* » est pertinente. Le CPf est mis en avant comme un endroit où il ne s'agit plus de contenir des objets, mais de doter les professionnels des moyens concrets pour les traiter, les restaurer, les documenter, les valoriser. L'image de la boîte à outils permet d'évoquer celle d'un répertoire de ressources, de dispositifs et de savoir-faire mutualisé.

L'une des forces du CPf réside dans sa capacité à articuler de nombreuses fonctions techniques et spécialisées en un même lieu. Dans les discours des enquêtés, cette diversité est souvent détaillée de manière très concrète : « *un espace de constat d'état, un espace d'emballage, un espace pour les prises de vue, un espace pour restaurer, un espace pour encadrer*⁶⁸ ». Cette énumération minutieuse ancre la réserve dans une réalité opératoire, pas seulement abstraite mais pensée dans l'optique d'améliorer les conditions de travail quotidienne.

⁶⁸ Voir annexe 3, entretien de Mme Alexia Szumigala.

En outre, énumérer l'ensemble des différentes missions laisse à supposer que leur cohabitation fluide a aussi été prise en compte. Le CPF entend être un lieu polymorphe, d'union des compétences, où les professionnels peuvent travailler de concert, côte à côte, dans un cadre partagé mais spécialisé. La segmentation fonctionnelle ne cloisonne pas les métiers, au contraire, elle les rapproche en créant des zones poreuses, d'opérabilité commune. Cette logique de collaboration se retrouve très concrètement dans l'organisation spatiale des dépôts, où sont regroupés au même endroit restaurateurs, emballeurs, régisseurs, photographes, encadreurs.

Plus encore que l'amélioration des conditions de travail, le CPF revendique également une volonté assumée de revalorisation des métiers techniques.

Cette ambition s'exprime notamment dans la scénographie discrète mais significative des lieux de travail. L'agence PCA-STREAM aimerait mettre y en place, dans les couloirs, des accrochages d'œuvres conservées au CPF. Les bureaux sont transformés ponctuellement en galeries. Ce geste esthétique a pour visée de modifier en profondeur le quotidien des agents : il ne s'agit plus seulement de manipuler les œuvres, mais de vivre à leur contact. C'est une manière d'enrichir visuellement et symboliquement l'environnement habituel de travail. La revalorisation passe aussi par la mise en lumière, au sein de la médiation, de certains gestes professionnels.

Sur le papier, la volonté est prometteuse. Revaloriser le travail manuel et l'inscrire dans une muséologie contemporaine permet de reconnaître aux professions dites « techniques » une légitimité culturelle, sans pour autant tomber dans la folklorisation ou la scénographie du spectaculaire. Toutefois, cette mise en lumière appelle quelques nuances. Si les métiers techniques sont de plus en plus évoqués et mis en avant symboliquement, leur place dans les processus de réflexion conceptuelle et dans la prise de décision reste encore limitée. S'ils sont montrés, nous pouvons nous demander s'ils sont vraiment écoutés et, à plus forte raison, entendus. Le vocabulaire de la transversalité et de la cohabitation professionnelle pourrait dissimuler des hiérarchies persistantes, au sein desquelles les fonctions manuelles demeurent en périphérie des grandes orientations.

Un exemple révélateur de cette forme de dissymétrie se trouve dans la mise en place d'« ateliers-métiers » par Mme Szumigala c'est-à-dire des réunions dans l'optique de coordonner au mieux le travail des différents professionnels. Ces temps d'échange transversaux n'ont paradoxalement pas été repris lors de la conception du projet culturel,

comme le reconnaît Mme Diouf elle-même : « *très honnêtement, c'est vrai. À tort, probablement, d'ailleurs.* » L'aveu, bien que reconnu avec franchise, souligne un angle mort significatif : alors que les métiers plus techniques sont valorisés dans le récit du CPF, leur expertise n'a pas été pleinement sollicitée dans les phases stratégiques ayant trait à l'ouverture. Il y a donc une tension, entre certains dispositifs mis en place (comme les ateliers-métiers) et l'absence d'autres dispositifs : il ne s'agit pas d'un oubli total mais d'une hiérarchisation subtile. Le CPF fait-il face à une cécité structurelle partielle ? Ou bien, selon une vision plus indulgente, est-ce la marque d'une évolution progressive des pratiques ?

En tous les cas, l'égalité professionnelle revendiquée dans les discours trouve ici une limite tangible : les compétences manuelles, si elles sont valorisées sur le plan symbolique, continuent à être écartées des espaces décisionnels.

Section 2 : Le Centre Pompidou francilien a aussi vocation à être un lieu d'accueil, pas seulement des publics, mais aussi des artistes et des chercheurs

La nouvelle approche aux professionnels ne limite pas uniquement aux métiers de la réserve. Le CPf cherche aussi à créer un rapport harmonieux avec les professionnels de la culture, tout particulièrement avec les artistes et les chercheurs.

Le CPf, en tant que réserve ouverte, entend s'imposer comme un lieu d'accueil au sens large : pas exclusivement pour les publics, mais aussi pour ceux qui pensent et expérimentent la création et la conservation aujourd'hui. La programmation de résidences d'artistes ou de chercheurs, bien qu'encore en phase de développement, est amenée à devenir un axe non négligeable du projet. Dans l'idéal, bien que les modalités en soient encore relativement floues, il ne s'agit pas seulement d'implanter des résidences comme de simples à-côtés symboliques, mais bien d'ancrer la présence des artistes et des chercheurs au cœur de la vie quotidienne du site. Selon les mots de Y. Diouf, la volonté est de replacer les artistes « *au centre* ». Cela passe par l'invitation à travailler au contact direct des collections, des savoir-faire et des métiers de la réserve. Cette orientation artistique n'exclut pas, bien au contraire, des formes de recherche plus transversales : la possibilité d'accueillir des designers, des chimistes, des restaurateurs ou des penseurs, dans une logique véritablement interdisciplinaire est également évoquée.

Une fois de plus, le CPf se démarque par sa volonté de ne pas être qu'un simple lieu de stockage ou d'expertise technique. La réserve devient un espace vivant, activable et activé. Nous retrouvons l'idée que, par son approche à l'extérieur, tant aux publics qu'aux professionnels, le CPf s'apparente au tiers-lieu muséal⁶⁹, entre centre de conservation, lieu de recherche et espace de création. Ce positionnement, encore largement en cours d'élaboration, suppose une redéfinition des usages muséaux classiques : les magasins cessent d'être des lieux figés et clos pour se métamorphoser en un laboratoire au sein duquel la création contemporaine peut se nourrir des œuvres et des pratiques professionnelles.

⁶⁹ Pour la notion de tiers-lieu, se rapporter à la section 2, chapitre 3, partie II. cf. Oldenburg, *The Great Good Place*, *op. cit.*

Cette ouverture vers les professionnels participe ainsi plus largement au projet de redéfinition du CPF, qui se veut être une institution plus fluide, plus réactive, et potentiellement plus en prise avec les enjeux contemporains.

Partie 4 : Le Centre Pompidou francilien neutralise le paradoxe inhérent à l'ouverture en l'intégrant à sa mission de conservation

Si le Centre Pompidou francilien se démarque par sa volonté de constituer un espace d'innovation et de repositionnement institutionnel face à la maison-mère (Partie 3), il n'en demeure pas moins avant tout fidèle à la mission première d'une réserve muséale, la conservation des œuvres dans les meilleures conditions possibles.

L'ambition de cette partie finale est d'affirmer la centralité de la conservation au sein du CPf, contrairement à ce que l'ampleur des dispositifs d'ouverture aurait pu suggérer. L'ouverture ne rentre pas en contradiction avec les fonctions primaires de la réserve, elle y est totalement soumise.

Le premier chapitre prouve que l'ensemble du projet culturel est articulé autour des collections nationales et de leur soin. De même, les choix architecturaux, comme les orientations programmatiques, sont subordonnés à la logique de conservation.

Le second chapitre interroge la perception du paradoxe de l'ouverture du point de vue des publics. Celui-ci est désamorcé de prime abord et est ainsi non problématisé. La mise en scène et les dispositifs de médiation transforment un accès partiel en une expérience culturelle totale et satisfaisante.

Le dernier chapitre analyse la façon dont le paradoxe semblant inhérent à l'ouverture de la réserve est intégré par les professionnels eux-mêmes. Elle est présentée comme une extension logique de la mission de diffusion et devient un outil du "prendre soin" des collections.

Chapitre 1 : Le Centre Pompidou francilien réaffirme la primauté de la collection sur toute autre fonction

Section 1 : Le Centre Pompidou francilien subordonne spatialement et idéologiquement sa mission d'accueil du public à sa mission de conservation

Après avoir mis en évidence, dans les sections précédentes, l'importance accordée à l'ouverture au sein du CPf et la manière dont il s'en empare pour redéfinir son identité, ses usages et sa place dans l'écosystème muséal, nous aurions pu nous attendre à ce que le phénomène structure profondément le projet. Or, à mesure que notre analyse s'affine, l'ouverture, bien que présentée comme occupant une place centrale, apparaît comme très étroitement conditionnée par la mission de conservation. Elle en dépend dans ses formes, ses temporalités et ses limites.

Le Centre Pompidou francilien affirme sans ambiguïté la primauté de la conservation sur toute autre mission.

La hiérarchie des missions n'est pas implicite : elle est clairement inscrite dans les volumes, dans la distribution des espaces. Seule une fraction minimale, 2 500 m² soit moins d'un dixième du bâtiment, est dédiée à l'accueil des publics. Plus qu'un indicateur quantitatif, ce chiffre cristallise une orientation stratégique : la médiation dépend de la conservation, elle est secondaire et conditionnée.

Cette subordination se décline aussi dans les discours des professionnels. Les collections sont, sans équivoque, présentées comme un socle essentiel, la base de toute réflexion. L'analyse lexicale est révélatrice de la primauté de la mission de « *conservation* » (59 occurrences en comptant ses déclinaisons) comparée à des termes tels que « *médiation* » (29) « *programmation* » (17), « *diffusion* » (14). Ce déséquilibre s'illustre aussi dans l'utilisation de ces mots. Si le terme de « *public* » (112) est très présent, il est employé dans des contextes beaucoup plus hétérogènes voire disparates ou accessoires. Il est utilisé en somme, de manière moins cohérente que lorsque les acteurs du projet évoquent les « *collections* » (110) ou les « *œuvres* » (93). Cette disproportion fait état de la

structuration profonde des priorités du projet. La conservation est présentée comme un tout, auquel le projet s'adapte. De la régulation climatique à la documentation, de la restauration à la régie, le soin des collections est le principe directeur.

À ce propos, la notion de « *priorité* » revient à plusieurs reprises. Elle explicite cette hiérarchie : la conservation optimale des collections est toujours invoquée comme le premier critère de légitimité. Tout en découle : les choix architecturaux, organisationnels ou programmatiques. L'ouverture au public est systématique conditionnée au souci de préservation. En outre, l'usage du mot « *priorité* » trahit tant une orientation revendiquée qu'une précaution défensive. La formulation insiste sur l'idée d'ouvrir mais sans compromettre, partager mais sous conditions. Elle renforce la hiérarchie entre les usages dans laquelle tout se plie à l'impératif supérieur de préservation. La conservation est érigée en principe cardinal, en fondement non négociable. Loin d'être neutre, le discours protège l'institution, en plaçant la conservation dans le nécessaire et l'ouverture dans le conditionnel. L'importance accordée à l'expérience du public est ainsi désamorcée. Elle ne peut exister que contrôlée et toujours inscrite dans le régime d'autorité instauré par la mission de conservation.

Dans cette lignée, le projet culturel se veut comme complètement dérivé des œuvres elles-mêmes. La programmation n'est pas pensée de façon autonome. Mme Diouf insiste sur l'idée qu'elle est conçue à partir des collections, autour des collections et, souvent, au service des collections. La logique est circulaire, centrée autour des objets. Il ne s'agit pas de conceptualiser un lieu public auquel est rattaché une réserve mais bien un lieu pour les professionnels, qui accepte de s'ouvrir partiellement si cela n'engendre pas de dommages pour les œuvres. Nous assistons par cela à une inversion des logiques habituelles de conception muséale. La visibilité reste dépendante des nécessités techniques et logistiques.

Les équipes du CPf reconnaissent l'importance dans la médiation mais affirme la dimension avant tout conservatoire du projet. Le geste d'ouverture est toujours justifié *a posteriori* par la conservation. Les pratiques se nourrissent : on restaure pour montrer, on montre ce qui est restauré. La médiation est enracinée dans la maintenance et dans le soin. Dans cette perspective, elle est non un espace autonome de réflexion mais une extension de la chaîne logistique.

Ce renversement des priorités n'est pas problématisé mais considéré comme fécond. Il participe toutefois à dessiner un cadre au sein duquel le public est pensé comme bénéficiaire secondaire, et non comme constructeur actif du sens du lieu. L'objet est souverain, le regard profane est toujours encadré, optionnel. Dans ce contexte, l'ouverture n'est plus à envisager comme signe d'un renouveau muséographique mais comme un ajustement stratégique au service d'une finalité plus ancienne, celle de la conservation.

Ainsi, que ce soit spatialement ou idéologiquement, l'ouverture est entièrement soumise à l'ensemble des exigences de conservation qui structure en profondeur le projet.

Section 2 : Plus qu'une juxtaposition d'espace, le Centre Pompidou francilien tente de fusionner les espaces en intégrant la monstration à l'intérieur même de la logique conservatoire

La section précédente s'est appliquée à montrer à quel point l'ouverture au public reste strictement encadrée par la mission de conservation, véritable sujet et principe organisateur du lieu. Pourtant, au-delà de cette hiérarchie claire, le CPf ne se satisfait pas d'un cloisonnement strictement des missions.

Si, de prime abord, l'organisation spatiale du Centre Pompidou francilien semble reposer sur une juxtaposition entre zones publiques et zones techniques, cette lecture binaire ne parvient pas à rendre justice à l'ambition plus subtile qui innerve le projet.

Il est vrai que règne une stricte séparation entre les espaces de stockage et de manipulation et les zones ouvertes au public. Cette division est présentée par les équipes du Centre comme étant imposée par des impératifs de sécurité, de conservation et de conditions de travail. Cet argumentaire pourrait être mis à mal par l'exemple de certaines institutions, telles que l'emblématique dépôt du Boijmans Museum à Rotterdam, qui ont réussi à surmonter ces contraintes pour offrir un accès quasi total à leurs réserves⁷⁰. Toutefois, cette ouverture sans concession, que l'on pourrait qualifier de radicale, repose sur des investissements financiers, logistiques et humains considérables, ainsi que sur une adhésion institutionnelle totale. Le CPf ne suit pas cette logique. Le Centre Pompidou, face à une ouverture non désirée même si réappropriée, a choisi de privilégier une approche plus mesurée. Elle se fonde sur une articulation certes réduite mais affirmée de ses différentes missions, sans pour autant chercher à effacer leurs frontières.

Une lecture toutefois plus attentive du projet révèle ainsi une volonté dépassant celle d'une simple cohabitation fonctionnelle. Le CPf est décrit comme voulant créer une continuité entre ses diverses fonctions, en intégrant la monstration dans la chaîne du soin des œuvres. L'ouverture n'y est pas un simple ajout anecdotique prenant la forme de salles de conférence, de potagers partagés ou de dispositifs annexes. Elle tend, ou du moins tente, de s'intégrer au sein même de la logique de conservation.

⁷⁰ Sandra, Kisters, « The Collection Within Easy Reach : The Concept of an Open Depot », Sandra, Kisters, Esmee, Postma, (dir.), *Depot Boijmans van Beuningen, Special Opening Edition, Rotterdam*, Rotterdam : Ed. Museum Boijmans van Beuningen, 2021.

Si la fusion est spatialement ténue, sa symbolique demeure forte. L'un des dispositifs les plus emblématiques de la tentative de fusion et non de simple juxtaposition d'espace prend forme avec le plateau d'exposition, aussi désigné sous le nom de plateau de montage. Ni lieu total de monstration ou de travail, il s'inscrit à la limite, dans une zone floue, poreuse, entre les deux dynamiques. Il joue un rôle clé d'intermédiaire dans la conception philosophique du lieu. Comme l'explique Mme Rigal, il permet des montages à blanc, servant à monter les œuvres dans leur intégrité, à les analyser, les stabiliser, les préparer. Dans le même temps, il permet d'introduire un regard extérieur et public dans cet environnement technique. Ainsi, il est à la contrée entre logique de soin et logique de visibilité.

Grâce à ce dispositif d'entre-deux, le public, lorsqu'il est admis, pénètre non dans un lieu conçu pour lui, mais dans un lieu de recherche et d'intervention. Exposer n'est pas geste de rupture mais un geste prolongation de la logique qui sous-tend l'ensemble du projet. L'ouverture n'est pas à opposer à la conservation, elle en est une modalité possible, ponctuelle.

Chapitre 2 : Le Centre Pompidou francilien neutralise le paradoxe de l'ouverture du point de vue des publics

Section 1 : Le Centre Pompidou francilien encadre la réception du public, non initié aux problématiques de la réserve, pour éviter toute illusion d'accès intégral

La volonté d'intégrer la monstration dans la logique de conservation est la preuve que le CPf cherche à dépasser la simple juxtaposition fonctionnelle. Pour autant, la tentative de fusion ne s'exprime pas dans une exposition frontale des réserves. Loin de susciter une attente d'accès ou de dévoilement total, la réserve est conçue pour encadrer soigneusement la réception des visiteurs.

L'ouverture, nous l'avons déjà montré, est "contournée". Pour éviter toute forme de décalage entre les espoirs du public et la réalité technique, dès l'entrée, les discours de médiation et les choix d'aménagement intérieur travaillent de concert pour orienter l'expérience, pour désamorcer l'idée d'en dévoilement spectaculaire des coulisses. Il est notable de constater que la réserve n'a pas de porte d'entrée clairement identifiable pour le public. Le public n'est pas exposé à la signalétique destinée aux professionnels. Physiquement, il n'a jamais l'impression d'entrer dans une réserve. Le sentiment de franchissement, de basculement vers un lieu inaccessible n'est pas déclenché. Le visiteur pénètre dans un espace fluide, sans véritable seuil.

Rien ne vient provoquer de tension en rompant la continuité du parcours. C'est précisément dans cette logique qu'est envisagée la monstration. Elle suggère une fusion douce, au sein de laquelle la réserve n'est jamais totalement dissimulé mais n'est jamais non plus exposée.

Ainsi, le public n'est jamais invité à pénétrer au sein d'une réserve mais il est amené à découvrir un lieu culturel composite, orienté vers les collections qui en sont le motif central. Ce cadrage narratif conditionne la vision du public. La réserve ne fait pas irruption dans son expérience, elle s'y dilue tout du long.

Ces différentes tactiques d'aménagement permettent d'éviter un effet de frustration ou de déception. Tout n'est pas montré mais l'envie de tout voir n'est pas suscitée. L'absence d'un accès total ne pose pas question parce qu'il n'est même pas abordé.

Ce positionnement permet de résoudre le paradoxe la réserve ouverte à sa racine. Le CPF déplace l'enjeu pour le neutraliser. Il ne s'agit pas résoudre la contradiction entre visibilité et opacité, accès et sécurité, mais de ne pas l'activer. Du point de vue de la plupart des spectateurs, le paradoxe est caduc : puisqu'il n'est jamais question d'entrer véritablement dans une réserve qui ne porte pas son nom, il n'existe pas.

L'effacement de l'enjeu d'accès au profit d'un modèle d'accueil contrôlé et apaisé permet d'inscrire la réserve dans la continuité des autres usages, sans créer de tension. Le CPF ne prétend pas lever d'interdit. Il devient lisible aux yeux du public en réorientant son regard vers des ateliers, des médiations, des dispositifs participatifs, ou plus largement vers la convivialité d'un espace qui se veut de proximité. Grâce à ce déplacement stratégique, le but du Centre est de permettre au visiteur de vivre une expérience au sein de la réserve sans sensation de déséquilibre ou manque.

Section 2 : La réserve devient un espace discret, voire invisible, dans le dispositif muséal

Le Centre Pompidou francilien donne peu à voir ses réserves et ne les rend pas visitables. À la place, il en organise une présence diffuse, presque atmosphérique, dans l'ensemble du site.

La réserve affleure systématique, dans l'ensemble de ce que propose le CPF : dans les discours, dans les dispositifs, dans les usages. Paradoxalement, tout en étant partout, elle n'est jamais vraiment là. Si les collections et leur soin forment bien la pierre angulaire du projet, comme nous l'avons démontré dans le chapitre précédent, ce n'est pas le cas de la réserve en tant que concept. La réserve existe à travers une forme d'omniprésence douce. Elle n'est pas ouverte à proprement parlé, mais, elle existe à travers une série de dispositifs : non plus par exposition directe, mais par une série de systèmes obliques.

L'effacement lexical et le brouillage sémantique font état de ce positionnement. Jamais le bâtiment ou sa communication ne désignent la réserve comme étant un objet de visite⁷¹. Le nom même de "Fabrique de l'art" détourne l'attention de la réserve, en proposant une autre porte d'entrée symbolique. Par cette dénomination, le CPF est associé à la création, à la circulation plus qu'à l'idée de stockage ou de conservation. L'attention du public est redirigée vers d'autres conceptions mentales (les œuvres en transit, le travail des professionnels) qui rendent compte de la réserve sans jamais la désigner spécifiquement. La réserve n'est ainsi pas promise comme visitable, dès son intitulé.

Nous sommes face à une forme de brouillage volontaire. Selon Mme Diouf, il se révèle d'autant plus efficace qu'à l'exception de quelques initiés, les publics ne sont généralement pas familiers avec le concept de réserve muséale. C'est un terme « *de métier* », il appartient au lexique professionnel. Ne sachant pas précisément ce que recouvre le mot, la plupart des habitants du territoire ne peuvent pas former de préconceptions figées ou d'attentes précises. Une anecdote racontée par Mme Diouf en atteste : elle nous a

⁷¹ Le communiqué officiel présentant le projet publié sur le site du Centre Pompidou illustre la manière dont l'institution choisit d'encadrer sa réception. Le titre « *Un nouveau pôle de conservation et de création, Centre Pompidou Francilien, Fabrique de l'art* » n'évoque pas le terme de réserve, qui consiste pourtant la fonction première du lieu. À cet égard, il faut attendre la huitième du texte pour voir apparaître le mot. Ce choix lexical n'est pas anodin : il est le témoin de la volonté de décentrer l'attention, d'orienter la lecture. cf. Centre Pompidou, *Centrepompidou.fr; op. cit.*,

expliqué que, plusieurs fois, lors de ses ateliers de médiation menés Massy pour présenter le CPf, les participants ont confondu le Centre Pompidou avec le centre hospitalier Georges Pompidou. Ce malentendu dit à quel point le mot “Pompidou” renvoie à des imaginaires variés. Le champ muséal reste, pour beaucoup d’habitants, encore à investir.

Ainsi, pour les publics, la réserve est dissoute dans un vaste tout, elle perd sa centralité en étant inscrite dans un horizon élargi. Le déficit de repère est un levier stratégique à employé : le CPf peut investir l’imaginaire de son choix.

Par ce flou linguistique, qui va de pair avec l’effacement spatial orchestré dans l’expérience de visite, la réserve est désactivée symboliquement.

Pour autant, elle est, en creux, inscrite dans une dynamique collective, grâce à un effort constant de narration. À travers les objets, décrits comme mouvants et restaurés, la réserve devient un ensemble vivant, en travail et en mouvement. Tout en restant en retrait, la réserve fait une promesse : celle d’un patrimoine auquel un souffle de vie est insufflé, sans cesse mobilisé et prêt à circuler.

Cette vision est aussi perceptible au niveau territorial. Les équipes ont tous mis en place pour ancrer le CPf dans la vie locale⁷². La réserve perd son aspect lointain, en accueillant des ateliers, des événements, des publics scolaires ou associatifs. En tissant ce lien de proximité, elle perd une partie de son identité. Paradoxalement, cela participe à en faire un espace compris, accepté voire valorisé. Ne pas y avoir directement accès n’est pas une frustration, mais le signe d’un bon fonctionnement. La distance physique se trouve ici compensée par une forme de proximité symbolique, par les efforts déployés pour s’ancrer.

En conséquence, la réserve n’est pas rendue visible : elle est rendue floue. Le choix de la mettre en retrait est fait pour maîtriser le paradoxe de l’ouverte : plus la réserve se rend discrète, plus elle devient compréhensible comme idée. Les équipes du CPf développent un discours la rendant intelligible et appropriable. L’ouverture change d’ordre, elle n’est plus spatiale mais intellectuelle voire sensible.

⁷² Se référer à la Partie II.

Chapitre 3 : Le Centre Pompidou francilien désactive aussi le paradoxe de l'ouverture pour les professionnels qui en font une extension logique des missions de la réserve

Section 1 : L'ouverture est considérée comme un prolongement naturel de la mission de diffusion de la collection

Si, comme nous venons de l'établir, le paradoxe de l'ouverture semble caduc du point de vue de public, il semblerait qu'il le soit également désactivé du point de vue des professionnels.

Bien que la pensée dominante autour de la réserve veuille que sa « *gestion [...] poursuit deux objectifs contradictoires, celui de la préservation des collections pour les générations futures et celui de leur mise à disposition immédiate du public* »⁷³, l'ouverture est, par les équipes du CPf, présentée comme une extension logique des missions fondatrices du musée. Elle ne trahit pas la réserve mais l'accomplit autrement.

L'articulation entre ouverture et diffusion est formulée d'emblée dans l'entretien mené avec Mme Szumigala. Elle insiste sur l'idée que la tension entre conservation et diffusion n'est pas nouvelle, elle est inhérente au musée et le structure en profondeur. Or, plutôt que d'y voir une contradiction insoluble, la responsable des collections nous a démontré que les professionnels du Centre Pompidou essaient de la traiter dans une logique capable de répondre aux deux impératifs, entre arbitrages et négociations.

Pour ce faire, Mme Szumigala met en valeur le rôle de tous les corps de métiers, conservation, restauration, encadrement, qui sont consultés dans la prise de décision autour des prêts. Si elle reconnaît que, parfois, la direction ne prend pas en compte l'opinion donnée, cela participe à faire des comités de prêts des lieux de pourparlers, entre les impératifs de conservation (allant de la fragilité des matériaux, à la capacité d'accueil du musée demandeur jusqu'à la fréquence des déplacements) et les opportunités de diffusion, c'est-à-dire la valeur scientifique du prêt, les retombées symboliques pour le Centre. Même

⁷³ Hénaut, Vassal, *Les réserves des musées – Écologies des collections*, op. cit., p.64

lorsqu'elles dérogent aux préconisations, les décisions de la direction sont toujours présentées comme éclairées et documentées.

Le discours porté par Mme Szumigala permet de légitimer l'ouverture. D'une part, elle s'inscrit dans la politique du Centre Pompidou historiquement « *généreux* » en matière de prêts⁷⁴. D'autre part, elle est décrite comme permettant un meilleur suivi matériel des collections. Le recollement décennal étant jugé insuffisant, l'ouverture donne une nouvelle occasion de mettre en visibilité des œuvres qui nécessiteraient des soins.

L'ouverture, dans cette logique, n'est pas un caprice ni un contresens professionnel mais bien le fruit d'un équilibre rationnel. Mme Szumigala pense l'ouverture non comme une rupture mais comme un prolongement, une intensification de la logique propre à tout musée. La diffusion n'est pas envisagée contre mais grâce à la réserve qui devient un réservoir stratégique d'œuvres pour le rayonnement du musée.

En somme, bien qu'il faille toujours envisager ce discours comme émanant d'une parole institutionnelle et à ce titre, orienté pour valoriser le CPF, nous concluons tout de même que pour les professionnels, l'ouverture de la réserve ne se pose pas comme une question mais comme une évidence. Elle ne jette pas le trouble dans les missions du musée mais les rassemble.

Par ce déplacement conceptuel, le CPF a vocation à devenir le lieu où toutes les fonctions muséales se retrouvent dans une continuité intellectuelle et spatiale. Le projet porte en son sein la conservation, la diffusion, la recherche, la médiation. L'ouverture serait alors une opportunité pour réconcilier les tensions anciennes, sans jamais, pour autant, les rendre visibles. Le paradoxe de l'ouverture est désamorcé d'entrée de jeu. Il n'est pas résolu parce qu'il n'est pas problématisé.

⁷⁴ Nous retrouvons ici tout le champ lexical que nous avons déjà analysé autour de la notion de « *lieu généreux* », employée avec plusieurs fois par Mme Diouf et, dans une moindre mesure, par Mme Szumigala. Nous avons souligné en quoi cette générosité, attribuée au CPF, pouvait interroger en tant que stratégie discursive visant à humaniser un espace technique. Toutefois, s'il semble légitime de questionner cette personnification lorsqu'elle touche à l'essence présumée de la réserve, l'emploi du terme paraît être, en revanche, pertinent lorsqu'il s'applique à la politique de prêt du Centre Pompidou. L'institution est le premier prêteur européen en art contemporain, assumant pleinement par cela sa mission de diffusion.

Section 2 : L'ouverture est vécue comme une opportunité pour «prendre soin» des œuvres

Nous avons explicité en quoi, rendre la réserve partiellement visible revient à activer son rôle de diffusion et renforcer sa capacité à préserver les œuvres. Pour clore notre réflexion, nous pensons pertinent de montrer à quel point, selon nos enquêtés, l'ouverture, même symbolique permet de mieux prendre soin des collections. Dans cette logique, ouvrir la réserve, contrairement à nos premières conceptions, ne revient pas à l'affaiblir mais à mieux l'incarner.

Nous avons imaginé, de prime abord, que les professionnels ne vivaient l'ouverture que comme une contrainte. Pourtant, à la lecture des entretiens menés, cette attente s'avère fautive. L'ouverture n'est pas présentée comme une entrave mais plutôt comme une situation gagnant-gagnant, favorisant le « *prendre soin* » des collections.

Tous les professionnels interrogés, insistent sur l'opportunité que représente le CPf pour une meilleure prise en charge des œuvres en créant un écosystème permettant, par son architecture et son organisation, un suivi continu des œuvres, une « *chaîne de travail autour des collections* » selon les mots de Mme Szumigala, de leur entrée dans les collections jusqu'à leur potentielle présentation. En cela, le CPf cristallise une ambition, celle d'être, par l'ensemble de ses manifestations, un lieu intégralement dédié à chaque étape de vie des œuvres.

Outre les pratiques, ce soin globalisé est aussi incarné dans les équipements. Le CPf a été l'occasion d'intégrer deux laboratoires (infrarouge et chimique), jusqu'à lors absents, pour affiner les diagnostics et approfondir la connaissance matérielle des œuvres, ce qui permet *in fine* d'ajuster les restaurations. Mme Szumigala insiste aussi sur l'opportunité que présente l'ouverture dans la logique de conservation. Ouvrir participe à l'entretien régulier, en attirant l'attention sur de potentiels problèmes, là où le récolement décennal est jugé insuffisant

Mme Rigal prolonge l'idée d'une infrastructure du soin, une enveloppe protectrice, où chaque espace est orienté vers la préservation. De même, Mme Diouf rend compte du « *travail sans fin* » qui anime les réserves et définit le projet du CPf. Même Mr. Ok, pourtant moins familier des problématiques de conservation voit dans le CPf un lieu où l'on « *dépoussière dans de bonnes conditions* ». Si la formulation est triviale et traduit une

compréhension sommaire de la complexité des enjeux, elle n'est pas moins révélatrice. À travers un langage dénué de technicité, voire dénigrant, Mr. Ok s'aligne tout de même sur les autres professionnels. Tous, à leur manière, convergent vers une vision partagée du CPF, envisagé comme un temple dédié au soin des œuvres, au sein duquel l'ouverture n'est comme modalité supplémentaire pour réaliser cette mission.

Cette vision commune s'illustre dans la récurrence surprenante de l'expression « *prendre soin* » (11 occurrences), véritable marqueur discursif du projet. Elle se fait le manifeste d'une forme d'affection entourant le geste de conservation. La relation aux œuvres est appréhendée sous le prisme du sensible, et pensée en termes d'attention et de responsabilité. Les professionnels développent une sémantique du *care*, relativement inhabituelle dans le vocabulaire muséal traditionnel⁷⁵. Ce choix de mot, du fait de sa récurrence, n'est pas anodin. Il témoigne d'une volonté de réenchanter la mission patrimoniale. Dans cette visée, l'ouverture est plus qu'un risque ou qu'une obligation politique et économique. Elle est symbole d'un renouveau de la conception du soin, tirant une part de sa légitimité d'un registre affectif valorisant.

Ainsi, penser l'ouverture comme participant à la dynamique du soin revient à faire basculer le paradoxe inhérent à ce processus. Elle n'est plus appréhendée comme un geste de compromis mais d'intensification, d'approfondissement de toutes les missions de la réserve.

⁷⁵ L'idée de *care of collections* n'est pas inconnue du lexique muséal. Elle est bien présente dans la littérature professionnelle, notamment anglo-saxonne. Nous pensons par à certaines institutions britanniques comme le *British Museum* qui consacrent des pages spécifiques à cette problématique sur leur site internet. Elle demeure toutefois généralement cantonnée à un registre technique, dénué d'affect. L'emploi du *care* dans une approche sensible, comme c'est le cas dans les entretiens menés, fait donc état d'un déplacement discursif. Le registre affectif est plus souvent mobilisé par les institutions muséales pour les publics, dans le cadre de dispositifs dits de muséothérapie, et non pour se référer aux œuvres. C'est donc bien le glissement du soin porté aux publics vers un soin porté aux objets qui mérite d'être mis en avant.

cf. Zéo, Guirec, « Du care au caring museum », *Métis*, (<https://metis-lab.com/2022/01/31/le-caring-museum/>), 2022, consulté le 28 février 2025

cf. British Museum, « Department of Collection Care », *Britishmuseum.org* (<https://www.britishmuseum.org/our-work/departments/collection-care>), 2021, consulté le 28 février 2025

Conclusion

Dans la première partie, nous avons replacé l'ouverture du Centre Pompidou francilien dans un contexte plus large de transformations des attentes envers l'institution muséale. Loin d'être un cas unique ou isolé, le projet est à inscrire dans une tendance internationale. La réserve cesse d'être envisagée comme un espace clos pour devenir un lieu producteur d'expériences. À travers cette requalification, le double impératif muséal apparaît en creux : montrer et préserver. Pour autant, nous avons rapidement réalisé que le CPf ne trouve pas son origine uniquement dans une influence mondiale ou dans une ambition interne au Centre Pompidou. Si le paradoxe fondateur - celui de faire d'un coffre-fort un lieu d'accueil - est présent dès sa genèse, le projet répond avant tout à des contraintes contextuelles et est permis grâce à une mobilisation institutionnelle.

Dans une seconde partie, nos recherches ont montré que l'ouverture n'était pas initialement souhaitée par le Centre Pompidou mais bien imposée par les financeurs publics. Le projet gagne une dimension de politique sociale, en visant l'ancrage territorial. Néanmoins, le Centre Pompidou francilien est parvenu à transformer la contrainte en une opportunité. Il s'est détournée d'une ouverture frontale au profit d'un accès partiel et maîtrisé, permettant tout de même de revendiquer une hospitalité muséale élargie. Le rapport aux publics s'en trouve profondément modifié. L'appropriation subtile de l'ouverture marque une évolution de notre compréhension du phénomène. Plus qu'un renoncement, elle peut devenir un levier stratégique.

La troisième partie nous a permis de confirmer cette dynamique : le Centre Pompidou francilien tire parti de l'ouverture pour bâtir une identité propre. Elle lui donne la possibilité de s'émanciper de la maison-mère pour affirmer son autonomie dans un contexte d'incertitude. Le CPf fait de sa réserve un lieu d'expérimentation. Visant l'excellence pour se légitimer, la réserve est présentée comme un lieu en devenir, capable d'accueillir un ensemble de professionnels selon des modalités renouvelées et optimisées. L'ouverture permet donc une redéfinition stratégique des usages dans l'écosystème muséal. Le constat de ce processus a participé à nuancer notre hypothèse initiale. L'ouverture peut être vécue comme plus qu'une contrainte. Elle devient une opportunité, voire un manifeste.

La dernière partie nous a révélé que la transformation ne se fait pas par le sacrifice de la mission de conservation. Au contraire, le Centre Pompidou francilien réaffirme la primauté des collections sur tout autre aspect du projet. Si l'accueil du public nous avait semblé essentiel, nous avons constaté qu'il est entièrement soumis à la logique de conservation. Plus encore, l'ouverture devient un moyen actif de mieux prendre soin des collections et est présentée comme une extension logique de la mission de diffusion du musée. Dès lors, le paradoxe de l'ouverture s'estompe tant du point de vue des publics, peu initiés et ne nourrissant pas d'attentes particulières, que du point de vue des professionnels, qui acceptent d'y voir une prolongation naturelle de leur travail. Ce bilan final modifie en profondeur notre point de départ. Le paradoxe supposé de l'ouverture se révèle faux.

L'ouverture des réserves muséales, au sein du Centre Pompidou francilien, s'explique donc par une convergence de facteurs. Elle est le fruit d'une exigence de transparence, de légitimation institutionnelle, d'une injonction politique visant à l'inscription territoriale, d'une recherche stratégique de différenciation et d'une tentative de redéfinir certains usages muséaux. À Massy, elle prend une forme spécifique, contournée, oblique voire symbolique. Le CPf fait le choix d'une ouverture plus proche d'un geste scénographique que d'un accès total.

Ce qui frappe, au terme de notre étude, est la manière dont le CPf est parvenu à neutraliser la tension que nous présentions au cœur de l'ouverture. Ni les publics, ni les professionnels ne seront amenés à en faire une ligne de fracture. Le projet n'oppose pas conservation et exposition mais les articule au sein d'une visée unitaire. Le paradoxe de l'ouverture n'est ainsi pas résolu mais désamorcé d'emblée.

Notre travail ayant porté sur la phase de réalisation du projet, son prolongement naturel consisterait à observer, une fois ouvert, la manière dont les publics s'approprient effectivement le CPf. Cette suite nous permettrait de passer du registre de l'intention à celui de la pratique. Nous pourrions évaluer la portée réelle et la réussite des dispositifs mis en place.

Table des matières

Résumé	2
Abstract	2
Avertissements	3
Remerciements	4
Liste des acronymes	5
Sommaire	6
Introduction	7
Définition de la réserve	8
État de l'art	11
La réserve est à envisager comme un lieu négligé	11
La place subalterne de la réserve s'explique par divers facteurs mais tend à être remise en cause par de récentes expériences de synergie.	13
Question de recherche	16
Méthodologie de l'expertise et de la recherche	18
Étude de cas du Centre Pompidou francilien - La Fabrique de l'Art	18
Annonce de plan	22
Partie 1 : Le Centre Pompidou francilien, entre influence internationale et problématiques locales, pose le paradoxe de l'ouverture comme point de départ	23
Chapitre 1 : Le Centre Pompidou francilien s'inscrit dans une dynamique mondiale de transformation du rôle de la réserve	24
Section 1 : À l'international, les musées tendent à ouvrir leur réserve pour conjuguer conservation et médiation	24
Section 2 : Le Centre Pompidou francilien a pour modèle des dispositifs variés d'ouverture	28
Chapitre 2 : Le Centre Pompidou francilien répond à une urgence logistique par un projet institutionnel de grande ampleur	31
Section 1 : Le projet trouve son origine dans l'état des réserves actuelles du Centre Pompidou	31
Section 2 : Le projet a pu voir le jour à Massy grâce à un alignement d'intérêts politiques et institutionnels	33
Chapitre 3 : Le projet s'ancre dans une tension initiale entre exigence de conservation et dynamique d'ouverture	36
Section 1 : Le projet est construit autour d'une commande ambivalente et pensé comme un espace hybride	36
Section 2 : Cette tension est traduite par une architecture volontairement ambiguë	38
Partie 2 : Le Centre Pompidou francilien, face à la contrainte, s'approprie le paradoxe de l'accès à la réserve en optant pour une ouverture maîtrisée	40
Chapitre 1 : Le Centre Pompidou francilien est contraint à une ouverture visant à son	

ancrage territorial comme condition de financement	41
Section 1 : Le financement du projet de la réserve a été obtenu au prix de l'ouverture	41
Section 2 : Le Centre Pompidou francilien s'inscrit dans une logique de service public et de maillage territorial	44
Chapitre 2 : Le Centre Pompidou francilien parvient, face à l'impératif, à s'approprier l'ouverture en la contournant	46
Section 1 : Le Centre Pompidou francilien écarte l'ouverture frontale au profit de dispositifs alternatifs	46
Section 2 : Le Centre Pompidou Francilien propose une mise en scène de la réserve plutôt qu'une miniaturisation du Centre Pompidou	49
Chapitre 3 : Le Centre Pompidou francilien revendique une hospitalité muséale élargie pour redéfinir la place des publics	51
Section 1 : Le Centre Pompidou francilien se conçoit comme un lieu "généreux" apte à accueillir tous publics	51
Section 2 : L'espace inhabituel de la réserve ouverte permet de faire sortir le public de la contemplation muséale	54
Partie 3 : Le Centre Pompidou francilien affirme son autonomie en transformant l'ouverture en un moteur identitaire et un outil d'expérimentation	57
Chapitre 1 : Le Centre Pompidou francilien est sous l'égide du Centre Pompidou mais cherche à s'en démarquer pour assurer sa pérennité et sa légitimité propre	58
Section 1 : Le Centre Pompidou francilien revendique une filiation critique vis-à-vis de la maison-mère	58
Section 2 : Le Centre Pompidou francilien affirme son autonomie fonctionnelle pour assurer sa pérennité dans un contexte d'instabilité	61
Chapitre 2 : Le Centre Pompidou francilien revendique une ambition d'excellence et d'autonomie expérimentale comme moteur d'émancipation muséale	64
Section 1 : Le projet affirme une ambition d'excellence pour légitimer son modèle	64
Section 2 : Le Centre Pompidou francilien se positionne comme un lieu en devenir capable d'inventer ses usages	66
Chapitre 3 : La recherche d'autonomie fonctionnelle et expérimentale au sein de la réserve se concrétise notamment dans l'approche aux professionnels	68
Section 1 : Le projet se caractérise par une nouvelle approche aux professionnels de la réserve	68
Section 2 : Le Centre Pompidou francilien a aussi vocation à être un lieu d'accueil, pas seulement des publics, mais aussi des artistes et des chercheurs	71
Partie 4 : Le Centre Pompidou francilien neutralise le paradoxe inhérent à l'ouverture en l'intégrant à sa mission de conservation	73
Chapitre 1 : Le Centre Pompidou francilien réaffirme la primauté de la collection sur toute autre fonction	74
Section 1 : Le Centre Pompidou francilien subordonne spatialement et idéologiquement sa mission d'accueil du public à sa mission de conservation	74
Section 2 : Plus qu'une juxtaposition d'espace, le Centre Pompidou francilien tente de fusionner les espaces en intégrant la monstration à l'intérieur même de la	

logique conservatoire	77
Chapitre 2 : Le Centre Pompidou francilien neutralise le paradoxe de l'ouverture du point de vue des publics	79
Section 1 : Le Centre Pompidou francilien encadre la réception du public, non initié aux problématiques de la réserve, pour éviter toute illusion d'accès intégral	79
Section 2 : La réserve devient un espace discret, voire invisible, dans le dispositif muséal	81
Chapitre 3 : Le Centre Pompidou francilien désactive aussi le paradoxe de l'ouverture pour les professionnels qui en font une extension logique des missions de la réserve	83
Section 1 : L'ouverture est considérée comme un prolongement naturel de la mission de diffusion de la collection	83
Section 2 : L'ouverture est vécue comme une opportunité pour "prendre soin" des œuvres	85
Conclusion	87
Bibliographie	92
Rapports officiels	92
Littérature académique	92
Webographie	94
Table des annexes	97
Annexe 1 : Note d'intention envoyée lors des demandes d'entretien	98
Annexe 2 : Grille des entretiens semi-directifs	100
Annexe 3 : Retranscriptions des entretiens augmentées de commentaires	106
Annexe 4 : Liste de synonymes et périphrases pour évoquer la réserve au sein des entretiens	168
Annexe 5 : Liste des occurrences par ordre décroissant au sein des entretiens	170
Annexe 6 : Détails de la typologie des dispositifs favorisant l'ouverture de la réserve	172

Bibliographie

Rapports officiels

De Guichen, Gaël, *La conservation préventive : un changement profond de mentalité*, New-York : ICOM (Comité de conservation ICOM-CC), 1995, Cahiers d'étude n° 34.

Johnson, E. Verner, Horgan, Joanne C., « La mise en réserve des collections de musées », *Protection du patrimoine culturel*, Washington : UNESCO, 1980, Cahiers techniques musée et monuments n° 2.

Richert, Philippe, *Rapport d'information fait au nom de la commission des Affaires Culturelles par la mission d'information chargée d'étudier la gestion des collections des musées*, Paris : Sénat, 2003, Rapport d'information n° 379.

Mairesse, François, Thébault, Marine, *Les réserves muséales à travers le monde*, Milan : ICOM (Comité de conservation ICOM-CC), 2024, Groupe de travail sur les collections en réserve.

Littérature académique

Beillerot, Jacky (dir), « Médiation », *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, Paris : Nathan, 2000, p. 679.

Calafat, Marie-Charlotte, « Le CCR du Mucem, un outil de valorisation des collections du musée et des métiers du patrimoine », *Museum International*, vol. 73, n°1-2, 2021.

Calafat, Marie-Charlotte, Girard, Emilie, « Les chantiers des collections au Mucem : un travail de plusieurs années pour une relecture des collections », *La revue des musées de France. Revue du Louvre*, n° 3, 2013, pp. 78-82.

Coliva, Anna, « Les trésors cachés de la Galleria Borghese », contribution à la journée-débat *Coulisses des musées, pour une ouverture des réserves ?*, organisé par le Louvre, 2007.

Desvallées, André, Mairesse, François. (dir.), « Réserve », *Dictionnaire encyclopédique de la muséologie*, Paris : Armand Colin, 2011, p. 654.

Dufour, Martin, « Entre la réserve ouverte et le coffre-fort », Koninck, Marie-Charlotte de, Gendreau, Andrée (dir), *La réserve muséale de la capitale nationale, Pour une conservation moderne et sécuritaire*, Montréal : Éditions MultiMondes, 2004, pp.15-37.

Eidelman, Jacqueline, Cordier, Samuel, « Retour sur la mission Musées du XXI^e siècle », *La Lettre de l'OCIM*, n° 171, 2017, pp. 38-41.

Feau, Etienne, Le Dantec, Nathalie, *Vade-mecum de la conservation préventive*, Paris : Centre de Recherche et de Restauration des Musées de France, 2009, pp.6-18.

Ferriot, Dominique, « Avant-propos », *Les réserves dans les musées*, Actes du colloque international organisé par le Conservatoire National des Arts et Métiers en 1994, Paris : Ed. CNAM, 1994, p.4.

Guichen, Gaël de, « Renouveau de la réserve », contribution à la soirée-débat *Les réserves sont-elles le cœur des musées ?*, organisée par l'INP et ICOM France, 2019.

Guibert, Philippe, *La Tyrannie de la visibilité. Un nouveau culte démocratique*, Paris : VA Éditions, 2020.

Guillemard, Denis, « Variations sur le thème de la réserve visible. Ce que voir veut dire, ce que dire fait voir » *Conservation restauration des biens culturels*, n° 28, 2010, pp. 3-8.

Griesser-Stermscheg, Martina, « L'évolution des réserves de musée – un aperçu historique » *Museums.ch, la revue suisse des musées*, n° 9, 2014, pp. 7-16.

Hénaut, Léonie, Vassal, Hélène, « Les réserves en débat : collections, organisations et dynamiques professionnelles », Beltrame, Tiziana N., Kreplak, Yaël (dir.), *Les réserves des musées – Écologies des collections*, Dijon : Presses du réel, 2024, pp. 61-82.

Herreman, Yani, « L'entreposage des collections dans les réserves, un problème non résolu » *Muséum international*, n° 188, 1995, pp. 8-12.

Jaoul, Martine, « Des réserves pour quoi faire ? » *Muséum international*, n° 188, 1995, pp.4-7.

Joly Marie-Hélène, « Quels publics pour les expositions d'archives ? » , *La Gazette des archives*, n° 184-185, 1999, pp. 137-147.

John, Matthew, « Éditorial » *Muséum international*, n° 188, 1995, p.3.

Keene, Suzanne, « Study collections : the heart of a Museum », *Colloque international. Les réserves dans les musées. Musée national des techniques*, Paris : Conservatoire national des arts et métiers, 1994, pp. 23-35.

Kisters, Sandra, « The Collection Within Easy Reach : The Concept of an Open Depot », Kisters, Sandra, Postma, Esmee, (dir.), *Depot Boijmans van Beuningen, Special Opening Edition*, Rotterdam, Rotterdam : Ed. Museum Boijmans van Beuningen, 2021.

Oldenburg, Ray, *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, Boston : Da Capo Press, 1999.

Rémy, Luc, « Les réserves, stockage passif ou pôle de valorisation du patrimoine ? » *La Lettre de l'OCIM*, n° 65, 1999, pp.27-35.

Slater, Dennis, « L'entreposage visible : l'expérience de Glenbow », *Muséum international*, n° 188, 1995, pp.15-19.

Thistle, Paul C., « Visible Storage for the Small Museum - A survey and report on the pros and cons of the visible storage approach to display in Canada », *Curator, Quarterly publication of the American Museum of Natural History*, n° 33, 1990, pp. 49-62.

Webographie

Azimi, Roxana, « Sortie de crise au Centre Pompidou, à Paris, après trois mois de grève », *Le Monde*,

(https://www.lemonde.fr/culture/article/2024/01/29/sortie-de-crise-au-centre-pompidou-a-paris-apres-trois-mois-de-greve_6213675_3246.html), 2024, consulté le 14 mars 2025.

Bohlen, Celestine, « Museums as Walk-In Closets; Visible Storage Opens Troves to the Public », *The New York Times*
(<https://www.nytimes.com/2001/05/08/arts/museums-as-walk-in-closets-visible-storage-opens-troves-to-the-public.html?pagewanted=all&src=pm>), 2001, consulté le 19 octobre 2024.

British Museum, « Department of Collection Care », *Britishmuseum.org*,
(<https://www.britishmuseum.org/our-work/departments/collection-care>), 2021, consulté le 28 février 2025

Centre Pompidou, « Centre Pompidou Francilien : un nouveau pôle de conservation et de création », *Centrepompidou.fr*,
(<https://www.centrepompidou.fr/fr/le-centre-pompidou/action-territoriale/un-nouveau-pole-de-conservation-et-de-creation>), 2024, consulté le 8 octobre 2024.

Centre Pompidou - Service médiation, « Organigramme », *Centrepompidou.fr*,
(<https://mediation.centrepompidou.fr/organisation/organigramme.pdf>), 2021, consulté le 15 novembre 2024.

Centre Pompidou, « Musée : Collection moderne et contemporaine », *Centrepompidou.fr*,
(<https://www.centrepompidou.fr/fr/programme/agenda/evenement/yBdbYfS>), 2025, consulté le 9 janvier 2025.

Chessa, Milena, « Des réserves moins réservées », *Le Moniteur*,
(<https://www.lemoniteur.fr/article/des-reserves-moins-reservees.2132139>), 2021, consulté le 7 janvier 2025.

Guirec, Zéo « Du care au caring museum », *Métis*,
(<https://metis-lab.com/2022/01/31/le-caring-museum/>), 2022, consulté le 28 février 2025

International Council of Museums, « Définition du musée », *ICOM*,
(<https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>), 2022, consulté le 10 octobre 2024.

Région Île-de-France, « Décentralisation : la Région saisit l'État pour obtenir 45 compétences nouvelles », *Île-de-France.fr*,

<https://www.iledefrance.fr/toutes-les-actualites/decentralisation-la-region-saisit-letat-pour-obtenir-45-competences-nouvelles>), 2023, consulté le 25 mars 2025

Table des annexes

Annexe 1 : Note d'intention envoyée lors des demandes d'entretien.....	98
Annexe 2 : Grille des entretiens semi-directifs.....	100
Annexe 3 : Retranscriptions des entretiens augmentées de commentaires.....	106
Annexe 4 : Liste de synonymes et périphrases pour évoquer la réserve au sein des entretiens.....	168
Annexe 5 : Liste des occurrences par ordre décroissant au sein des entretiens.....	170
Annexe 6 : Détails de la typologie des dispositifs favorisant l'ouverture de la réserve...	172

Entre conservation-restauration et création-diffusion, une étude du Centre Pompidou francilien

Parfois considérée comme le cœur du musée, plus souvent comme un simple lieu de stockage, la réserve, bien que théoriquement placée au même plan que les lieux d'exposition, est longtemps restée le parent pauvre du musée. Le but de ce mémoire de recherche est d'interroger la tension constante entre la mission d'exposition et la mission de conservation du musée qui est cristallisée par la tendance à l'ouverture des réserves aux publics.

Le futur pôle francilien du Centre Pompidou offre un cas d'étude exceptionnel en raison de son ampleur et son ambition. Il permet de transposer ces questionnements en tant que lieu pluriel de conservation et de création destiné à recevoir les publics. La problématique au cœur de notre recherche est la suivante : pourquoi, alors que des pans entiers du musée sont spécifiquement consacrés à l'exposition et sont pensés pour être les plus adaptés aux publics, certains musées cherchent-ils à rendre visibles et à mettre en scène des espaces conçus d'abord pour les professionnels ?

La Fabrique de l'Art présente un terrain d'étude idéal pour questionner cette tension. S'agit-il d'une réponse à un intérêt croissant du public pour les coulisses du musée ? Ou bien la mise en scène de la réserve est-elle une stratégie des institutions pour revaloriser le rôle de la conservation ? La réserve doit répondre à de nombreux défis techniques, mécaniques et de sécurité en vue de la préservation des collections. Elle doit intégrer de nombreux lieux, certains privés, entièrement dédiés au stockage optimal (débarcadère, sas de manutention, salle de quarantaine, zone d'emballages et de déballages, espaces de traitement dédiés aux grands formats) et d'autres semi-publics, à l'intention de professionnels (salle de consultation, salle de photographie, vestiaire, salle de repos). Les musées peuvent-ils attribuer la mission supplémentaire d'accueil des publics sans mettre en péril le travail des professionnels ?

Annexe 2 : Grille des entretiens semi-directifs

Grille pour l'entretien avec Madame Salomé Rigal, architecte chez PCA-STREAM

<p>Conception d'un bâtiment servant deux missions, conservation et exposition</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comment avez-vous envisagé la réunion des lieux d'exposition et de conservation ? + Comment avez-vous concilié les exigences techniques et mécaniques liées à la conservation préventive (<i>étanchéité, régulation de la lumière, de la température et de l'humidité</i>) avec les besoins d'un espace ouvert au public ? + Y a-t-il eu une recherche d'équilibre entre ces deux missions ? Avez-vous valorisé l'une plus que l'autre lors de la conception ? <p>⇒ Est-ce une juxtaposition d'espace ou une fusion ?</p>
<p>L'architecture capable de faire le pont entre professionnels et publics ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quels choix architecturaux ont-ils été faits pour faciliter le travail des professionnels (restaurateurs, conservateurs, régisseurs, etc.) ? + Comment avez-vous anticipé l'impact de la présence du public sur l'organisation et le travail des professionnels dans la réserve ? - Les interactions entre visiteurs et professionnels étaient-elles un aspect pris en compte dans la conception ? + Comment cela se reflète-t-il dans l'architecture ?
<p>Mise en scène des réserves</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous pensé l'architecture du lieu pour "mettre en scène" la réserve ? - Avez-vous conçu le projet comme une forme de revalorisation de la réserve ?

	<ul style="list-style-type: none"> - La réserve ouverte est-elle conçue comme un espace de conservation visitable, ou comme un nouveau type d'espace d'exposition?
Identité architecturale	<ul style="list-style-type: none"> - La façade rappelle celle de Beaubourg. <ul style="list-style-type: none"> + L'esthétique du musée a-t-il influencé autrement la conception le projet ? + Cela a-t-il eu un impact sur la manière d'hybrider les espaces de conservation et d'exposition ? + Interroger l'aspect "moderne" du projet - Avez-vous souhaité symboliser l'ouverture de la réserve visuellement ? <ul style="list-style-type: none"> + Y a-t-il eu une réflexion autour de la notion de transparence ?

Grille pour l'entretien avec Monsieur Alpar Ok, ancien chef de l'éducation artistique culturelle et jeunes créations de l'Île-de-France

Engagement financier de la Région	<ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi la Région Île-de-France a-t-elle choisi de financer ce projet à cette hauteur ? <ul style="list-style-type: none"> + Quels étaient les critères de sélection ? + Y avait-il d'autres projets culturels en compétition pour ces financements ? Si oui, pourquoi avoir priorisé celui-ci ? - Comment ce financement s'inscrit-il dans la politique culturelle de la région ?
Les attentes de la Région	<ul style="list-style-type: none"> - Quels bénéfices en espérez-vous pour la région et ses habitants ? / Quelles motivations pour financer ce projet ? <ul style="list-style-type: none"> + rayonnement culturel ? + attractivité ?

		<ul style="list-style-type: none"> + démocratisation ? + emploi ? + tourisme ? + développement urbain ? + retombées économiques ? + rééquilibrage de la région dans l'offre culturelle du Grand Paris ? <p>- Ce projet du Centre Pompidou a-t-il été envisagé comme une "opportunité" pour la région ?</p>
Partenariat Beaubourg	avec	<p>- Quel genre de dialogue y a-t-il eu entre Beaubourg et l'IdF ?</p> <ul style="list-style-type: none"> + peut-on parler d'un véritable partenariat entre la région et le musée ? <p>- Est-ce Beaubourg qui a choisi la région ou la région qui a choisi le projet ?</p> <p>- Quelle latitude avait la région sur le projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> + Comment suit-elle le projet actuellement ?
Réserve ouverte		<p>- Cette demande d'ouverture des réserves est-elle venue du musée ou bien de la région ?</p> <ul style="list-style-type: none"> + Est-ce que ça a été un des arguments motivant le financement ? <p>- La région a-t-elle portée la demande à la réserve d'être plus qu'un lieu de conservation ?</p> <p>- L'accueil de public / l'éducation culturelle et artistique ont-ils été une condition sine qua non du financement ?</p> <ul style="list-style-type: none"> + La région aurait-elle pu envisager de financer une réserve fermée ? + La région voulait-elle un musée et faute de mieux, accueille-t-elle une réserve ouverte ? <p>- Quel public est visé ?</p> <p>- Quid de la volonté de faire découvrir les métiers de la conservation aux publics ?</p>

Grille pour l'entretien avec Madame Alexia Szumigala, cheffe du service des collections au Centre Pompidou

Dichotomie	<ul style="list-style-type: none"> - Quels ont été les principaux défis pour trouver un équilibre entre un lieu traditionnellement réservé aux professionnels et la volonté d'accueillir les publics ? - Peut parler d'ouverture de la réserve ? <ul style="list-style-type: none"> + Quelle incidence aura cette ouverture sur les conservateurs ? + Concevez-vous ce lieu comme avant tout une réserve ou un espace accessible au public ? - Pensez-vous que les réserves se mettent en scène ? - L'ouverture est-elle vécue comme un choix ou une contrainte ? <ul style="list-style-type: none"> + est-ce que l'ouverture sert à légitimer la réserve ?
Genèse	<ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous que le projet eut été envisageable en de telles proportions sans la promesse d'accueil de public ? - Pensez-vous que toutes les réserves ont vocation à s'ouvrir ? - Comment conçoit-on une réserve orientée vers le public ?
Conservation	<ul style="list-style-type: none"> - L'ouverture au public expose potentiellement les œuvres à des risques (lumière, humidité, fluctuations climatiques). Quelles solutions techniques ont été mises en place pour atténuer ces risques ? - L'ouverture des réserves entraîne-t-elle une redéfinition de la mission de conservation ? - La réserve est-elle conçue comme une opportunité de mettre en lumière les métiers de la conservation ?
Professionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous rencontré des résistances, soit du côté des conservateurs, soit du côté des équipes d'exposition, face à cette volonté de transparence ?

	<ul style="list-style-type: none"> + Les professionnels travaillant dans la réserve ont-ils soutenu le projet ? ont-ils émis des craintes ? ont-ils été rassurés ?
Publics	<ul style="list-style-type: none"> - Comment est envisagée la rencontre avec les public ? <ul style="list-style-type: none"> + Se fera-t-elle exclusivement par le service de médiation ? - Comment est envisagé, le dialogue avec le service médiation ? <ul style="list-style-type: none"> + Avez-vous des projets spécifiques de médiation pour sensibiliser les visiteurs aux contraintes et enjeux de la conservation, tout en valorisant la richesse des collections en réserve ?
Direction	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que le projet va devenir une direction ? <ul style="list-style-type: none"> + Si direction Massy, sur quoi intervient sachant que collection dépend du MNAM ? - Y aura-t-il une équipe médiation venant du centre Pompidou ou dédié Massy ?

Grille pour l'entretien, avec Madame Yandé Diouf, chargée de mission au sein de la direction générale du Centre Pompidou

Projet culturel	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous me présenter le projet culturel envisagé à Massy ? <ul style="list-style-type: none"> + Quels seront les objectifs principaux ? + Quelles formes prendra le travail de médiation ? + Les lieux accessibles au public le seront-ils sans médiateur ? + Quels effectifs prévus ? - Qu'impose de nouveau l'ouverture de la réserve ? - Comment s'envisage la présentation au public de ce concept assez novateur ?
-----------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> + Dans une salle d'exposition, tout est pensé pour la mise en valeur des œuvres. Ici, le but principal est la conservation. Comment faites-vous comprendre cette différence aux visiteurs ? + Quels sont les principaux malentendus ou idées reçues que vous devez déconstruire auprès du public sur le rôle des réserves ? - Le projet culturel a-t-il pour but de changer la perception des visiteurs sur la réserve ? - Quelle place aura la commission d'acquisition dans la médiation développée ?
Dichotomie	<ul style="list-style-type: none"> - explorer tension entre un lieu traditionnellement réservé aux professionnels et la volonté d'accueillir les publics ? <ul style="list-style-type: none"> + La réserve est-elle pensée comme une nouvelle forme d'exposition, ou au contraire, essayez-vous d'insister sur son rôle technique et scientifique ? - Peut parler d'ouverture de la réserve ? <ul style="list-style-type: none"> + Est-ce que le projet, et plus particulièrement le travail de médiation entraîne une forme de mise en scène de la réserve ? - Dans une exposition, les œuvres sont choisies et mises en valeur selon un parcours sténographié. Ici, les œuvres sont présentées dans un espace fonctionnel. <ul style="list-style-type: none"> + Comment cela impacte-t-il votre manière de raconter les collections ?
Publics	<ul style="list-style-type: none"> - Comment est envisagée la rencontre avec les publics ? <ul style="list-style-type: none"> + Se fera-t-elle exclusivement par le service de médiation ? - y a-t-il des attentes particulières en termes de public ? (quantitativement et qualitativement)
Professionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous collaboré avec les architectes et les conservateurs pour intégrer la médiation dès la conception du projet ?

	<ul style="list-style-type: none"> - La réserve est généralement la chasse gardée de la conservation. <ul style="list-style-type: none"> + Comment s'articule le dialogue entre l'équipe de conservation et de médiation ? - La volonté est-elle de valoriser les métiers autour de la réserve plus que les collections en elles-mêmes ? <ul style="list-style-type: none"> + Quel travail de collaboration avec les conservateurs, les restaurateurs, l'administration de la réserve ?
Statut de la réserve	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que le projet va devenir une direction ? <ul style="list-style-type: none"> + Y aura-t-il une direction à Massy ? Sur quoi interviendra-t-elle sachant que collection dépend du MNAM ? - Y aura-t-il une équipe de médiation du centre Pompidou ou dédié Massy ?

Annexe 3 : Recriptions des entretiens augmentées de commentaires

Codes couleurs pour l'analyse de grands thèmes

1. le paradoxe de l'ouverture
2. la question financière, argent public
3. le prendre soin des collections
4. la mise en scène / la valorisation de la réserve
5. l'ancrage territorial
6. le public / les professionnels
7. relations qu'entretiennent le Centre et le CPf
8. les lieux de la réserve
9. les synonymes / périphrases de la réserve
10. nos commentaires

Entretien en visioconférence avec Madame Salomé Rigal, architecte chez PCA-STREAM | Philippe Chiambaretta Architecte

Le 25 janvier 2025

Salomé Rigal : J'étais en charge de la phase 1 de concours, donc c'était il y a trois ans à peu près, et depuis je m'occupe plus du projet, enfin, je le suis de loin mais je ne suis plus dans les équipes de projets au quotidien. J'espère pouvoir répondre à tes questions, mais voilà, actuellement je ne suis plus sur le projet Pompidou.

Pauline : D'accord, ça me va très bien merci. Je suis surtout intéressé par l'origine, par l'élaboration théorique donc ça me va très bien. C'est une grosse partie, c'est vraiment moi ce qui m'intéresse, pas plus disons que la réalisation, mais vraiment toute la toute la pensée théorique que vous avez pu tous ensemble mettre en place pour les besoins très spécifiques de la réserve.

SR : Ok, et donc Pauline [sa collègue] me disait que tu avais un questionnaire, une trame d'interview, et du coup si tu veux on peut s'appuyer là-dessus.

P : Ce serait parfait, merci beaucoup. Oui c'est tout à fait ça, j'ai plusieurs points que j'aimerais bien aborder si possible. Le coeur de mon mémoire porte vraiment sur la question : pourquoi lorsqu'il y a des espaces entiers prévus pour l'exposition, il y a aussi cette recherche d'ouvrir les réserves au public ? Donc pour commencer, j'aimerais bien savoir comment on conçoit finalement un bâtiment qui répond à deux missions qui ont l'air diamétralement opposées à l'origine, l'exposition et la conservation ? Donc voilà par exemple, comment avec l'équipe, tu avais envisagé la réunion des espaces, est-ce qu'il y a eu en termes d'exigences techniques et mécaniques, comment est-ce qu'on fait pour à la fois conserver les objets et en même temps accueillir le public ?

SR : Effectivement c'était un peu un **paradoxe dans l'exercice de la commande originale** du centre Pompidou qui était à la fois d'avoir un **coffre-fort pour préserver le patrimoine** de l'art du XX^e siècle, des collections du centre Pompidou et du Picasso et en même temps d'avoir un **lieu qui soit ouvert au public et sur la ville de Massy**. Donc il y avait à la fois une volonté de quelque chose de **plutôt fermé, extrêmement protégé et de quelque chose qui rayonne** à la fois vers plusieurs types de publics qui était du coup la jeunesse. Il y avait quand même un **gros axe autour de la médiation vers les jeunes publics notamment du fait du très fort soutien de la région Île-de-France dans le budget général du projet et donc du coup voilà le poste, la ligne correspondant dans le programme à la médiation culturelle autour des jeunes publics était très importante aux yeux notamment de la région et du coup pareil pour la ville de Massy qui participait au projet également financièrement, qui tenait à ce que ce soit **pas simplement un entrepôt** qu'elle accueille sur son territoire mais également un **lieu culturel qui participe à la vie de la commune**.**

→ En échange de leur soutien, les financeurs demandent à la réserve d'être "plus que" / "pas simplement" une réserve.

P : Oui donc tu as eu l'impression de répondre à la fois aux exigences de Pompidou mais aussi de la ville de la région.

SR : C'était important de les prendre en compte dans le sens où voilà étant partie prenante au budget et à la commande, c'était important de prendre en compte leurs attentes. Donc face à ce **paradoxe** du coup c'était d'essayer de trouver une **forme architecturale qui permette à la fois d'avoir du coup un ensemble qui soit protégé et protégé au sens sécurité, mais également protégé au sens hygrométrie, température, pour préserver les œuvres dans le temps**. Ce qui n'était pas le cas des réserves actuelles du centre

→ La construction d'une nouvelle réserve est ici justifiée par l'inéquation des anciennes réserves, reléguées à leur mission primaire de

Pompidou qui étaient des **entrepôts de stockage** qui n'étaient **pas forcément adaptés pour les conditions de préservation** notamment de toute la **collection de photographie**. "stockage".

P : Oui c'est vrai.

SR : Voilà parce que c'est des **œuvres qui sont sensibles aux variations de température** et qui si le **coffre-fort** n'est pas adapté entre guillemets ou est **protégé physiquement de l'intrusion ou du vol finissent par disparaître** parce que le **coffre-fort** n'est pas adapté à leur préservation. Voilà donc il y avait à la fois cette espèce de **dichotomie de créer un espace ouvert et un espace fermé** et puis dans la démarche de concours on avait voulu **reprenre un peu aussi ce désir mais qui n'était pas forcément donné dans la commande qui était de mettre en exposition les œuvres mais aussi le travail qui est fait dans les réserves du centre Pompidou** et dans les futurs bâtiments du centre Pompidou-Massy qui est tout le travail et la recherche autour du "prendre soin" des œuvres.

P : D'accord.

SR : Ce qui est particulier en fait dans ces réserves c'est non seulement un **lieu de stockage** mais aussi un **pôle de restauration** et qui a pour ambition de **devenir un pôle d'excellence autour de la restauration** des œuvres d'art du XXe siècle. **Le Louvre-Lens par exemple** lui a développé un lieu de conservation et de restauration spécialisé dans tout ce qui est restauration d'œuvres peintes et de sculptures plus anciennes. Le centre Pompidou a pour ambition de développer des techniques et de créer un **pôle de savoir-faire** autour de tout ce qui est restauration des médiums plus récents notamment toutes les œuvres hybrides des années 70 par exemple qui utilisaient beaucoup de polymères, de matières plastiques, voilà des matériaux plus récents mais dont le travail de conservation est complètement différent de la restauration d'œuvres peintes par exemple du XVIe siècle comme pourrait le développer le Louvre avec ses collections.

P : C'est sûr.

SR : Il y a aussi une **mise en scène de ce savoir-faire**, de parler du **"prendre soin" de l'art**, c'est non seulement un **pôle de protection et de stockage de l'art** mais c'est aussi un **pôle du "prendre soin" de l'art** avec des **ateliers de restauration qui représentent une grande partie du programme, un pôle de restauration et de recherche autour de la restauration** de ce patrimoine artistique du XXe siècle.

→ Mme Rigal, met en avant l'idée que, si les collections sont le point d'orgue du CPF pour Pompidou, c'est ne pas forcément le cas travail de l'ombre de la réserve, qui serait plus secondaire.

→ En cela, elle tient un discours discordant de celui des chargées de projet. Est-ce par confusion, oubli, volonté de me mettre l'agence d'architecture en valeur ou parce que c'est l'impression donnée par le Centre Pompidou ?

→ Le terme de "pôle d'excellence" revient dans la communication officielle et dans les différents entretiens

→ La mention au Louvre-Lens permet de placer le projet dans une continuité.

→ Le terme de "mise en scène" lui vient d'elle-même.

P: Oui le terme de mise en scène est très intéressant, tu penses que toi dans le projet il fallait comme ça mettre en valeur peut-être ce travail là qui était en général invisible ?

SR : Oui voilà c'est ça, de pouvoir rendre visible ce travail autour de la restauration d'œuvres, donc c'était un des axes de développement et de pédagogie qui était souhaité par le centre Pompidou pour essayer aussi de se démarquer peut-être de la proposition de médiation qui est faite au centre Pompidou à Paris, du coup de se distinguer aussi peut-être par la proposition d'une médiation plutôt autour du prendre soin des œuvres et donc avoir une sorte d'exception avec ce lieu à Massy. Oui c'est sûr, l'idée c'était pas de recréer un mini Pompidou à Massy.

→ Le CPF a-t-il besoin de se démarquer du Centre Pompidou ? Pourquoi ?

→ Elle insiste sur l'idée que le CPF est une proposition différente.

P : Vraiment donc vous l'avez vraiment traité comme une réserve et pas comme un mini musée ?

SR : Oui l'idée c'était plutôt de mettre en scène les réserves plutôt que de faire une réserve avec un musée imbriqué dedans.

P : D'accord, est-ce qu'il n'y a pas vraiment juste la position d'espace, de conservation et de diffusion, c'est plus une fusion entre les deux ?

SR : Exactement, déjà architecturalement ça s'exprime assez simplement dans le sens où le bâtiment du centre Pompidou, enfin à Massy, c'est un parallélépipède extrêmement opaque comme une sorte de bloc massif dont les façades sont traitées avec, à la base on imaginait travailler des façades en terre pour des raisons techniques et de pérennité, ce choix-là a été abandonné donc on a une expression des sols de l'Île-de-France qui se retrouve sur l'écriture architecturale des façades avec ce travail de couche et de sédimentation qui est exprimé sur le traitement des façades préfabriquées en béton, donc voilà qui est un peu une sorte de reliquat de l'histoire qu'on avait au tout début du projet qui était d'essayer de trouver un matériau qui permette de créer un coffre-fort qui soit ancré dans son territoire, que ça ne ressemble pas simplement à un entrepôt assez ordinaire qu'on pourrait voir sur un bord de périph' comme on voit partout autour de l'Île-de-France, mais trouver quelque chose, une façon d'ancrer dans son territoire cet entrepôt. Ça s'est exprimé par l'écriture en façade et donc ce parallélépipède-là est venu, a été creusé par le projet culturel, donc à l'intérieur on a fait comme une sorte d'inclusion d'un projet culturel au milieu de ce parallélépipède. Donc clairement le projet culturel c'est, on le voit en plan, au cœur du bâtiment, une sorte d'objet qui a été inclus dans cet élément massif, ce monolithe architectural que sont les réserves et qui à certains points crée des porosités entre le public qui vient visiter le centre

→ On retrouve l'idée que la réserve a vocation, voire l'obligation, d'être "plus que", singulière.

→ L'idée de porosité revient plusieurs fois. Comment ? Pourquoi ? A qui profite-t-elle ?

Pompidou-Massy et les chercheurs qui travaillent à la restauration des œuvres. Donc avec notamment une communication entre le plateau d'exposition et le plateau de montage à blanc, qui est un lieu en fait particulier qui sert aux équipes de restauration, beaucoup d'œuvres en fait ne sont pas entreposées, montées, elles sont entreposées, démontées et donc pour leur restauration et pour leur étude dans le cahier des charges du centre Pompidou, il y avait la nécessité d'avoir un grand espace, un grand plateau qui permette de ce qu'on appelle des montages à blanc, qui permettent de remonter l'œuvre et du coup de l'étudier, de la restaurer dans son état, dans son état complet. Et donc la porosité entre le lieu ouvert au public et le pôle de recherche, il se fait à cet endroit-là, où en fait du coup là il y a un point de passage possible de public accompagné, où du coup là d'un coup il y a le public qui est invité à pénétrer dans le coffre-fort des réserves, via ce plateau d'exposition et de montage à blanc, qui peut être interprété comme un plateau d'exposition mais qui est avant tout un plateau de recherche et de restauration.

P : Oui, donc c'est pas juste de l'exposition, c'est l'exposition dans le cadre de la conservation.

→ Elle n'est pas à jour sur le projet, cette voie a été abandonnée.

SR : Il y a à la fois une porosité visuelle, avec la création de baies qui permettent au public de voir les laboratoires de recherche et de restauration, et une porosité physique qui n'est pas libre, il n'y a pas, parce que voilà pour tous les enjeux de sécurité qu'on imagine, le public ne peut pas cheminer librement dans ces espaces-là, mais de manière accompagnée, des visites vont être organisées pour le public à travers ces plateaux de montage à blanc, et du coup j'imagine avec une médiation encore plus accentuée autour du travail de restauration et de prendre soin des œuvres.

P : Et est-ce que l'architecture est capable de faire le pont comme ça entre les professionnels et les publics qui n'ont pas d'habitude, l'habitude de se rencontrer, de cohabiter finalement, parce que ça peut être peut-être un peu surprenant pour des professionnels ?

→ Lorsqu'est évoqué la question des publics face professionnels, c'est tout de suite les chercheurs qui lui viennent en tête
→ Une prestataire qui renvoie la responsabilité à autrui.

SR : Pour l'instant il y a une forme de porosité qui est créée déjà de manière visuelle avec la création de cette transparence au niveau des plateaux d'exposition et des plateaux de restauration. Après pour ce qui est de la cohabitation des publics avec les chercheurs, ça dépasse finalement le pouvoir de l'architecte. C'est chargé au centre Pompidou de relever le défi et concrétiser cette ambition avec ses équipes culturelles et les chercheurs qui le recevront en résidence au centre Pompidou-Massy.

P : Oui, c'est certain qu'il y a encore un gros travail. C'est vrai que ce terme de porosité mais aussi de transparence, l'idée que l'architecture a été mise comme ça, donc l'architecture est transparente comme pour mettre en scène la réserve ?

SR : Mettre en scène plus que la réserve finalement, parce qu'au final la réserve tu la vois pas depuis le plateau d'exposition, c'est plutôt mettre en scène le travail de restauration. Le stockage n'est pas vraiment mis en scène. Après il y a une volonté aussi, ce sera pour des visites plus exceptionnelles mais surtout aussi pour le personnel, une idée de quand même pouvoir faire profiter ce personnel de l'art et une ambition d'exposer des œuvres dans les couloirs de la réserve. Donc la réserve devient musée.

P : La réserve devient musée, on a bien dit que le musée devient réserve mais la réserve devient musée aussi, d'accord.

SR : Voilà exactement, donc du coup là les couloirs des réserves vont devenir également musées et on est en train de développer également les bureaux du personnel qui va travailler à Massy et notre ligne directrice, notre ambition c'est de faire de ces bureaux une galerie d'art. Tout est galerie et tout est réserve d'une certaine manière.

P : Pauline m'a expliqué hier que vous-même, vous aviez des œuvres d'art dans vos locaux.

SR : Oui ben c'est ça, le principe c'est finalement, on se dit, vous avez la plus belle collection du monde, vous êtes un des musées qui prêtent le plus au monde, ce serait terriblement regrettable que vos personnels ne puissent pas profiter au quotidien de ce patrimoine exceptionnel et voilà, à moindre coût et de manière assez simple, un accrochage périodique de quelques œuvres choisies parmi les réserves dans les bureaux pourrait donner un caractère assez exceptionnel et désirable à ce lieu de travail.

P : C'est certain, en plus ça transgresse un peu malgré tout l'idée qu'on se fait de la place de l'œuvre d'art.

SR : De la place de l'œuvre d'art qui doit être simplement dans un cadre muséal, en l'occurrence l'œuvre d'art, elle doit faire partie de la vie.

P : Ça c'est une application assez littérale de ce principe et en plus c'est quand même avec des gens qui ont les codes et les savoir-faire par rapport.

SR : Ça fait sens, c'est d'autant plus simple à mettre en ordre.

→ Une manière de mettre en avant la "force de proposition" de PCA-STREAM ?
→ Surtout que cela consiste à copier ce que l'agence fait déjà au sein de ses locaux

P : Vous élaborez vraiment les bureaux actuellement ?

SR : Oui, on est en train de retravailler tous les plateaux de bureaux et donc c'est un discours qu'on va essayer de tenir auprès de la maîtresse d'ouvrage, donc auprès du Centre Pompidou, en leur proposant un design de bureaux qui s'apparente à ceux des galeries. Les bureaux sont aussi lieux d'exposition, lieux de monstration et ce qui fera la qualité des bureaux. L'architecture y participe en grande partie mais l'accrochage et la curation artistique qui pourra être faite sur ces accrochages participera également à la qualité de ces espaces.

P : Est-ce que c'était du savoir que tu as acquis au fur et à mesure en travaillant sur ce projet ou alors est-ce que la question muséographique c'était déjà quelque chose que vous avez travaillé ?

SR : Moi je me suis beaucoup formée pendant le concours, à la base moi j'ai un profil qui est déjà transversal entre art et architecture dans le sens où moi j'ai déjà travaillé à la base avant d'arriver chez PCA pour des artistes, donc je faisais de la conception et de la mise au point d'œuvre avec des artistes contemporains et donc c'était un sujet qui m'intéressait énormément. J'avais déjà aussi dans mes études écrit sur le rapport entre art et architecture et travaillé sur notamment l'analyse de profils de créateurs qui avait un peu cette double nationalité d'artistes et d'architectes, donc c'est un truc qui a traversé mon expérience dès les études et qui m'a accompagnée après dans mon parcours professionnel. Cependant au moment du concours du Centre Pompidou, je suis toujours une très jeune architecte mais là je l'étais encore plus et donc je n'avais jamais travaillé sur un programme culturel de cette nature-là par le passé. J'ai passé plusieurs mois à former, à lire et à établir un gros mémoire de recherche sur qu'est-ce qu'un musée, qu'est-ce qu'une réserve, qu'est-ce que l'exposition, qu'est-ce que la mise en scène de réserve aujourd'hui, puisque le Centre Pompidou n'invente rien d'une certaine manière. Il y avait déjà des précédents architecturaux dans le monde de musées ou de réserves qui étaient ouverts au public et donc on s'est intéressé à ces cas pour élaborer notre discours sur les réserves de Massy.

P : Oui donc tu as parlé du Louvre-Lens, j'imagine il y avait aussi le dépôt du Boijmans Museum ...

SR : Donc on s'était intéressé à cet exemple-là et puis un certain nombre d'autres exemples, il faudrait que je me replonge dans les références, j'avoue que du coup maintenant que ça remonte à trois ans...

P : Oui ça commence à faire un petit peu...

SR : J'ai un peu évacué toutes ces connaissances que j'avais rassemblées au moment de la conception du projet initial, mais voilà, on a fait un gros gros travail, un gros gros travail de recherche à la base, d'ailleurs je pourrais essayer de me réouvrir pour me reparcourir un peu sur les grands thèmes, parce qu'il y avait non seulement le travail autour de la **dichotomie entre réserve-coffre-fort et espaces ouverts au public**, mais il y avait également d'autres thématiques qui ont traversé le projet architectural du Centre Pompidou.

P : C'est vrai que j'ai l'impression d'avoir bien identifié cette dichotomie, c'est vraiment le coeur de mon mémoire, mais si jamais il y a d'autres thèmes que vous aviez tous, que le Pompidou t'avait donné ou t'avais relevé, je suis très preneuse.

SR : Alors je regarde, c'était dans quoi? Présentation, ça c'était les références, dossier de recherche préliminaire, donc si tu veux je te partage mon écran comme ça, tu verras un petit peu ce qui a servi comme mémoire de base, je pourrais même te le partager si ça t'intéresse.

P : Si je pouvais avoir accès à des échanges que vous avez eu avec Beaubourg ou alors ça, ça serait parfait, ça ou des notes peut-être internes.

SR : Pour le concours, on n'avait pas le droit d'échanger avec, tu sais dans les concours de maîtrise d'œuvres publiques, tu ne peux pas échanger en fait la maîtrise d'ouvrages, c'est très limité, tu as quelques questions-réponses, tu complètes des tableaux que tu envoies à la maîtrise d'ouvrages, tu as une check-list pour déposer tes questions, pour une histoire d'équité entre les équipes, comme au moment où moi j'ai participé au concours, il y a encore 4 équipes à concourir, tu ne peux pas avoir en fait d'échange indirect avec la maîtrise d'ouvrages pour des raisons d'équité, il faut que tout le monde ait accès à la même information, et donc du coup c'est plutôt un échange qui se fait par forme de cadre de questions-réponses, où toutes les équipes rentrent de manière anonyme leurs questions, et la maîtrise d'ouvrages répond de manière collégiale à tous, comme ça tout le monde bénéficie entre guillemets du même niveau d'information au moment du concours.

P : Ok, d'accord.

SR : C'est très très réglementé les concours de maîtrise d'ouvrages publics, tu peux pas, en fait il y a que le moment où tu as la présentation au centre Pompidou, moi j'ai fait le premier oral de présentation du projet architectural au centre Pompidou, où là du coup tu as une interaction directe de l'équipe PCA Stream avec le centre Pompidou et les équipes du Musée Picasso. Mais avant ça, c'est que des échanges anonymes, pour pas que le centre Pompidou sache qu'il n'y a pas de préférences, de favoris, que ce soit sur une base... Ça c'est le cadre réglementaire de toutes les commandes publiques, au-delà d'un certain montant, t'es obligé de passer par cette procédure anonymisée où le maître d'ouvrage ne peut pas avoir d'interaction directe avec les équipes qui contournent, jusque... Pour conserver l'anonymat et conserver une forme d'équité entre toutes les équipes.

P : D'accord.

SR : Et donc du coup, mon projet de recherche sur le centre Pompidou, il s'est décomposé en quatre grands axes, qui étaient sur l'ADN de la programmation, une recherche sur ce qu'était le futur des réserves muséales de façon générale, le futur des musées, qu'est-ce que le musée de demain, l'ADN du centre Pompidou, parce que notre client était quand même extrêmement particulier, avec quand même un passé historique, architectural, un lien avec une histoire très particulière qu'il s'agissait de prendre en compte et dans laquelle il fallait s'inscrire.

→ Manière discrète de se désolidariser de la façade ?
Qui a suscité des réactions plutôt peu enthousiastes

P : Oui, c'est vrai que la façade, par exemple, est un sort de clin d'œil, peut-être, ça a été une vraie recherche, j'imagine, d'inscrire le projet visuellement.

SR : C'est un clin d'œil presque trop littéral, mais c'est un clin d'œil complet au Centre Pompidou, mais il y avait une vraie interrogation de qu'est-ce qu'était l'ADN du Centre Pompidou et comment on fait en sorte de créer un lien de parentalité, de familiarité entre cet ouvrage des réserves de Massy et la maison mère du centre Pompidou à Paris. Voilà, et puis une recherche sur l'écosystème de l'art contemporain français, quels sont les acteurs à prendre en compte qui peuvent avoir de l'influence sur la prise de décision du centre Pompidou, enfin voilà, donc ça c'est des recherches stratégiques classiques qu'on fait dans le cadre des concours chez PCA-STREAM, on a à la fois une recherche architecturale, mais aussi une recherche politique, de savoir à qui on s'adresse. Et ça qui est finalement un gros centre de réflexion.

→ Rappelle que le projet n'est pas commandé uniquement par le Centre.

P : Pauline m'a bien expliqué ça hier, qu'il y a quand même, voilà, en termes de théorie architecturale, c'est assez riche, j'ai l'impression.

SR : Voilà, et puis, politiquement, de savoir à qui on parle et du coup, comment on adapte le discours pour que notre proposition aille une droite au but, qu'on touche les acteurs qu'on essaie de convaincre, voilà. Après il y a le contexte du projet, comme je te le disais, voilà, il y avait déjà le contexte de la ville de Massy, dans lequel il fallait qu'on s'en serve, parce que la ville de Massy était partie prenante du projet, et partie prenante au sens financier, mais également au sens politique du terme, le maire de Massy avait un avis à donner sur l'équipe qui allait être choisie, donc il fallait également les convaincre, eux, à convaincre que notre proposition architecturale, elle permettait de s'insérer dans le contexte urbain et social de la ville de Massy, donc on s'est intéressés à ce contexte-là pour formuler notre proposition. Et puis voilà, le rapport nature-culture, le rapport au paysage, parce qu'on est dans un site quand même un peu particulier, d'un paysage qui est à la fois urbain, mais qui est un peu sauvage, c'est un peu particulier, donc il fallait quand même analyser ce contexte dans lequel on s'insérait. La réponse architecturale et technique, donc l'aspect architectural avec l'idée de créer quand même un bâtiment signal. Et puis les deux objets à marier, les deux programmes antagonistes, ça c'est ce que tu avais bien identifié dès le début. Et puis, puis les aspects techniques sur le fait de proposer des réserves qui s'inscrivent quand même dans une logique écologique et durable, on ne construit plus au XXI^e siècle comme on construisait au XX^e siècle, et donc c'est des enjeux qui doivent faire partie de notre stratégie et qui font partie de l'ADN de PCA. Et puis bien sûr les stratégies de communication, l'écosystème politique à qui on s'adresse.

→ L'idée de tension apparaît bien dans cette formulation.

P : C'est un dossier très riche, j'ai l'impression, et assez conséquent.

SR : Et donc on a fait un benchmark des réserves dans le monde, des réserves privées et des réserves publiques de musées, des réserves en France, donc voir un peu ce qui se faisait architecturalement, comment ça fonctionnait, le Louvre-Lens à Lévin dont je t'en parlais, le Schaulager à Bâle, qui est un musée réserve, le fameux BVB, l'espèce de musée dépôt à Rotterdam, dont on parlait, qui a l'air d'être un projet absolument magnifique.

P : Oui, ça a l'air vraiment très beau.

SR : Philippe Chiamaretta et Sébastien Truchot, que tu as peut-être rencontré ou que tu as identifié dans les acteurs du projet chez PCA, ont eu la chance de le visiter, pas moi, mais un jour peut-être. Les réserves du

musée des Arts et Métiers, je te les passe, le Mucem, on les a beaucoup regardées, les réserves du Mucem, parce qu'au moment du concours, on avait Corinne Vezzoni, qui est l'architecte, qui a signé les réserves du Mucem, qui concouraient contre nous.

P : D'accord, oui.

SR : Donc on s'est intéressées à la concurrence, on a voulu voir un peu ce qu'ils allaient proposer.

P : D'ailleurs, il y a eu une sorte de débrief peut-être à la fin qui dit pourquoi c'est le projet de PCA Stream qui l'a emporté plus qu'un autre ? Qu'est-ce qu'il y a des forces qui ont été mises particulièrement en valeur ou alors des...

SR : J'ai plus tout à fait l'historique, ça, ce sera peut-être plus, si t'as la chance de pouvoir t'entretenir avec Sébastien Truchot, ce sera peut-être lui qui sera plus offert. Parce qu'en fait, moi, quand j'ai quitté le projet, on avait passé la première étape du concours, on était premier sur la **note architecturale, parce que la note globale, elle est composée de plusieurs critères**, t'as l'architecture, le bilan financier, le fonctionnement technique du bâtiment. Et je me rappelle **qu'on était premier sur l'architecture, on était dernier sur le bilan économique**, donc j'étais très fière. Et on était bien noté sur la proposition technique et il y a eu derrière encore deux autres mises au point de concours auxquelles je n'ai pas participé, qui ont permis de terminer, de plier le match avec les équipes concurrentes. Donc je ne sais pas te dire exactement pour quelles raisons les équipes concurrentes ont été évincées. Il faudra investiguer. Je ne sais pas te dire, mais peut-être que si t'as l'occasion de t'entretenir avec d'autres personnes de l'agence, ils pourront te répondre.

P : Je serai amenée à rencontrer bientôt aussi certaines personnes dans Pompidou, donc ce sera aussi l'occasion de croiser les différentes informations et leurs choix aussi, et voir comment eux ont justifié ce choix.

SR : Du coup, ça pourra peut-être toi t'éclairer là-dessus. Donc voilà, tout un tas de réserves à Londres, à Washington, on a pris énormément de références. Après, on s'est appuyé aussi sur des articles et des ouvrages qui travaillaient sur cette notion d'ouverture des réserves au public. Comment rendre les réserves visitables et accessibles au public, et quels étaient les retours d'expérience. Des entretiens également de personnalités du centre Pompidou qui parlaient de ce sujet-là, de donner à voir les archives qui, semblent-ils, n'étaient pas suffisants. **L'idée, c'était plutôt de faire rentrer le**

public au corps du processus et de lui donner des espaces de participation, donc pas simplement donner au public des vitrines, mais également l'inclure activement dans l'art. Rentrer un petit peu plus profondément dans cet univers du prendre soin de l'art. Voilà, du coup, je t'enverrai ce dossier.

P : Ah bah, ce serait parfait, merci beaucoup. Ça nous permettra de voir un peu la base de ce qui nous a permis de concevoir cette histoire.

SR : Bon, du coup, ce dossier est confidentiel, je te le transmets, mais tu le diffuses pas. Oui. Tu le gardes pour tes recherches.

P : Très bien, merci beaucoup !

SR Mais dans la mesure du possible, tu partages pas à d'autres agences d'architecture.

P : Pas de soucis. Il restera en interne ! Est-ce que je peux l'inclure dans mes annexes ?

SR : Oui a priori je te redirais au cas où ...

P : Merci beaucoup en tout cas ! Les visuels du projet est très beau, je trouve.

[disgressions sur l'architecture et des considérations esthétiques plus large]

SR : Est-ce que tu as prévu d'interroger le Centre Pompidou également ? Pour avoir le point de vue aussi du côté du... Enfin voilà, du commanditaire.

→ Picasso est au sein de la réserve mais pas du côté des public.

P : Absolument. J'en ai plusieurs prévus, que ce soit du côté conservation ou médiation. J'en ai aussi un prévu avec Massy et avec Île-de-France. Donc j'ai toute une batterie.

SR : Et peut-être le musée Picasso aussi ?

P : C'était en suspens pour l'instant. Je n'ai pas eu de réponse de leur part.

SR : Après, le fait est que le musée Picasso n'avait pas tout à fait la même attitude. Finalement, c'est un colocataire du Centre Pompidou à Massy. Mais la monstration des œuvres du musée Picasso restera au musée Picasso. Et je ne crois pas qu'il y ait de projet d'exposition de la collection

du musée Picasso qui sera entreposée à Massy dans le lieu d'exposition du Centre Pompidou.

P : D'accord.

SR : C'est plutôt une sorte de... Moi, de ce que j'ai compris, c'était... À l'époque, en tous les cas, du moment où je travaillais sur le concours, c'était plutôt une sorte de **cohabitation institutionnelle** qui s'était mise en place. Parce que le projet était une opportunité qui répondait aux besoins de deux institutions. Parce que le Centre Pompidou, comme le musée Picasso, était à l'étroit dans leurs réserves et avait besoin d'un lieu de conservation plus adapté, plus moderne, plus efficace. Mais l'ambition de monstration des œuvres était plutôt du côté du Centre Pompidou que du musée Picasso.

P : Et ça se ressent un petit peu, je trouve. Picasso communique moins. Peut-être qu'eux-mêmes se sont moins investis aussi dans le projet, donc c'est vrai que c'est... Ou différemment du moins.

SR : Après, ils ont un petit... Ils ont un petit lot, on va dire, dans le projet. Après, ils participaient... **Ils font quand même une composante essentielle de cette structure, dans le sens où sans le musée Picasso, le Centre Pompidou n'aurait pas pu s'offrir ce lieu aussi. Tout le monde était important, entre guillemets, pour financer cet espace. Il fallait l'association de tous ces intervenants, de tous ces acteurs, pour que le projet se fasse.**

→ Manière de mettre en valeur l'agence qui a réussi à décrocher un contrat avec "le plus grand" ? En même temps, c'est factuel.

P : C'est vrai que c'est quand même un projet colossal.

SR : **Sans Picasso, le Centre Pompidou, financièrement, n'aurait pas pu, je pense, obtenir... Enfin, le Centre Pompidou étant restauré actuellement à Paris pour un montant qui est quand même assez colossal. Là, ça fait une seule institution française qui consomme une très grande partie du budget de la culture. Et donc, du coup, l'architecture de ce projet, il avait besoin d'être soutenu par la région, d'être soutenu par le musée Picasso avec cette association de deux institutions pour qu'il ait lieu. Il y a ce paysage-là, ce scope-là à avoir également. Même s'il est un peu en second plan, il fallait l'association de ces deux acteurs pour que le ministère de la Culture puisse donner son financement et que le Centre Pompidou obtienne les fonds.**

P : D'accord.

SR : **Même si le Centre Pompidou est un peu le cœur battant de l'art en ce déjà et puis dans le monde aussi parce que, comme je te le disais, tu as dû le dire dans plusieurs articles, c'est l'une des institutions qui prêtent le plus**

au monde. Et l'une des plus grandes collections. Voilà. Tous les lieux d'exposition en région sont alimentés par les collections du Centre Pompidou. Donc, c'est important que cette institution soit bien dotée et bien organisée pour pouvoir continuer à assurer son activité. Ça a été un prisme assez important quand même dans la conception aussi parce que tu as un flux, un trafic logistique qui est associé aux réserves qui est colossal. Donc, en termes de débarcadère, de sas, de flux de camions. Oui. De flux de camions par jour qui amènent des œuvres, qui emmènent des œuvres. Et des salles de préparation. Voilà, c'est une vraie plateforme logistique. Ce n'est pas simplement un lieu de stockage où les trucs vont rester pendant dix ans sans bouger. Il y a un vrai turnover. Et un autre enjeu, comme s'il en fallait d'autres... Il y en a. Un autre enjeu de ce lieu-là, c'était d'offrir une plateforme logistique hyper efficace au centre Pompidou pour permettre d'assurer sa cadence de prêt et de voir même l'accroître demain. Donc, c'est un véritable case-tête.

P : En termes d'architecture, ça devait...

SR : Oui, les tensions sont multiples. Mais voilà, c'est un vrai Tetris de faire cohabiter toutes ces tensions. À la fois, une plateforme logistique ultra efficace. À la fois, un lieu de monstration qui soit agréable pour les publics. À la fois, un lieu de travail pour les chercheurs. À la fois, un lieu de stockage efficace pour pouvoir conserver le patrimoine actuel et le patrimoine de demain. Le centre Pompidou continue à acquérir des œuvres. Et je l'espère, on va continuer à croître ces collections. Donc, forcément, il y avait aussi une partie de réserve vide à anticiper pour pouvoir absorber les collections de demain. Et donc, du coup, ça faisait tout un tas de paramètres à prendre en compte dès la conception. L'art contemporain, c'est quand même des matériaux très divers à gérer, donc autant de température, de luminosité. Il y a aussi maintenant des réserves qui sont, comment dire, moins encombrantes, mais tout aussi complexes. C'est tout ce qui est le numérique. Comment tu stockes les œuvres numériques et comment tu les preserves, quoi.

P : Oui, ça c'est vrai qu'on s'y pense moins.

SR : On s'y est moins attaqué d'une certaine manière. Voilà, dans les questions futures, il va y avoir un vrai enjeu de comment tu conserves le patrimoine numérique. Est-ce que, du coup, tu t'en remets à des serveurs étrangers qui peuvent être attaqués ou détruits ou est-ce que tu... Est-ce que tu conserves ça à demeure dans un lieu dont tu as la maîtrise et la pleine propriété ?

P : Mais PCA n'est pas du tout spécialiste de...

SR : Non, non, non, ça c'est une question que moi je... Mais qui est passionnante, c'est vrai. Voilà, dans les réflexions au moment des recherches, mais qu'on n'a pas abordé parce qu'architecturalement ça n'avait pas forcément lieu d'être, quoi.

P : Et combien de temps encore reste... L'agence va rester sur le projet ? Parce que ça devrait être livré fin 2026, c'est ça ?

SR : Oui, c'est ça, jusqu'à la fin. C'est ça, oui, jusqu'à la fin et... L'agence, là, est encore engagée sur... Enfin, est engagée sur le... À la fois, il reste quelques petits sujets de conception, notamment sur les bureaux, voilà, des sujets de finition. Et en même temps, le chantier, ils sont pleins et donc du coup, il y a une équipe chantier qui va être mobilisée jusqu'à la durée. On a hâte qu'il finisse de sortir de terre en tout cas !

[remerciements, fin d'entretien]

Entretien téléphonique avec Madame Alexia Szumigala, cheffe du service des collections au Centre Pompidou

Le 17 février 2025

[Présentation, remerciements pour l'entretien accordé, présentation du mémoire de recherche, explication de l'intérêt pour le sujet, discussion quant aux personnes déjà interrogées, échange sur un colloque portant sur les réserves organisé par l'ICOM]

Pauline : Ma première et principale interrogation porte sur la tension entre conservation et exposition. Dans un lieu où d'habitude, il y a des missions très distinctes entre conservation et exposition, quels sont les principaux défis pour trouver un équilibre ? Comment est-ce que vous concevez cette réunion entre la conservation et l'exposition au sein de la réserve ?

Alexia Szumigala : Alors, je dirais que ces deux missions, de toute façon, font partie des missions d'un musée. Et ce depuis que le musée existe, j'ai envie de dire. Et donc, c'est pas nouveau, si vous voulez, dans le cadre du projet du Centre Pompidou francilien. Ça fait partie du quotidien que nous avons au sein des équipes. Et on le voit très bien dans le cadre des comités de prêts. On est un établissement qui sommes très généreux dans notre politique des prêts. L'année dernière, on a prêté plus de 6 000 œuvres.

→ Mme Szumigala met en avant, dès le début de l'entretien, que le projet s'inscrit dans la politique plus large du Centre

P : Oui, c'est colossal.

AS : Et ce comité rassemble, du coup, les différents métiers et secteurs concernés par les demandes. Et on voit ces échanges qu'il peut y avoir sur, alors, les équipes scientifiques qui vont justifier, effectivement, d'un apport scientifique de prêter cette collection, cette œuvre, dans le cadre de cette exposition, dans laquelle nous avons prêté l'œuvre. Et à côté de ça, les métiers de la restauration qui vont donner des préconisations par rapport à la fragilité de l'œuvre. Les métiers de l'encadrement, si on est sur des œuvres, les peintures ou des œuvres au papier. Et voilà. Mais on a, je dirais, une liste d'œuvres, du coup, qui sont tellement fragiles qu'on ne les fait pas voyager. On ne les prête pas. Parce qu'on sait que le moindre transport va venir fragiliser davantage les œuvres. Donc, effectivement, cette réserve comme lieu de conservation, c'est a priori le meilleur endroit où on va permettre de remplir notre mission de transmission aux générations futures. En termes de matérialité des collections. Mais en revanche, si on ne résonne qu'avec ce prisme, on ne remplit pas notre mission de diffusion de la collection. Donc, cette tension, elle est ...

P : Elle déjà présente ?

AS : Elle est de toute façon présente dans ces réflexions que nous avons, je dirais, presque au quotidien. Mais, en tout cas, à chaque ... nous, nos comités de presse ont lieu tous les mois et demi. Et, pour le coup, ces questions-là se posent de toute façon tous les mois et demi. Et les arbitrages, du coup, qui sont menés par la direction du musée, sont pris en toute connaissance de cause, j'ai envie de vous dire. C'est-à-dire qu'on va voir des œuvres qui, malgré toutes les, parfois, les alertes qu'on pourrait faire dessus ... Par exemple, nous avons démonté l'atelier de Brâncuși. Nous avons fait une exposition l'année dernière en grande galerie, qui a accueilli des centaines de milliers de publics. Et aujourd'hui, dans le cadre de la fermeture du Centre Pompidou, c'est une collection qu'on nous demande d'autant plus. Maintenant, les œuvres de Brâncuși, certaines œuvres, qu'elles soient en marbre ou en bois, sont d'une très grande fragilité. Et donc, l'équipe de la restauration des œuvres a donné ses préconisations. Quelles sont les œuvres qui pourraient voyager et à quelles conditions ? Et quelles sont les œuvres qui, au contraire, si on se risque à les faire voyager, c'est courir un trop grand danger pour la matérialité des œuvres. Il peut arriver que la direction du musée n'aille pas dans le sens des consignes données par la restauration. Mais non moins, toutes les précautions sont prises pour que les œuvres voyagent et soient exposées dans les meilleures conditions pour que ça ne vienne pas les fragiliser pour autant. Après, je dirais que ce sont des questions de périmètre de métier aussi derrière. C'est que, voilà, un restaurateur, effectivement, sa mission, ça va être d'apporter toute son expertise pour éclairer une décision. Mais une direction de musée, qui est du coup à la croisée de ses différentes missions, à la fois conservées et diffusées, elle va être prise parfois dans ses dilemmes et prendre une décision qui va aller plus en faveur de la diffusion ou au contraire plus en faveur de la conservation. On a de nombreuses œuvres qui sont refusées d'être diffusées parce que trop fragiles ou parce

→ L'ouverture de la réserve est présentée comme une suite (logique) des missions du musée.

qu'elles ont déjà beaucoup voyagé et ont besoin de repos, par exemple. Ou alors on les préserve parce qu'on a des expositions d'ici un an, deux ans, un anniversaire particulier d'un artiste. Voilà, on sait qu'on va avoir besoin de privilégier en tout cas nos propres projets pour cet artiste plutôt.

P : Plutôt que d'aller vers un prêt ?

AS : Oui. Mais je dirais que sur cette tension dont vous parlez, tous les métiers sont sollicités pour donner de leur point de vue par rapport à leur expertise, leur avis sur diffuser ou quelque part maintenir en réserve ou si on diffuse c'est à quelles conditions. Diffuser la collection c'est aussi un moyen de voir les œuvres plus régulièrement, d'entretenir la collection parce que c'est aussi un moyen de voir qu'il y a eu un soulèvement sur cette peinture. Parce qu'on a le récolement décennal mais c'est que tous les dix ans.

→ Intéressant de présenter l'ouverture non pas comme un phénomène qui met potentiellement plus les œuvres en danger mais qui au contraire participe à leur entretien.

P : Ce qui n'est peut-être pas suffisant.

→ Elle présente la réserve d'abord sous le prisme de la diffusion.

AS : Ce n'est pas suffisant. Donc cette politique de diffusion de la collection, elle participe aussi à l'entretien de la collection et à sa bonne conservation. Il n'y a pas uniquement de laisser une œuvre en réserve parce qu'une œuvre en réserve il faut quand même qu'elle soit vue. Il faut quand même qu'elle reste accessible, qu'elle soit vue et qu'on voit si elle évolue ou pas. Donc voilà.

P : Donc finalement, la réserve qui s'ouvre s'inscrit dans une politique plus large du centre.

AS : Du coup si votre axe c'est la réserve ouverte au public, c'est ça ?

P : Oui, mon axe principale porte sur l'ouverture et la mise en scène de la réserve. Est-ce que le terme, est-ce que la mise en scène vous paraît juste ou alors est-ce qu'il vous paraît assez peu adaptée à la question ?

AS : Non, je trouve tout à fait intéressant parce que en fait, on est derrière cette question de réserve visitable. Et ce qu'on voit c'est que derrière cette volonté de rendre les réserves muséales visitables au public, chaque musée a développé finalement sa propre manière de procéder.

P : Absolument, il y a visible, pas visitable, visitable mais qu'en partie, c'est très large comme spectre.

AS : Et du coup, la question que vous posez de mise en scène, par exemple, je ne pense pas trahir quoi que ce soit, nous on a choisi un modèle, on a créé un modèle où on a grosso modo 30 000 m² d'espace et sur ces 30 000 m² d'espace, on en a 3 000 qui sont dédiés au projet culturel du lieu.

P : Oui c'est ça, par petite bulle finalement.

AS : Et là, ces 3 000 m², c'est vraiment un espace qui est réservé au public. Et dans un modèle à l'image évidemment du Centre Pompidou avec un espace d'exposition mais avec également un lieu pour les jeunes publics, un lieu pour des spectacles, des performances, pour avoir cette diversité que nous proposons au Centre Pompidou, j'ai envie de dire maison mère.

P : Oui, bien sûr, ce qui est un peu l'ADN du Centre Pompidou.

AS : Maintenant sur les 27 000 m², on en a un peu plus de 1 000 qui sont dédiés aux réserves Picasso. Là aujourd'hui, on ne parle pas d'un projet culturel commun. Mais peut-être qu'on en aura. Mais en tout cas, on n'a pas cette réflexion-là aujourd'hui avec le musée national Picasso. Mais au au sein de cet endroit qui est du coup non accessible au public. Alors on a un espace qui peut être considéré un petit peu comme hybride, c'est la commission d'acquisition. Là, dans ce projet, on a réservé quelques 300 m² pour présenter les œuvres proposées à la commission d'acquisition qui a lieu deux fois par an. Là, pour reprendre votre terme, il y a une mise en scène. En général, quand on présente des commissions d'acquisition, on les met un petit peu en contexte. On les présente, disons, de la meilleure manière possible pour que la commission puisse se faire une idée. Mais on n'est quand même pas dans un espace d'expo pour autant. Et cet espace de commission d'acquisition, il est juste à côté du plateau d'exposition. Et il communiquera par une porte. Alors qu'on ouvrira ou qu'on fermera en fonction. Mais on s'est donné l'opportunité, en tout cas, et la réflexion sur ce projet n'est pas aboutie encore, mais on s'est donné l'occasion de voir comment, enfin de travailler sur comment on explique au public tout ce travail qui est fait sur l'enrichissement de la collection. Autre mission du musée, enrichir la collection. Et comment rendre cet aspect-là public, sachant qu'il y a toute une contrainte, toute une série de contraintes derrière, par rapport à des donateurs qui ne voudraient pas donner leur identité, par rapport à des œuvres qui rentrent en collection. Tant qu'elles ne sont pas en collection, tant que la commission n'a pas validé, elles ne sont pas divulguées. Tout le travail, en tout cas en amont, est un travail qui se fait dans la discrétion, qui n'est pas public.

P : D'accord.

AS : Parce que ce n'est pas encore devenu collection nationale, ou peut-être ça ne le deviendra jamais, parce que la commission peut aussi refuser certaines œuvres. Voilà, donc on a cet espace qui communique avec, et on va voir comment on le fait fonctionner, dans quel format pour le public on le fait fonctionner. Ensuite, il y a tous les autres espaces, donc les 25 000 m² restants, où on a, pour la plupart, ce sont des espaces de réserve, et des espaces de réserve pour tout ce qui est trois dimensions, grand format, parce que c'est ce qui prend le plus de place. Et ensuite on a des réserves plus petites, mais qui vont plus correspondre à conserver des maquettes, conserver des mobiliers, conserver des bandes de films, conserver de l'art graphique, de la photographie, etc. Quand on va rentrer dans le projet, quand le public va rentrer dans la partie projet culturel, la volonté, peut-être

→ Retrouve l'idée que Picasso n'est qu'un colocataire, du moins pour l'instant.

→ Mme Szumigala développe son argumentaire en le centrant autour des missions

→ L'emploi de données quantitatives permet facilement de mettre en valeur concrètement la différence entre la part dédiée aux réserves et celle aux publics

que PCA Stream vous en a parlé, c'est de mettre un oculus, donc de mettre une ouverture vitrée sur une réserve, sur une allée d'une réserve. Donc ce n'est pas du tout à la dimension de tout ce qu'il y a à l'intérieur, mais c'est vraiment, avoir un aperçu. Avoir un aperçu sur une allée, et là effectivement la question c'est de se dire, pour que ce soit intéressant pour le public, on ne va pas uniquement à priori voir une allée avec de part et d'autre des mobiliers en hauteur métallique et avec des caisses à droite et à gauche, mais on va peut-être voir comment scénographie cette vision-là pour le public, et du coup, pour reprendre votre terme, comment la mettre en scène. Mais on n'est pas encore arrivés dans notre calendrier, j'ai envie de dire, dans la réflexion, on n'a pas encore abouti, mais c'est ce vers quoi on tend.

P : Oui, d'ici l'été 2026, vous avez encore un peu de temps de réflexion. Est-ce que vous imaginez peut-être des restaurateurs qui travailleraient dans ce lieu, ou vraiment plutôt un lieu juste de stockage d'oeuvre ?

AS : Alors là, dans l'aspect réserve dont je vous parle, c'est vraiment l'aspect stockage. Et le principe, c'est que dans ce centre de conservation, on ne travaillera pas sur les collections dans les espaces de stockage. Donc ensuite, les ateliers de restauration, il y en a plusieurs. Alors la question de voir les gens travailler derrière une vitre, ça a été très vite évacué, ce n'est pas du tout l'option qu'a choisie le Centre.

P : Oui, ce qui se comprend aussi, il y a beaucoup de débats par rapport à cette pratique.

AS : Voilà, et tant mieux, je pense que les uns et les autres, les agents sont plutôt soulagés de cette décision.

P : Parce qu'il y a eu un peu des résistances de la part des agents, des conservateurs, des équipes ? Ou bien des inquiétudes ?

AS : Les équipes n'apprécient pas de travailler derrière une vitre et d'être vues. Donc là-dessus, la direction générale a tout de suite été très rassurante par rapport à ça. Donc tous ces espaces de stockage des collections, en fait, là maintenant, le fil qui est en train d'être tiré, c'est pourquoi pas d'envisager des visites sur des créneaux précis avec un groupe en réservation, etc., et où l'on puisse parcourir certaines zones des réserves et des ateliers. Où là, on peut découvrir effectivement comment on conserve une collection nationale et comment on travaille sur une collection nationale.

C'est plutôt ce fil-là qui est en train d'être développé pour cet aspect réserve visitable. C'est-à-dire que les réserves et les ateliers, on n'aura pas une zone témoin un petit peu... Enfin voilà, ce n'est pas l'idée. Par contre, de créer un parcours au sein des réserves selon... Enfin voilà, de créer un parcours au sein des réserves, c'est plutôt cet aspect-là qui est en train d'être discuté. Mais pardonnez-moi, c'est Yandé Diouf qui vous a orienté auprès de moi. Vous avez échangé avec elle ?

→ Le mouvement de grève qui a touché le Centre, les propos entendus dans la réserve laissent à penser que les équipes ne sont pas tellement "rassurées".

→ Comme sur beaucoup d'autres questions, Mme Szumigala prend des précautions.

P : Je la rencontre la semaine prochaine à Paris.

AS : Parce qu'elle, elle travaille sur le projet culturel.

P : Tout à fait, oui. C'est aussi une part assez importante, je pense, de la réflexion, donc j'ai tout à fait hâte de pouvoir échanger avec elle. Je pense qu'elle pourra aussi m'en dire beaucoup.

AS : Oui, oui. Et là du coup, effectivement, elle sera même plus loquace que moi parce que c'est vraiment la partie sur laquelle elle travaille plus. Moi, je vais plus travailler sur comment faire en sorte que les ateliers et les réserves collent le mieux possible à notre besoin ? Le fil conducteur de ce projet, c'est la chaîne de travail autour des collections.

P : C'est mettre en lumière les métiers de la conservation ?

AS : Non, moi je ne suis même pas dans la mise en lumière des métiers. C'est faire en sorte que dès l'instant qu'on a les collections qui arrivent, que la chaîne de travail et que les différents métiers qui travaillent autour des collections aient les bons outils, les bons espaces pour travailler et qu'il y ait une logique de travail dans les circulations, si vous voulez. Donc c'est pour ça que ce projet, peut-être PCA Stream vous a dit, nous, on a demandé à ce que les concurrents, si vous voulez, nous fassent des propositions sur comment agencer les différents lieux de travail autour des collections. Un espace de constat d'état, un espace d'emballage, un espace pour les prises de vue, un espace pour restaurer, un espace pour encadrer, etc. Qu'on soit dans une logique de travail sachant que les collections, elles sont différentes. Les matériaux sont différents, les formats sont différents, donc il n'y a pas de chaîne de travail unique, il y a une logique. Donc voilà, moi ma partie, en tout cas mon investissement sur Massy, il porte plus sur cette partie-là.

P : Oui, finalement du débarcadère jusqu'à la restauration, au stockage.

AS : Exactement, voilà. Du quai de livraison, plutôt.

P : [rires] Oui, du quai de livraison que le débarcadère, le terme est plus juste. Jusqu'à ce que finalement l'œuvre puisse être ou bien stockée, ou bien restaurer. D'ailleurs, vous développez un partenariat avec Paris Saclay.

AS : Alors, tout à fait. On développe un partenariat avec Paris Saclay. Donc là, l'une des forces de ce projet, c'était effectivement de proposer, d'avoir cette proximité avec cette équipe de chercheurs, avec ce pôle de recherche de Saclay qui, pour la conservation des collections, vient nourrir les différentes problématiques face auxquelles on peut se retrouver pour conserver les œuvres. Et d'ailleurs, le service de la restauration, du coup, va être équipé de deux espaces qui n'existent pas aujourd'hui. C'est un laboratoire infrarouge pour faire des photos beaucoup plus détaillées et qui

→ Mettre en avant le travail

rentrent beaucoup plus dans la nature, dans la composition des œuvres. Et également un laboratoire de chimie. Jusqu'à présent, on n'a pas ces deux laboratoires internalisés.

avec le C2RMF est un presque un argument d'autorité, une validation supplémentaire institutionnelle.

P : Ah oui, donc vous faisiez ça en externe et là vous pouvez désormais l'internaliser.

AS : Voilà, on ne le faisait pas tout simplement. On va travailler avec le C2RMF aussi. Et là, l'idée, c'est aussi de pouvoir travailler avec les chercheurs de Saclay, qu'on puisse les accueillir chez nous, et aller plus loin dans la recherche sur les matériaux.

P : Donc, vraiment ce que vous proposez, un lieu multifonction, un lieu polyvalent, et la question des publics est une question, mais ce n'est pas la seule, loin s'en faut, pour vous sur ce projet.

AS : Non, c'est aussi d'être un pôle d'excellence sur la conservation des collections dont on a la charge.

P : D'accord, oui. Et est-ce que ça vous tient à cœur de remettre en avance cette mission de conservation de la réserve ? Parce que, dans les médias, c'est vraiment les publics qui ont été mis en avant. Mais pour vous, c'est avant tout une réserve qui suit ses missions de conservation.

AS : Pour moi, personnellement ?

P : Oui, en tant que chargée des collections.

AS : Je crois que c'est un pôle de conservation dans toutes ses dimensions, en fait. Si on parle projet culturel, c'est un pôle de conservation avec effectivement faire découvrir les métiers qu'il y a sur la conservation des œuvres, des collections, parce que ce sont des métiers qui intéressent le public, dont on n'a pas forcément l'existence, qui sont de très beaux métiers. Et il n'y a pas que le métier de restaurateur, il y a le métier d'emballleur, d'encadreur, d'accrocheur, d'éclairagiste, tous ces métiers. Donc la conservation, c'est aussi s'aider de tous ces métiers pour contribuer à la conservation de la collection. C'est la dimension d'être en réserve et de permettre à la collection de s'enrichir, donc d'optimiser les espaces. C'est permettre une bonne accessibilité aux collections, pour les voir facilement, pour faire le travail de fond qu'il y a à faire, le récolement, le suivi de la collection habituelle. C'est avoir une bonne accessibilité, pouvoir les mettre à disposition facilement, que ce soit pour les chercheurs, que ce soit pour les conservateurs, les commissaires d'exposition qui souhaitent les présenter. C'est ça, je crois, la richesse des missions d'un musée. C'est qu'il n'y a pas d'ordre, il n'y a pas de préférence, c'est-à-dire que ces lieux de réserve, ils répondent à toutes ces missions. Je vois dans votre note, "parfois considéré comme le cœur du musée". Je pense que c'est là aussi, on voit bien sûr que c'est le cœur du musée, en tout cas, c'est le lieu où on rassemble toutes les missions du musée, et de les rendre visitables d'une

→ Suite du discours principalement centré sur les missions du musée.

→ La réserve ouverte est justifiée par la diffusion, mission centrale dans le discours de la cheffe du service des collections.

→ Se contredit : "P : C'est mettre en lumière les métiers de la conservation ?

certaine manière, c'est aussi participer à la diffusion. Et non seulement, et pas seulement de la collection, mais des métiers autour de la collection.

P : Donc peut-être qu'il y a une idée de revaloriser un petit peu ces métiers et cette mission ?

AS Non, c'est plutôt mettre en lumière. Je pense que c'est plutôt mettre en lumière et les sortir de cette dimension secrète. Aujourd'hui, tous les musées se posent cette question-là. Et c'est vrai que toutes les précautions qu'on pouvait prendre avant, on est dans un autre paradigme, je dirais. L'aspect secret des lieux de réserve n'est plus une priorité, en fait. Après, je pense que derrière, il y a aussi une question d'utilisation de l'argent public, c'est-à-dire pourquoi dépenser beaucoup d'argent pour conserver des œuvres qui ne voyageraient pas, qui ne seraient pas montrées au public ?

P : Donc l'ouverture au public permet de justifier ...

AS : Il faut aussi justifier de l'utilisation de l'argent public. C'est vrai que quand on va voir une exposition, on n'imagine pas tout le travail qui a été fait derrière. Quand on va donner des coûts de transport, par exemple, on n'imagine pas forcément que quand on transporte des œuvres d'art, en tout cas en France, c'est deux chauffeurs obligatoires, et pas un seul, comme dans la plupart des autres transports. Je ne parle pas des transports de fond, parce que là, pour le coup, je pense qu'il y en a plus que deux. C'est du transport spécialisé, qui est plus coûteux, et ça vient aussi justifier l'utilisation de l'argent public.

P : Ce terme est très intéressant. Est-ce que ce projet, qui est absolument colossal, qui est superbe, mais très important, est-ce qu'il lui a été envisageable dans de telles proportions sans la promesse d'accueil de public ?

AS : C'est une dimension qui est très importante, parce qu'en fait, avant que la ville de Massy ne soit choisie, on a eu huit propositions au niveau du territoire, et cette dimension publique, elle est essentielle dans le projet, parce que derrière, c'est aussi ce qui a permis aux collectivités territoriales de dégager les fonds, de voter les fonds, qui permettent de financer le projet. Le bâtiment de Massy, il est financé aux deux tiers par les collectivités territoriales. Donc une collectivité qui va expliquer à ses élus qu'on a donné x millions sur ce projet, mais que vous ne le verrez jamais, que vous ne pourrez jamais rentrer dedans, c'est plus entendable aujourd'hui, je pense. Électoralement parlant, derrière, il y a une dimension politique. Donc bien au contraire, c'est vrai que l'enjeu de ce projet, c'est aussi qu'il se fonde dans la dimension locale, associative, le plus possible pour remplir cette mission-là aussi, pas seulement à un niveau national, collection nationale, mais également dans l'ensemble de la région Île-de-France, le département, la commune, des fonds qu'ils ont investi sur ce lieu. Voilà, les habitants doivent aussi pouvoir s'y retrouver.

AS : Non, moi je ne suis même pas dans la mise en lumière des métiers. C'est faire en sorte que dès l'instant qu'on a les collections qui arrivent, que la chaîne de travail et que les différents métiers qui travaillent autour des collections aient les bons outils, les bons espaces pour travailler et qu'il y ait une logique de travail dans les circulations, si vous voulez."

→ Elle inscrit l'ouverture dans un phénomène plus large. Une manière de légitimer ?

→ Une fois de plus, elle présente l'ouverture non comme potentiellement dangereuse mais comme bénéfique aux collections.

P : Oui, j'imagine. Et malgré tout, pour la conservation, comme vous l'avez bien expliqué, ça n'a pas été vécu comme une contrainte, cette ouverture, ça a été vu comme un défi, quelque chose de nécessaire, mais qui permettait aussi de suivre les missions du musée.

AS : Alors, en termes de conservation, on sera dans un outil beaucoup plus adapté pour les collections que ceux dont on dispose aujourd'hui.

P : Oui, ça fait des années que le Centre recherche à refaire ses réserves, je crois.

AS : Exactement, ça fait plus de dix ans qu'on travaille là-dessus. Il y a eu le projet de réserve mutualisée à Cergy-Pontoise. Il y a eu ensuite un projet, il y a quelques années, à la Courneuve, où là, les collectivités territoriales ont finalement renoncé, parce que justement, la partie publique n'était pas suffisamment développée. Il y avait l'espace, les mètres carrés qu'ils allouaient au projet, on en accordait trop peu à l'aspect projet culturel. Donc là, c'est vraiment, cette dimension-là, elle est essentielle au projet. Enfin, pour revenir à votre question précédente, effectivement, il y aurait eu peu de chances qu'on aboutisse sur un nouveau centre de conservation si on n'avait pas donné cette dimension au projet.

→ Fait-on face à une lutte d'ego ? Le terme revient plusieurs fois (entretien Mme Diouf, en off lors de la visite des réserves actuelles).

P : Oui, ce changement de mentalité vous donne finalement l'occasion d'inventer de nouvelles pratiques muséales. Est-ce que le projet, qui dépend entièrement du MNAM, va devenir une nouvelle direction ou est-ce que ça restera sous le giron du Musée ?

AS : Alors, à ce jour, la gouvernance, elle n'est pas finalisée. Alors, ce que nous savons déjà, c'est qu'il va y avoir un directeur délégué qui dépendra du directeur du musée, de la direction du musée. Et qui, disons, son poste est vraiment axé sur le projet culturel, la dimension locale avec les collectivités territoriales sur la programmation. Voilà, c'est vraiment l'intention forte de ce poste. Quelqu'un de très intégré sur le plan local.

P : Est-ce que, oui, c'est vrai que le Centre Pompidou, dans ses visiteurs, c'est un musée national et international. Est-ce qu'il y a plus cette volonté de développer particulièrement le local à Massy ? De vraiment s'ancrer dans le territoire ?

AS : C'est intégré au projet. C'est inhérent au projet. Là, j'ai envie de dire que c'est le contrat moral que nous avons avec les collectivités territoriales.

P : Oui, d'accord. Et donc la direction n'est pas encore décidée.

AS : Voilà. Pour l'autre partie, non. La direction n'a pas encore décidé du modèle de gouvernance pour le moment.

P : D'accord. Parce que finalement, c'est vrai qu'en fait, vous êtes encore en plein dedans. Vous avez encore là pour un an et demi presque de travaux.

AS : Oui.

P : Si les délais, a priori, sont tenus.

AS : On aura les clés le 11 juillet. Et le projet avance très vite. Je vous conseille d'y aller si vous avez l'occasion. Parce que vous pouvez voir déjà de l'extérieur, c'est très impressionnant.

P : Déjà ? C'est vrai que je n'ai pas du tout pensé à y regarder sur place. Oui, j'imagine que pour un projet aussi titanesque, ils ont déjà commencé à poser les premières pierres.

AS : Complètement. C'est une construction sur trois niveaux qui avance du nord vers le sud. Donc je dirais que quasiment la moitié de toute la partie nord, sur les deux premiers niveaux, est déjà construite. Le troisième niveau est en train d'avancer. Le deuxième niveau, pardon, est en train d'avancer. Et c'était assez impressionnant, en fait. Ah oui, j'imagine.

P : J'ai eu accès au plan de PCA-STREAM. Ils ont été vraiment très bien. Ils m'ont donné beaucoup de documentations, beaucoup de livres. Et j'ai eu accès aux plans. Et c'est vrai que c'est un lieu, quand même, une complexité absolument folle. Et ils ont réussi à créer quelque chose d'assez. Et selon leur projection, ça devrait être un lieu très beau et très agréable.

AS : Tant mieux ! [rires]

P : Je pense que je vous ai posé la majorité de mes questions, en tout cas. Mais merci beaucoup, parce que vous avez mis beaucoup de mots très justes sur beaucoup d'intuitions, d'hypothèses.

AS : Je vous en prie.

Entretien dans les bureaux administratif du Centre Pompidou, 4 rue Brantôme, avec Madame Yandé Diouf, chargée de mission au sein de la direction générale du Centre Pompidou

Le 27 février 2025

Yandé Diouf : Alors, je ne sais pas comment, je peux peut-être vous raconter, comment vous voulez faire ? Est-ce que vous voulez me poser des questions ? Je vous raconte le projet, puis vous intervenez, on revient sur vos questions après.

Pauline : Oui, on peut tout à fait faire ça.

YD : Donc, je ne sais pas ce que vous avez dit Alexia, mais du coup, je pense qu'il y a des choses qui vont se recouper, en tout cas sur la genèse du projet. On n'a plus de place à Paris Nord, on n'a pas des conditions de conservation et de travail corrects. Donc, l'idée c'était, et on est locataire, donc l'idée c'était d'avoir un lieu qui correspond aux normes de conservation, normes de travail, de plus optimum. Le problème, c'est que le foncier est extrêmement cher à Paris et en Proche-Couronne. Néanmoins, les équipes qui travaillent dans les réserves font quand même beaucoup d'aller-retour entre le centre Pompidou et le lieu de réserve.

P : Qui sont actuellement dans le 18e.

YD : Qui sont dans le 18e, oui, boulevard Ney. Donc, il fallait quand même un lieu qui soit à 30-35 minutes en transport en commun. Qu'il ne soit pas très loin non plus d'aéroports ou de gares, mais surtout d'aéroports, pour tout ce qui est des convois, etc., des œuvres. Un lieu aussi, il y a un terrain suffisamment grand, puisque là, on parle d'un bâtiment de 30 000 m². Et au début, on avait une piste à la Courneuve. Et puis, ça n'a pas pu se faire. Ça coûte très cher de réhabiliter aussi un lieu déjà existant. Les anciennes friches industrielles, généralement, c'est très, très pollué. Donc, il y a tout un travail qui était pas évident. Donc, on a lancé un appel à manifestation d'intérêt. Seulement les villes qu'on... ville ou pas ville, parce qu'il y a des départements aussi, des régions. Bref, celles qui ont candidaté, elles avaient envie d'avoir aussi un lieu ouvert au public. Parce que c'est compliqué aussi, même en termes d'électorat, puisqu'il y a des habitants. Et puis, nous, l'idée est aussi venue de se dire «tiens, ça va nous permettre de repenser la question des réserves, la question des collections, la question des métiers. Et pourquoi pas penser, effectivement, à une ouverture au public et comment... » etc. Donc, la ville de Massy, puisque à 35 minutes, 40 minutes en RER, avec un terrain quand même suffisamment grand qu'ils nous mettaient à disposition. Donc, eux, leur contribution, elle est essentiellement en nature. Massy a embarqué la communauté d'agglos Paris-Saclay, le département de l'Essonne, la région Ile-de-France, qui nous finance à la hauteur de 42 millions quand même, la construction du bâtiment, a une politique culturelle assez importante Massy. Alors, premier opéra en banlieue, et le seul d'ailleurs plus jeune opéra de France, puisqu'il a été inauguré en 93, cinéma d'art et d'essai, médiathèque, etc. Mais c'est vrai qu'à Massy et finalement l'Essonne, il n'y a pas vraiment d'espace d'art visuel dédié aux arts plastiques. Donc, on ne venait pas rajouter une couche sur une couche, on venait vraiment s'insérer. L'idée, c'était plutôt ça, quoi. Donc, on a signé une convention de partenariat en 2019 avec les quatre collectivités et en échange de leur apport financier et/ou nature, mais qui s'estime financièrement. L'idée, c'était, on va penser pour vous un projet culturel ouvert aux habitants. Et puis, pour préparer tout ça, on va travailler sur une programmation de préfiguration, jusqu'à l'ouverture. Puisque l'idée, c'est aussi de préparer tout ça. Parce que je m'occupe de trois projets. Malaga, Bruxelles et la partie projet culturel et préfiguration à Massy. Et

→ Réserves louées à un particulier dans le 18e, qui a déjà résilié une partie du bail.

→ La justification du projet par toujours des collections mais aussi des conditions de travail.

→ Rappelle du fait que la location coûte également de l'argent.

→ La volonté de la région et des villes est présentée comme une opportunité.

c'est vrai que c'est toujours important, quand on ouvre un lieu, d'avoir le temps de faire une préfiguration, de travailler, d'avoir un diagnostic du territoire, de voir ce qui existe, ce qui n'existe pas, ce qui n'existe pas, pourquoi ça n'existe pas, peut-être qu'il y a aussi des raisons qui s'expliquent et qui font que c'était peut-être pas nécessaire de le faire à cet endroit-là. Au contraire, où sont les freins et les blocages, c'est toujours partir du territoire Et c'est pas le cas pour la préfiguration, parce qu'on agit dans toute l'île-de-France. C'est vraiment de se dire qu'il existe déjà plein de choses. La "terre vierge" n'existe pas, c'est un mythe. Oui, il y a des réseaux culturels partout, qui sont parfois associatifs, parfois alternatifs, parfois institutionnels, parfois plus sur un secteur qu'un autre, etc. Parfois, ça ne s'applique que sur des bénévoles, etc. Mais en revanche, ça existe. Donc, savoir où est-ce qu'on s'inscrit, comment, etc. Et puis, petit à petit, la préfiguration, ça permet aussi de faire connaissance et de se réajuster. Et nous, ça a été très important pour le projet culturel. Donc, au tout début, il y avait le fantasme de réserve visitable. On sait que ça ne fonctionne pas. Parce que des réserves visitables, soit vous mettez des gens derrière des vitres, qui sont en train de travailler. Je veux dire, quel que soit le métier qu'on exerce, c'est juste pas possible.

P : Oui, en faisant mes recherches j'ai vu toutes les controverses.

YD : On n'est pas dans un zoo. C'est très, très désagréable. Pour les publics, finalement, de voir des gens travailler, mais dont on ne connaît pas le métier, que ça soit parce qu'on se dit toujours, oui, mais les coulisses. Alors, un restaurateur, un microbiologiste. Mais moi, je passe derrière une vitre. Comme quiconque, je ne suis pas microbiologiste, je vois quelqu'un derrière un microscope. Si on ne m'explique pas, s'il n'y a pas une rencontre, un dialogue, etc. Je vais passer à côté de tout. Je ne vais pas me rater. Un restaurateur, une restauratrice, elle peut être pendant des heures, qui gratte un morceau, qui fait ses tests, etc. Bon, ça parle pas aux gens. Enfin, je veux dire, c'est pas... Du coup, ça veut dire une vraie implication des professionnels, côté musée. Vraiment, ça rajoute du travail, puisque ce que vous voulez tant vous consacrer à échanger avec le public, c'est le temps que vous avez pour travailler. Donc, à un moment donné... Donc, ça, c'est compliqué. Et ça veut dire qu'on le faisait ponctuellement. Ça reste quand même des sites très sécurisés. Donc, ça veut dire des petits, groupes, etc. Donc, pas très satisfaisants. Du coup, on a monté une équipe projet, un peu profitant du... On n'arrivait pas à trouver. Voilà. Donc, c'était un peu compliqué. C'est compliqué de faire bosser les directeurs ensemble, les chefs de service. Il faut que vous sachiez ça, dans les projets que vous mèneriez dans le futur.

P : Oui, c'est vrai que Pompidou c'est 2 000...

YD : On est 2000 agents et on reste une institution, donc avec sa hiérarchie, etc. Et c'est vrai que... Il faut le savoir, quand vous avez des directeurs, directrices, des chefs de service, etc. On a aussi nos égos. On peut avoir d'autres intérêts, etc. Donc, il se joue dans des dynamiques de

→ Le terme d'égo revient plusieurs fois.

groupe et de travail qui sont parfois compliquées, mais vraiment propices à... Là, il fallait vraiment un peu être à nu et se décentrer et réfléchir sur les enjeux, etc. Donc, moi, à l'époque, c'était Bernard Blistène qui était directeur du musée, avec qui moi je travaillais déjà pas mal, Julie Narbey qui est directrice générale, qui est donc ma chef. Et donc, j'aurais proposé de monter un groupe en co-construction. C'était aussi la période du Covid. On commençait à... J'ai proposé ça décembre 2019. Et là, j'ai l'avantage. En tout cas, il y a le Covid. Deux mois après, on a été confinés. Et c'est vrai que, même s'il y avait du travail pendant le confinement, ce qui a été compliqué pour tous les secteurs d'activité, c'est de faire, des faire, refaire, des faire, refaire, des faire. Donc, en fait, il y a un moment donné, une perte de créativité. Et on est beaucoup à avoir fait ça quand on a pu, c'est-à-dire en profiter. Quand vous êtes dans des périodes de latence comme ça, d'en profiter pour aller sur d'autres sujets, sur des sujets de fond, sur lesquels on n'a pas le temps de traiter, j'avais monté un petit projet. Mais en co-construction, je n'étais pas la cheffe. Je faisais la coordination, mais je n'étais absolument pas la cheffe. Donc, pluridisciplinaire, je ne voulais pas de chef de service, pas de directeur, pas de directrice. Par contre, les gens avec qui j'avais déjà travaillé sur différents projets, qui ont des projets à côté. Ça, c'était important. On est tous des projets à côté pour qu'on soit aussi décentrés.

P : C'est important d'en avoir en plus, pour soi-même ?

YD : Oui. À côté du centre aussi, parce que tout le monde peut aussi faire du commissariat à côté, enseigner, etc. On est beaucoup à faire des choses à côté dans l'institution. Donc, j'avais besoin de gens qui sont capables de travailler en collectif, qui ont des projets à côté, où il n'y avait pas d'enjeux de service, de direction, etc. Et avec l'idée de pluridisciplinarité du centre, c'était repartir de. Donc, j'ai constitué une équipe de la direction des gens, de la direction du public, du musée, spectacles vivants, la responsable RSE, la responsable pôle maîtrise d'ouvrage. Mais l'idée, ce n'était pas parce que quelqu'un, responsable médiation, n'avait pas donné son avis sur le montage d'une expo, pareil sur spectacles vivants. Donc, vraiment pluridisciplinaire, et ça tournait. Donc, l'idée, vraiment, c'était de réfléchir. Qu'est-ce qu'on fait ? On doit penser à un projet culturel avancé. Qu'est-ce qu'on fait ? On ne va pas dupliquer la même chose qu'au Centre Pompidou, pour plein de raisons, de sens, de finances, etc.

P : Oui, il y a une volonté de s'adapter aux particularités ?

YD : Exactement. L'idée, c'était vraiment, on va se conceptualiser. Alors, c'est faire des choses qu'on n'arrive pas à faire au Centre, se recentrer sur les collections, puisque de toute façon, les collections seront à Massy. Donc, autant se recentrer sur les collections, faire des choses autour des collections qu'on n'a pas le temps de faire, pas l'habitude de faire, pas les espaces, etc. Et donc, se dire que, quand même, ce lieu, assez vite, on s'est dit, ça devait devenir un lieu, c'est certes un établissement artistique et culturel, mais ça doit être aussi un établissement de proximité. 2 500 m²,

c'est pas non plus énorme. Un **établissement de proximité**. C'était aussi l'idée de se dire, il y a les **collections**, il y a les **métiers**. On a, à peu près au même moment, signé une convention de partenariat avec l'Université Paris-Saclay, sur des axes de recherche, appliqués fondamentalement aux oeuvres, mais aussi action culturelle. Et de se dire d'être aussi une boîte à outils. Et donc, en fait, qu'est-ce qu'est le nerf ? Donc, on s'est replongé dans la littérature de fondation du Centre Pompidou, de ce qu'on avait envie de faire, de réinterroger. Donc, on a travaillé en chambre, mais évidemment, interrogé différents acteurs culturels, que ce soit en France ou de par le monde. Des artistes aussi. On a interrogé des institutions avec lesquelles on travaille ou pas, des associations, des artistes, quelle que soit leur discipline. Voilà, vraiment, on s'est autorisé à vraiment faire ce travail national, régional, international. **Il y a un vrai travail de fond**. De toute façon, on a accouché et on a validé en 2022 le projet.

→ Une chargée de projet qui met en valeur son travail.

P : Oui, donc ça, c'était quand même presque trois ans avant.

YD : Voilà, ouais, on a vraiment... Et donc, l'idée, c'était ça, tout en parallèle avec mon ancien binôme, Martin Bourguignat, où on travaillait sur la programmation de pré-éducation, ce qui nous permettait aussi de réadapter et donc de nourrir nos collègues. **En disant, ben voilà, ce qui se passe sur le terrain, là, on voit qu'il y a du manque**. Au contraire, comment pourrait-on s'ajuster ? Donc ça, c'était vraiment ce travail de fond, de conception. L'idée, c'était aussi de se tester sur des programmations autour des collections, de savoir si tout le monde pouvait agir et vraiment travailler en circulaire. Donc, il y a eu ça qui a émergé. On a, et ça, c'était important pour moi, interrogé aussi avec les collectivités territoriales qui sont nos partenaires. **On les a testés, pas forcément sur le fond, mais en tout cas sur le concept un peu philosophique du projet. On les a testés sur des plannings, d'ouverture, on a travaillé aussi avec les acteurs culturels les plus spécifiques du territoire, les acteurs sociaux, pour vraiment ajuster et faire du sur-mesure tout en ayant à l'esprit, et encore aujourd'hui, parce qu'on l'a fait évoluer, que c'est un projet qui pourra évoluer. Oui, c'est-à-dire, ce qu'on a pensé en 2020, dans le confinement, a déjà évolué, a évolué par tranche. Évidemment, on est au grain de 2026, il saura, et j'espère, évoluer en 2035. L'idée, c'est d'être un laboratoire, et pour comprendre l'entièreté du centre Pompidou, il faudra aller aussi à Massy, aller autant à Massy qu'à Paris. Parce que le défi, c'est qu'on va ouvrir quand le centre ferme, mais il faut continuer d'être proactif et d'être attractif pour ne faire que le centre Pompidou réouvre. Donc l'idée, c'est vraiment tout part des collections. La programmation, c'est les collections.**

→ On retrouve l'idée que le projet continue à évoluer tant chez Mme Diouf que j'ai Madame Szumigala. Une manière de se laisser une marge de manœuvre ?

→ Relation Centre-CPf. La manière dont elle est présentée laisse à penser que Massy devra se battre pour intéresser Paris.

P : C'est vraiment le focus.

YD : **Voilà, focus collection, et on tourne autour de ça**. Je vais vous montrer un petit peu ce qu'on a pu faire. Donc évidemment, il a fallu, on a lancé un marché partenariat. Donc là-dessus, il y a un programme, alors global, à la fois côté réserve, et puis à la fois côté projet culturel. Donc voilà, vous expliquez tout ça. On a la particularité du partenariat

public-privé. Souvent, c'est les collèges et les prisons qui sont construits là-dessus. **En fait, parce qu'on ne peut pas, c'est des projets très, très, très chers et donc particulièrement chers.** Du coup, on ne peut pas s'endetter au-delà d'une certaine période, du coup, travailler avec un groupement. Donc un groupement qui va avoir le promoteur-constructeur et qui va s'allier avec une agence d'archi.

P : Oui, j'ai eu un entretien avec PCA-STREAM.

YD : Donc voilà, vous voyez un peu le sujet, ce qui n'est pas mal, c'est qu'il y a eu quatre groupements et vous avez un enjeu compétitif et on est en évolution. Donc c'est beaucoup de travail, mais c'est beaucoup d'échanges. Ça permet d'affiner au maximum. Donc du coup, on a pu faire traduire architecturalement ce qu'on avait pensé.

P : Il y a vraiment eu un dialogue au niveau de l'architecture entre...

YD : Ah ouais, il y a eu un dialogue pendant un an, je crois, avec les... On a fait un long dialogue. En fait, ils ont répondu au programme. Il y a trois étapes. Donc là, il y a quand même ... Les quatre ont quand même répondu au programme. Ensuite, vous faites évoluer. Il y a une phase initiale, une phase intermédiaire et une phase finale. Et ça, les quatre concurrents continuent jusqu'à la fin. Après, il y a une phase de mise au point. Et là, on est encore en train de... Là, même si on est en construction, il y a encore des choses sur lesquelles on échange, une grille technique, les machins, etc. Donc ça, c'est encore important. Eux, ils vont nous filer une coquille vide dans le sens où ça sera pas... C'est-à-dire que vous allez avoir une grille technique, vous allez avoir le sol, le plafond, etc. Électricité, machin. Et tout ce qui est aménagement, parce que j'en ai un peu archi intérieur, etc. C'est chez nous.

P : Donc ça vous laisse encore une possibilité de remodeler au fur et à mesure.

YD : [rires] Alors oui, là, il faut qu'on se calme.

P : Mais concrètement, les espaces d'accueil. On m'a parlé de bulles dans cette grande structure de 30 000 mètres carrés. Finalement, les 2 500 mètres carrés, c'est des sortes de petites bulles. Et elles prennent quelle forme concrètement ? C'est des salles d'expo ? C'est des salles de...

YD : Oui. Alors, je vais vous montrer juste... Je voulais vous montrer notre travail de groupe transversal. Donc vraiment, juste pour montrer un peu la méthodologie. On a travaillé vraiment équipe projet culturel et puis interne au Centre. Et qu'on a élargi ensuite avec les collectivités, les acteurs, etc. Vraiment cette construction pour comprendre un peu le projet. Et on s'est vraiment remis. On a pas mal rédigé, mais tout ce qu'on a rendu, c'est plutôt 2021. Voilà, vraiment une programmation artistique et culturelle avec une thématique par saison déclinant en deux chapitres.

P : D'accord.

YD : Pour aussi avoir le temps. L'idée, c'était aussi on va repenser la durée des expos, repenser comment on fait exposition. Parce qu'en fait, de plus en plus maintenant, on est proche de l'exposition événementielle en fait. Parce qu'il faut faire rentrer de l'argent, parce qu'on est dans une société du divertissement, parce qu'il y a la concurrence, parce qu'il faut venir. Et donc, du coup, il y a plein de fois, on fait des expos que pour deux mois, deux mois et demi. Par exemple, Brancusi qui était une expo magistrale, magnifique. C'est frustrant, c'est deux mois et demi. Nous, on avait envie de tirer sur 4 à 5 mois, que les gens puissent venir et revenir. **Et vraiment d'explorer, comme on parle que des collections, d'explorer.**

→ Véritable envie ou juste moins de moyens ?

P : **De sortir un peu de la frénésie.**

YD : Oui. Et voilà. **Et donc, du coup, beaucoup de programmes de transmission, de médiation, vraiment qui irriguent à chaque fois cette programmation. Et une programmation de résidence, puisqu'on refait venir les artistes aussi,** comme il y avait à l'époque, au Centre Pompidou. Vous n'avez pas connu, parce que vous êtes bien trop jeunes. Mais à vrai dire, moi, j'ai à peine connu.

P : Donc, il y a un retour aussi aux sources.

YD : Oui, il y avait envie de se dire, c'était quoi le Centre Pompidou, l'utopie du Centre Pompidou. D'avoir les artistes, la création au centre. C'était dans la ville, en fait. On pouvait traverser le Centre Pompidou, de la Piazza à la rue Beaubourg.

P : Il y a de la résidence d'artistes, ça peut sembler un petit peu surprenant d'une réserve. La réserve, on imagine un endroit où on garde des pièces, pas un endroit où on peut créer...

YD : **Oui, l'idée, c'est qu'il y ait vraiment des résidences d'artistes autour forcément des collections. C'est-à-dire qu'un artiste en résidence, ou un chercheur, ça peut être... On peut imaginer un designer, on pourrait imaginer un chimiste, voilà, etc. Vraiment autour des collections, autour des métiers aussi.** Ça peut être aussi un apport en production de compétences. Donc, on a imaginé ça, c'était des schémas fonctionnels. Vraiment, l'idée, c'était, si on veut travailler tous ensemble et pas être dans des silos qu'on peut l'être dans des grandes maisons, où parfois chacun travaille vraiment de son côté, c'était d'être tous **sur le même plateau.**

P : D'accord.

YD : **Donc, plateau d'exposition, atelier de fabrication plutôt médiation, plateau performances.** On a créé un **studio de création** qu'on n'a pas ici au Centre Pompidou, par exemple, ça c'était un besoin. On ne l'a pas au Centre

Pompidou, donc pour accueillir des créations. On n'a jamais assez de studios de création. Espaces plutôt convivialité-partage, résidences-recherche. Donc voilà. Donc ça, on a fini par tout ça le traduire en schéma fonctionnel ... [montre des documents sur son ordinateur]. Donc ça, c'est du synthétique, c'est des présentations en collectivité, au ministère, etc.

P : Oui, c'est le dossier que vous envoyez pour...

YD : Ouais, qu'on présente, qu'on envoie, qu'a été validé. Voilà, c'était un peu les grandes thématiques. Et puis, vous montrer les principes de fonctionnement. Donc on est vraiment sur les deux expos. Alors maintenant, on n'appelle pas ça exposition. On appelle ça encore accrochage, mais parce que c'est une histoire de métier. Avec des ateliers de fabrication toute l'année, donc une offre de médiation, d'ateliers de pratiques. Les scolaires dédiés, plutôt les scolaires le matin, parce qu'il y a une forte attente des scolaires le matin.

P : C'est un groupe vraiment qui est ciblé le scolaire ?

YD : En fait, c'est très attendu. Bah, c'est public actif, puis après, c'est très bourdieusien aussi. Plus vous commencez tôt. Et effectivement, qu'attendu, il ne faut pas oublier que les collectivités nous financent.

P : Vous sentez que les collectivités sont un peu au tournant, au niveau vraiment public, ça vient surtout des collectivités ?

YD : Oui. Ils financent. Par exemple, sur la programmation de préfiguration, sur le contenu, sur les idées de programmation, soit on va faire du clef-en-main, parce qu'on a des dispositifs clef-en-main, notamment pas mal pour les scolaires d'ailleurs. Et puis, des co-créations ou des créations avec des acteurs culturels, etc. Donc, ça, on a de manière assez libre et avec la pleine confiance des collectivités. En revanche, moi, j'ai besoin d'eux pour qu'ils me disent : "on préférerait que vous agissiez sur tel territoire, ou on préférerait que là, ça soit plutôt sur telle typologie de public". Voilà, parce qu'en fait, c'est aussi répondre aux politiques publiques de quatre collectivités. C'est-à-dire, moi, j'en connais dix fois moi. Et d'abord, ils sont élus. On va pas l'oublier. Bon, je ne suis pas élue, hein. Je n'ai pas été élue par le peuple. Donc, ils sont élus. C'est eux, ils ont quand même cette dynamique de territoire. Évidemment, les politiques culturelles, elles ne vivent pas toutes seules de leur côté. Elles sont croisées avec des politiques sociales, des politiques éducatives, des politiques d'urbanisme, etc. Donc, moi, je suis vraiment... Et c'est eux qui ont cette connaissance. Et donc, moi, je viens me glisser et proposer des choses.

P : Et le public, là, visé, c'est les scolaires, mais aussi le local, peut-être ?

YD : Tous les publics. Mais par exemple, les villes, elles ont plutôt une compétence... Elles vont beaucoup demander les scolaires, mais elles vont

vraiment faire attention sur... Alors, pas que les scolaires, les petites enfances que les villes, elles ont quand même beaucoup les **crèches municipales**. Mais ça se croise avec les départements qui gèrent les PMI. Donc, on fait, nous, des choses aussi en petite enfance. **Parce qu'on a une programmation et on a des dispositifs petite enfance**. Les villes, elles vont aussi s'occuper des **maternelles et des primaires**. Donc, les villes, elles vont nous demander toujours de travailler vraiment sur ces publics-là. Ça, c'est vraiment... Après, il y en a certaines qui vont avoir une **politique sénior**. **Les PAD**, etc. C'est intéressant. Les départements, ils ont quoi comme compétences ? Ils vont avoir des compétences prestations sociales. Donc, beaucoup aussi avec les **IME, les instituts médico-éducatifs**. Donc, ils vont vous demander de travailler là-dessus. Ils vont vous demander de travailler aussi **centres sociaux**, etc. Ils vont vous demander de travailler avec les **collèges**, parce qu'ils ont une compétence collège. La région, elle va regarder quoi ? Elle va regarder, nous, c'est plutôt les **lycées**. Donc, elle va regarder la formation. Elles ont une compétence culture. Donc, les acteurs culturels que la ville... Parce que c'est une compétence obligatoire pour les villes et les régions. La culture, pas pour le département. Même si le département de l'Essonne est hyper actif, comme le département de Seine-Saint-Denis, évidemment, sur la culture. Et elles vont vous demander de vous marier et de faire des projets. Aussi avec tel et tel acteur culturel qu'elles soutiennent, etc. Donc, c'est vraiment une danse à faire avec les politiques.

P : Oui, c'est beaucoup d'acteurs.

YD : Voilà, ça c'est important. On n'agit pas seul et on agit sur un territoire déjà existant et actif. Donc, nous, c'était vraiment l'idée de comment on pourrait être une programmation. Donc, l'idée, c'était quel type ? Par exemple, c'est des oeuvres qu'on n'arrive pas à présenter au Centre, qui pourraient faire l'objet qu'on a besoin de restaurer. **Donc, on peut imaginer, on le présente. Il y a une campagne de restauration active, masterclass autour de ça. Et on travaille sur la vie des objets. Et puis, du coup, il y avait des idées de spectacles vivants, de chorégraphes qui avaient émergé, des idées d'action culturelle avec les publics, etc.** Voilà, pour vous donner un peu une idée. Et ensuite, avec vraiment l'idée du collectif, très important. Qu'est-ce qui se passe ? On regarde sur le territoire, on regarde qu'on est à proximité de l'Opéra de Massy et de l'espace Paul B, qui est assez connu en termes de musiques actuelles, qui a plutôt une très bonne programmation, qu'on retrouve aussi au New Morning. Et donc, on s'est dit, on ne va pas venir... Nous, on est attendus sur nos collections nationales. Il n'y a pas de musée, il n'y a pas de machin, etc. Mais qu'est-ce qu'on va faire ? On va essayer soit de faire des collabs, comme avec le domaine de Chamarande, où on va les présenter les collections parce qu'ils ont un centre d'art et ils ont quand même le FDAC, le Fond Départemental d'Art Contemporain. Donc là, on peut faire des choses avec eux. Et puis, par contre, après, il y a, en termes de spectacles suivants, la France est plutôt bien dotée. Et rien qu'en Essonne, il y a la scène nationale d'Evry, il y a l'Opéra, qui est vraiment juste à côté de nous, etc. L'espace Paul B, etc. Donc, on n'a pas

→ Insiste sur l'idée que c'est un projet mouvant et en co-construction.

fait de salle de spectacle, par exemple. On a un **plateau**. Donc ça, je vais vous montrer sur les plans. Parce que là, je vous ai montré les schémas fonctionnels, qui ne sont pas des plans, c'est ce qu'on veut vous voir. Donc, je vais vous montrer les vues 3D. Je vais vous montrer des vues 3D puisque ça sera plus parlant. Voilà, ça a encore évolué. Mais en gros, sur le même plateau, vous avez le plateau d'exposition. Là, c'était à la base la **salle Nouvelles Acquisitions** qu'on a, finalement, qui sera toujours là, mais qui sera plus vitrée. Mais en fait, en retestant avec nos collègues de la cellule acquisition, on s'est rendu compte que l'espace était trop petit, que l'activité était tellement dense qu'on allait peut-être venir de temps en temps en marge, mais qu'on n'allait pas faire des expos en temps d'inter-expo du grand plateau. **Voilà, mais c'est très bien, c'est des choses qui évoluent.** Là, c'est l'**atelier de fabrication**, finalement, qui sera... Il y aura un accès avec la salle des expositions, mais on a arrêté le vitrage. Pourquoi ? Parce qu'on a un problème de stockage et de rangement. L'atelier de fabrication est dans 248 mètres carrés. Et en fait, ils ont, eux, une lumière plein jour, parce qu'ils donnent sur la coursive, en gros ... Le projet culturel, il y a le **hall d'accueil**, la **cafétéria**, **que nous, on appelait introductif sur introductif, parce que ce n'est pas un seul lieu d'accueil.** Et tout en haut, voilà, c'est ici, c'est le projet culturel. Le plateau, donc là, vous avez l'entrée. Le **plateau Performance Danse**, qui a un cadre de scène de 5 par 6. **Donc, l'idée, c'était, on peut avoir des petites performances, des masterclass, on peut l'ouvrir complètement et avoir des expos qui viennent irriguer.**

→ Se justifie en mettant en avant la différence avec le Centre.

P : Et là il y a quelle capacité ?

YD : Là, on a 200 mètres carrés. On peut mettre à peu près une centaine de personnes.

P : Donc, il y a une idée un peu qualitative, plus quantitative.

YD : **De toute façon, c'est petit, c'est 2500 mètres carrés. En termes d'estimation de fréquentation, ce n'est pas des fréquentations qu'on a comme au Centre.**

P : Et ça, vous estimez à près de combien ? Quelles sont les attentes en termes de...

YD : **On estime à 200 000 la première année. On estime à 150 000 en vitesse, en rythme de croisière.** [désigne de nouveau les documents] Donc là, vous pouvez ouvrir, fermer. Donc, on reste... Donc, l'idée, c'est comme ça, ça nous évite de travailler en silo parce que tout le monde partage le même espace, ce qui n'est pas le cas au Centre Pompidou. Ça a deux spectacles, ce qu'on a en bas, ça a le cinéma, le musée, le machin, etc. Chacun, finalement, a son espace. Et là, l'idée, c'était vraiment, on retravaille tous ensemble autour des collections. Les artistes, de toute façon, travaillent de manière plus inter-disciplinaire. **Et en même temps, quand on est en inter-accrochage ici, ici, on peut fermer et imaginer des petits formats d'exposition.**

P : Donc, ça, c'est modulable.

YD : C'est très **modulable**. L'idée, c'était... Voilà, ça, ça vous donne un peu une idée de ce que ça pourrait être. L'atelier de fabrication, c'est des images concours, là, que j'ai enregistrées. L'atelier de fabrication. Et on a ce fameux **belvédère**. Alors, c'est pareil, c'est une coquille vide, mais de 1500 mètres carrés, qu'on est en train de travailler vraiment comme un espace public, **d'imaginer peut-être une commande d'artiste, d'art designer, en participatif avec les habitants, pour savoir comment on l'habite, comment on le contient. L'idée d'agriculture urbaine aussi, qui se profile. Pour pouvoir aussi, voilà, faire se dire que les gens, il y a des gens pour qui il faut... D'abord, il y a des gens qui viendront, évidemment, pour aller aux expos, pour faire l'atelier de pratique, etc. Mais il y a des gens qui voudront ou ne sentiront pas, ou ça sera plus compliqué. Donc, on peut les amener par le belvédère, parce que la vue, parce que, tiens, il y a un aménagement paysager, etc. D'autres, plutôt par le café. Et puis, petit à petit, d'en venir. Parce qu'ici, on ne s'interdit évidemment pas d'avoir une programmation artistique et culturelle.**

P : Parce que par rapport à Massy, c'était un petit peu en banlieue de Massy, ou vraiment dans le centre, dans le cœur ?

YD : Ah non, c'est à Massy. C'est à Massy. J'ai montré un plan, hop, je vais vous montrer ce que j'ai fait pour les... Ce qu'on fait en réunion publique. Donc, en fait, Massy, c'est différents quartiers. Ils se recoupent en deux. **Donc, nous, on est dans le quartier Massy-Opéra. Là, c'est la ligne 18. On est vraiment... Là, il y aura le futur métro Massy-Opéra. La ligne 18 qu'on prendra à Orly et qui va aller jusqu'à Versailles-Chantier. Donc, ça veut dire qu'on sera à huit minutes de Paris-Saclay.**

P : Oui, d'où le partenariat.

YD : Alors, nous, on l'a fait bien avant et etc. Parce qu'on a été signé en 2020. Non, non, parce que sion attendait la mise en place des lignes de métro pour faire les choses... Là, c'est un peu... **Enfin, nous, tout ça, c'est pareil, ça a poussé hyper vite. Moi, je crois que la première fois que je suis allée, ça devait être 2018, 2019. C'était encore à la limite, encore les champs de betteraves. Et là, ça a poussé comme des champignons, c'est assez dingue. Mais du coup, c'est vraiment la galère pour y aller et là ça va tout changer parce qu'ils vont être reliés en 8 minutes à Massy, en du coup 15 minutes à Orly, plus facile pour aller à Paris évidemment, et Orly, Versailles, voilà. Et donc du coup nous on est là**

P : Oui.

YD : Sur ce terrain de foot, on est à côté du terrain de rugby, le parc de la Blanchette, l'hôpital, Jacques Cartier. **Donc on est dans ce quartier Massy-Opéra qui est traditionnellement le quartier dit le quartier culturel,**

parce que c'est là où il y a l'Opéra, Médiathèque Jean-Cocteau, l'Espace Paul B, il y a le nouveau conservatoire qui vient d'ouvrir, le cinéma d'arrêt d'essai, voilà. Donc on n'est pas en centre-ville, d'accord, ça voilà, ça me fait un peu penser à la Courneuve ou au Aubervilliers qui sont ces villes où on a créé des énormes axes et du coup ça casse un peu, c'est un peu compliqué de se déplacer d'un quartier à un autre. Les gens connaissent beaucoup, mais moi pareil, je l'avais dans l'idée avant de travailler sur le projet, c'était Massy-Palaiseau, je pensais que c'était la même ville, pas du tout, c'est limitrophe, mais c'est pas la même ville, avec le TGV, voilà, et en fait qui est dans le quartier et qui est en fait à 35 minutes à pied d'ici, avec les grands sièges, Carrefour, alors la filiale Sofinco du Crédit Agricole, vous avez une autre filiale, etc. Mais voilà, on n'est pas, c'est pas le même quartier. Ici on est dans le quartier politique de la ville, voilà.

P : C'est pas forcément un lieu comme ça dans le centre-ville, on peut juste venir se balader, prendre un café parce que potentiellement, mais...

YD : Il y a quand même le parc ici qui est assez fréquenté par les habitants. Il y a le terrain de rugby avec un club qui est assez connu, le rugby, qui en plus a une école, etc. Le centre Omnisport ici, de la ville de Massy, parce que c'est une ville très... Il faut savoir que c'est une ville très sportive, Massy. Pourquoi ? Parce que ça s'est développé très très vite, notamment dans les années 60. En fait, ce qui se passe, c'est qu'il y a énormément de gens qui arrivent à Massy, des migrations internes franco-françaises, j'aime pas dire ce terme-là, mais enfin de région de France, et puis extra-européenne, et puis des DOM-TOM. Pourquoi ? Bah, c'est les années 60, les Trente Glorieuses, etc. Il faut rappeler qu'en gros, le sud-ouest, on fait venir beaucoup de gens du sud-ouest qui vont traditionnellement plutôt travailler. Il y a les télécoms, les CRS. Évidemment, les DOM-TOM qui vont être plutôt sur la PHP, les PTT, etc. Il y a les rapatriés d'Algérie. Il y a aussi une migration espagnole, et qui se retrouvent là dans les années 60. Finalement, vous retrouvez déracinés, loin de tout, c'est des grandes barres HLM. En fait, vous allez bosser, machin, etc. Il n'y a plus d'espaces verts, il n'y a plus d'espaces de rencontres. Et en fait, assez vite, ils vont créer par le sport, parce que le sport, c'est collectif. Alors, il y a aussi quelques jardins ouvriers qui ont un peu disparu, mais c'est encore l'accompagnement. On a raconté, j'avais passé une commande à deux réalisateurs. C'est d'ailleurs un film participatif avec des habitants, et notamment des collégiens. Et le club de rugby, les anciens, pour raconter Massy à travers le sport.

P : Il y avait déjà un partenariat Pompidou-Massy ?

YD : Ah non, pas du tout, ça c'est dans le cadre de la préfiguration. Dans le cadre de la préfiguration, je fais du clef-en-main. Et je propose des créations de projets, soit des projets artistiques ou des projets plutôt culturels, etc. Là, c'est un documentaire plutôt culturel. Et donc, ils vont créer ces clubs. Le club de hand, le club de basket, le club de rugby, du coup, assez connu. Et ils font plus que ça, c'est-à-dire que tous ces clubs sportifs, il y en a qui ont créé, du coup, ça a donné lieu à la création des

épicerie solidaires. Donc, ils vont, ça c'est plutôt sur soutien scolaire. Il y en a qui interviennent dans les EHPAD gratuitement. En tout cas, à Massy, et qui est du Puy-Vernon, c'est une ville très associative au Massy. Il y a énormément d'associations.

P : Il y a une volonté de s'inscrire dans ce petit associatif et de travailler avec...

YD : Ouais, moi depuis cinq ans, on travaille avec les acteurs associatifs, les acteurs culturels. J'ai demandé à ce qu'on travaille avec les acteurs culturels et les acteurs sportifs. Première action de préfiguration, c'était au centre du Omnisport.

P : Et tous comprennent, quand on leur dit réserve.

YD : Non, c'est du temps, c'est expliqué, réexpliqué.

P : Et comment on explique comme ça que la réserve est ouverte ?

YD : Non, en fait, déjà, on va repartir de la base. C'est-à-dire, qu'est-ce qu'un musée ?

P : D'accord.

YD : C'est quoi l'émission d'un musée ? Moi, ils viennent, tous. J'ai à peu près accueilli, je crois, tous les agents de la ville de Massy au centre Pompidou en un an et demi, deux ans. Voilà, donc ils viennent, leur présentent ce que c'est que le centre Pompidou, du coup, ce que c'est qu'un musée, ce que c'est... Et ils vont visiter les collections.

P : Donc, on part de la musée.

YD : Qu'est-ce que c'est que le centre Pompidou ? Qu'est-ce qu'on y trouve ? Donc, la bibliothèque, ça, c'est assez facile. Il y a l'IRCAM, moins facile. Et c'est quoi un musée ? Et c'est quoi un musée national ? Et de rappeler qu'en fait, ce sont des collections nationales. Les collections nationales, c'est-à-dire qu'elles appartiennent à tout le monde. Qu'est-ce que c'est qu'un état public ? C'est aussi reparlé de la question de service public. Et du coup, à quoi ça sert un musée ? Et du coup, on parle aussi de qu'est-ce que c'est qu'une oeuvre ? Les artistes, d'où viennent les oeuvres, comment, etc. Et le fait, c'est, est-ce qu'on y trouve ou pas du plaisir ? Ça peut être au premier niveau de lecture, est-ce qu'on y trouve du plaisir, pas du plaisir, etc. Et en fait, comme ça fait partie de notre patrimoine commun, il faut en prendre soin. Comme tout patrimoine commun. On prendrait soin des bâtiments architecturaux, comme vous prendrez soin de votre maison, vous allez être aussi maîtres, etc. Et du coup, il faut prendre soin. Donc du coup, il y a plusieurs métiers qui sont autour de là, qui vont prendre soin, qui vont étudier, qui vont documenter pour qu'ensuite, les générations suivantes, finalement, on puisse aussi en profiter. Et donc, voilà ce que sont des

→ Met en avant que le paradoxe de l'ouverture ne se pose pas pour la majorité du public, même celui qu'on imaginerait avec une plus forte pratique culturelle.

réserves. Oui, alors des réserves comme ça, je ne sais pas si vous avez déjà visité des réserves. Par contre, c'est l'écrin, les collections nationales du musée d'art moderne, elles sont à Massy. On les stocke là pour les protéger, parce qu'on ne peut pas tout en les présenter, parce qu'en fait, la lumière s'abîme, l'humidité, etc. C'est un lieu aussi où on va les étudier, on va les réparer, et on va aussi pour les présenter et les diffuser. C'est un travail sans fin.

P : Oui, la porte d'entrée n'est pas par la réserve.

YD : Voilà, c'est vraiment repartir de, bah déjà, qu'est-ce que c'est que le Centre Pompidou ? Il y a plein d'ans, même des CSP+, qui ne savent pas ce que c'est que les Centre Pompidou, qui ne sont jamais allés. La question du musée, collection nationale, les gens, forcément, ça ne leur parle pas. Alors, comment on acquiert aussi ? C'est aussi par le biais de conférences qu'on fait, comment on acquiert des œuvres, c'est quoi qui décide. Là, je relance un cycle de conférences avec mes collègues du musée, qui viennent expliquer et raconter, soit des secteurs de leur collection, pourquoi on acquiert, comment, qu'il y a des œuvres du monde entier, que ça donne un panorama. C'est aussi, voilà, il y a à la fois des gens qui vont se sentir à l'aise expliquer sur la technique, sur l'histoire de l'art plus classique, mais qui finalement n'est jamais décorrélée du monde dans lequel ils se jouent. D'expliquer aussi, très important, qu'en fond, un musée et une collection, elle est forcément en lien avec son contexte biographique et politique. On n'acquiert pas de la manière aujourd'hui qu'il y a trente ans. Non, les collections du MoMA ne sont pas les mêmes collections du Centre. Et ça s'explique pour plein de raisons différentes. Architecturalement, pourquoi on construit comme ça un musée et pas comme un autre ? En fonction de l'art, on s'inscrit, etc. Et ça, c'est très important à expliquer. Ça fait cinq ans. Le club de rugby, quand je suis arrivée, que j'arrivais là-dessus, racontez-moi machin. Je ne connais rien de rugby, je ne suis jamais allée. Ça veut dire aller avec le réalisateur, faire du casting sauvage, c'est-à-dire aller assister à des matchs de rugby, leur expliquer vingt fois. Au début, ils m'ont dit, mais c'est quoi ce truc ? Vous allez me construire un tour de cent cinquante étages, on ne sait pas ce que c'est que des réserves. Il y a plein de gens, j'ai rencontré, qui étaient déjà allés dans un musée. C'est quoi ce truc-là ? Ça va couler cher ?

P : Mais pas que la réserve, c'est le musée en général ?

YD : Mais en fait, tout est mélangé. La réserve, c'est un terme de métier.

P : Qui parle oui, qui ne parle pas en fait.

YD : Moi, on a confondu le Centre Pompidou avec l'hôpital Georges Pompidou. Et ça, ce qui était assez intéressant, c'est de voir que c'était CSP- et CSP+. Ça n'a rien à voir en fait, c'est très mélangé. Il y a aussi le fait que c'est un moderne art contemporain, donc ça peut aussi vraiment figure de rejet. Donc, c'est de travailler, c'est aller aux formes des

associations et tenir un stand pendant toute une journée et y avoir un défilé de gens, expliquer, réexpliquer, réexpliquer, etc.

P : C'est vrai qu'on ne sait pas que le projet culturel passe par des choses aussi concrètes.

YD : En fait, c'est des politiques publiques, c'est aller dans des écoles, là, il y a des équipes qui vont aller parcourir le marché. En fait, c'est expliquer aux gens, les rencontrer. Voilà, c'est de ne pas être dans quelque chose de descendant, mais c'est être tout le temps... Et c'est jamais acquis.

P : Est-ce que cette explication, elle entraîne une sorte... Est-ce que le terme de mise en scène des réserves ici est pertinent ou alors... Non.

YD : Non, parce qu'on ne fera pas de mise en scène.

P : Ce n'est pas l'idée, non ?

YD : On va avoir juste un oculus, effectivement, dans le hall d'accueil qui s'allumera. En tout cas, c'est vraiment de la médiation, c'est des collections, c'est des masterclass. Mais les publics le comprennent très bien, en plus, qu'on ne visite pas les réserves. Ils sont là, oui, effectivement, tout de suite, quand ils comprennent que c'est un lieu de travail, ils sont là, oui, effectivement, eux-mêmes, "je n'aimerais pas que ça m'arrive". Donc, il n'y a pas du tout... Alors, on fera probablement une ou deux fois dans l'année, pendant les journées du patrimoine, une visite en assez exceptionnel et craint des métiers qui demandent un vrai investissement aussi des publics, mais aussi, évidemment, des professionnels. Après, les gens, globalement, on se rend quand même compte tous que quel que soit le secteur dans lequel on travaille, les gens sont plutôt enclins à raconter leur métier, à raconter ce qu'ils font, à transmettre, etc. C'est juste qu'il faut du temps.

P : Oui, ils ne sont pas formés.

YD : Le faire dans des bonnes conditions, tout ça. Oui, alors ça aussi, apprendre à parler de son métier, ce n'est pas toujours évident.

P : Oui, entre savoir le faire et savoir le dire.

YD : Il y a une différence, il y a des gens qui vont être plus à l'aise en montrant ce que font très bien les maisons de mode. Elles font les fameuses découvertes des ateliers. Je ne sais pas si vous avez déjà vu, mais il y a des... Il y a vraiment des ateliers où on vous explique et en fait, ils vous expliquent en faisant. Il y a des gens qui vont être beaucoup plus à l'aise d'expliquer en faisant, en machin, etc. Et c'est beaucoup plus parlant pour les publics. Alors, c'est sûr que les métiers d'artisanat, c'est qu'il y a le plus de succès pour les gens.

P : C'est plus visuel.

YD : Oui, c'est visuel, c'est pratique aux pratiques. On voit ce qui est fait du début à la fin. En fait, il faut qu'ils le pensent et ils le mettent en œuvre. Nous, on pense, mais on ne fait rien physiquement. Moi, je ne construis rien de mes mains.

P : Quel dialogue il y a entre les différents professionnels de la réserve ? Au centre ? Pour la réserve, il y a eu...

YD : Ah, il y a eu vraiment des ateliers de travail. Alors ça, plutôt sur les métiers de la réserve, c'est plutôt Alexia.

P : Oui.

YD : Elle, elle a monté, c'est vraiment la référente, elle a monté des ateliers-métiers, etc. Comprendre, c'est re-se redire, comment les gens travaillent en fonction des différents métiers, en fonction, voilà, qu'est-ce qui a amélioré, a pas amélioré, a abandonné, a gardé, etc. Ça, c'est vraiment elle. Et nous, sur le projet culturel, c'est vrai qu'on n'avait pas de métier manuel. Très honnêtement, c'est vrai. À tort, probablement, d'ailleurs.

P : Peut-être que pour créer le projet, c'est peut-être moins nécessaire.

YD : Ouais, mais si, on aurait pu, parce que, en fait, les électromécaniciens, ou ça peut être les emballeurs, les encadreurs, c'est des gens qui sont quand même au contact des œuvres en permanence, qui ont aussi leur esprit critique, qui ont leur jugement esthétique. C'est des gens qui font, hein, les expositions. Donc, en fait, si, on aurait pu.

P : Est-ce qu'il y a la volonté, un petit peu, d'un projet culturel, de mettre en valeur leur métier ?

YD : Ouais, complètement. L'idée, c'est vraiment, quand je dis le programme, c'est les collections, c'est les œuvres et les métiers autour. Donc, autour de masterclass, d'action de médiation. Ça peut se jouer aussi dans les cartels. On est allé assez loin sur, aussi, retravailler les cartels.

P : C'est-à-dire quoi ?

YD : Comment on fait ? Bah, c'est-à-dire apporter aussi la dimension de restauration quand y en a eue. Ça pouvait, voilà, des éléments plus techniques. Sur, peut-être, comment on a encadré. De mettre en valeur, voilà, les différents métiers agissants. C'était aussi l'idée, parce que la médiation, elle est vraiment très présente. Alors, ça, c'est des choses qu'on voit beaucoup dans les pays anglo-saxons. C'est-à-dire, aussi, d'inviter aussi des publics, et notamment le jeune public, les ados, qu'on a du mal à attraper. À être vraiment des ambassadeurs, mais, du coup, à écrire aussi, le travail d'écriture, de dépliant, de cartel. Aussi, avec leurs mots, etc. Pareil, il y a beaucoup de population, aussi, primo-arrivantes à Massy. De

→ Constat des échecs sur les méthodes traditionnelles pour placer le CPF en novateur ?

travailler, aussi, avec les enseignants en français. Parce que, sur l'oralité, d'expliquer, quand on apprend une langue, quoi. De raconter, en français, ce qu'on voit. Mais aussi, sur l'écriture. Donc, vraiment, l'idée, et même, on peut avoir différents supports, avec différentes entrées, pour faire venir des gens, les inclure au maximum. Et ça, c'est vraiment important, parce que ça fait 40 ans. Enfin, moi, c'était aussi un des constats que j'avais fait de mes mains. Ça fait aussi 40 ans qu'on parle de démocratisation de la culture. On a tout essayé. La gratuité, le tarif réduit, les actions culturelles, dans tous les sens. Les scolaires, en France, on ne peut pas le nier. Ils sont biberonnés de culture. Pourquoi, après, on les perd ? Pourquoi, en fait, finalement, on retrouve toujours des CSP+, on le retrouve toujours, nous, dans les musées, les centres d'art, etc. C'est-à-dire qu'on a failli à quelque chose. Et, en même temps, pourquoi il y a encore plein de CSP+, qui n'osent pas rentrer dans les musées. Il y a des chercheurs à l'université de Paris-Saclay qui n'osent même pas rentrer, quoi.

P : C'est vrai qu'on entend moins souvent ce discours. On a l'habitude de dire...

YD : Nous, on a fait un grand, entre guillemets, speed dating à l'époque, avec Bernard, en 2019, où on s'est dit qu'on allait inviter tous les chercheurs de Paris-Saclay, que ça intéresse, parce qu'en fait, ils peuvent nous aider, nous, sur l'obsolescence, travailler sur l'obsolescence des ailes, la matérialité, etc. Et nous, on a écrit une journée, comme ça, où nos collègues, alors là, tous les métiers du musée, restaurateur, encadreur, conservateur, attaché de conservation, on avait en valeur, etc. avaient choisi des oeuvres dans le musée. Et donc, on avait fait différents groupes. Et puis, ils s'arrêtaient sur des oeuvres qui avaient posé des problèmes, qui posaient des problèmes techniques, etc. On n'en avait que des gens qui étaient forcément au doctorant, au post-doctorant, etc. On est sur des gens, je veux dire, à un niveau de diplôme très élevé, avec des responsabilités très élevées. Des gens qui sont connus pour certains, connus dans le monde entier. Alors, c'était mélangé. Il y a des gens qui étaient nés, qui avaient grandi à Paris, d'autres, non, qui étaient arrivés plus tard. Enfin, on n'avait quand même, globalement, que des gens qui vivaient à Paris. Les trois-quart n'étaient jamais venus au Centre.

P : C'est surprenant, c'est vrai.

YD : Et la plupart disait : "on se sent pas du tout à notre place, on avait pas les codes". Et du coup, de rentrer par le biais des sciences, ils s'étaient sentis vachement à l'aise, que là, on pouvait les traiter. Mais sinon, non. Et je leur disais, par exemple, le week-end, les vacances, quand on a des enfants, je sais pas, vous partez en vacances à tel endroit, il y a toujours ça, il y a des... On met des enfants au musée, tous les musées. Non, sauf des musées arts et sociétés. Le musée des sciences. [donne d'autres exemples, évoque le cas contraire, les CSP- allant aux musées quand les parents ont une forte appétence culturelle et qui y sont très à l'aise]

→ Insiste une nouvelle fois, comme Mme Szumigala, sur l'idée que le CPF est amené à évoluer.

P : Il y a toute une population à ramener.

YD : Et pas que celle qu'on imagine. Et ça, je pense que c'est hyper important. Et à Massy, ça sera aussi un vrai défi.

P : Parce que Massy est assez, pour l'instant, en termes de... de géographie sociale, c'est assez divers.

YD : C'est une ville lambda de la France lambda. [explique la géographie sociale de Massy]. Mais en tout cas, d'être, voilà, boîte à outils pour les artistes, les publics, vraiment de penser qu'on est en laboratoire et du coup, on évolue et pas figé. Il y a toujours à garder à esprit que rien, jamais, n'est gagné.

P : Et comment on... Voir comme ça l'évolution ? Quels seront... Il y aura quoi comme outils mis en place pour voir l'impact de les publics qui viennent ?

YD : On n'est pas encore ouvert.

P : Oui. Bien sûr, oui, c'est en juillet 2026.

YD : Plutôt automne 26 [rires]. Après ça, il y a toujours des outils de mesure d'impact des publics un an après ça. C'est assez classique de savoir... Il y a des études quantitatives puis des études qualitatives, de savoir combien vous avez de primo-visiteurs, de savoir... Donc ça, c'est important, mais ça... Est-ce que vous continuez d'année en année à avoir toujours des primo-visiteurs ? Est-ce que les primo-visiteurs d'il y a deux ans sont passés en visiteurs réguliers ? Est-ce que les gens viennent et reviennent ? Après, vous avez été questionnés à ce que vous sentez accueillis, comment on en parle, comment vous l'avez... Souvent, c'est des questions... "Comment vous avez connu le lieu qu'on vous a entendu parler ?" Alors oui, ça peut être par les réseaux sociaux, par la gazette du coin, etc., mais c'est toujours intéressant, c'est de voir la proportion de gens qui viennent par le bouche-à-oreille. En fait, ça, c'est hyper important parce qu'en fait, si c'est quelqu'un qui vous le recommande, ça veut dire qu'il y a... Il y a une rencontre. Il y a un lien qui est créé, il y a une rencontre, il y a un machin, etc. Il y a un lien de confiance qui est noué, et ça, c'est quand même assez chouette. Donc, c'est ça qui va...

P : Parce que quelqu'un qui recommande, c'est quelqu'un qui reviendra...

YD : Exactement. Et vous faites confiance à la personne qui vous a recommandé. Il y a un truc moins ténu aussi, je pense. Donc, c'est là-dessus, ça va être ces mesures d'impact des publics qui vont être mis en place et l'idée, c'est aussi vraiment de travailler... Et c'est comme ça qu'on travaille sur la préfiguration depuis le début et qu'on a pensé le projet culturel, c'est qu'on arrive, on s'insère dans un réseau. Donc, c'est pour ça que je dis pas de salle de spectacle puisqu'il y a l'opéra, le machin, etc. Pas

de salle de cinéma puisqu'il y a le cinéma à l'arrêt avec qui on travaille déjà pas mal. Et l'idée, c'est vraiment que les publics puissent passer vraiment des croisements publics entre l'opéra, le cinéma. Donc, on pensait même à des programmations pour voir tout, notamment un festival, pour voir tout le festival. Il faudrait aller dans ces différents lieux pour bien le comprendre, le déployer.

P : Il faut s'insérer dans le tissu et dans l'offre culturelle.

YD : Exactement. Là-dessus, et ne pas oublier, évidemment, les acteurs aussi sociaux, notamment avec les espaces de proximité. Avec l'idée, nous, c'était aussi un peu de faire "Viens faire tes devoirs au musée", ce que fait le Brooklyn Museum depuis longtemps, ce que fait le MoMA aussi de temps en temps. Les enfants viennent faire leurs devoirs en scolaires et en même temps, après, ils ont un atelier de pratique artistique et pourraient même aller plus loin. C'est ce que font les Américains. Ils choisissent des œuvres et montent une expo. Vraiment, du **lien proximité** et de se dire à la collection, au métier, de se dire que le musée, les collections, le patrimoine commun, ça **fait partie de mon quotidien**. C'est-à-dire que, et on le voit dans certains pays, c'est vrai qu'il y a ce côté où on peut aller au marché et puis aller voir trois pièces dans un musée et repartir. Il faut arrêter le fait d'avoir tellement sacralisé le musée. Du coup, il y a plein de gens qui se sentent rejetés. **Après, ça ne veut pas dire qu'évidemment, on a un profond respect pour l'œuvre d'art et un profond respect pour les artistes. Evidemment aussi, mais accepter qu'il y a plusieurs niveaux de lecture et le goût de l'effort. Et oui, on ne va pas tout comprendre du premier coup et on va y revenir et ça nous dérange. Et oui, de temps en temps, il faut faire l'effort de lire, de poser des questions, de venir et de revenir et ce n'est pas toujours évident. Il n'y a pas toujours le choc esthétique immédiat.**

P : C'est vrai qu'on a un peu sacralisé le fameux face à face avec l'œuvre.

→ Comme Mme Szumigala, la question est évacuée.

YD : Et parfois, non. Et parfois, il y a des œuvres qu'on n'a pas aimées, qu'on n'a pas comprises et qu'on y revient dix ans après. Tout ça, c'est une acculturation qui se fait petit à petit. C'est un jugement critique qui se construit au fur et à mesure. Et c'est hyper important. Et c'est aussi de se faire confiance et de se construire ces outils-là. Et après, aussi bien comprendre que tout le monde a une pratique culturelle. Après, on a fait l'université des arts, mais tout le monde a une pratique culturelle. Aller écouter la radio, écouter de la musique, aller voir un concert, aller au cinéma, bouquiner, etc. C'est déjà une pratique culturelle. Et se faire aussi un peu confiance. Les enfants de 3-4 ans, quels qu'ils soient, là où ils vivent, comment ils vivent, qu'ils soient riches, pauvres, quels qu'ils soient à pauvres, qu'ils soient à la campagne, en banlieue ou dans l'huitième arrondissement, les petits, de maternelle et de primaire, ils n'ont aucun problème, aucun complexe. Donc, c'est aussi revenir à ça, quoi. En fait, c'est comme ça.

P : En rentrant vraiment juste rentrer, sortir de la musée.

YD : Oui, et puis, il peut y avoir une lecture sensuelle, il peut y avoir une lecture plus actuelle et puis on a le droit de... L'idée, c'est de ne pas être indifférent. Ça, c'est ce qu'il y a de pire. L'indifférence vis-à-vis d'une oeuvre, vis-à-vis d'un musée, vis-à-vis d'un individu, j'ai envie de dire, c'est ce qu'il y a de pire. Vous lui reconnaissez une belle droite d'existence. Donc, c'est ça qui est... Mais voilà, après, c'est du...

P : C'est extrêmement riche. Est-ce qu'il y aura un service médiation propre à... Est-ce que ça va devenir une direction, en fait ?

YD : Alors là, on est en train de travailler sur l'organigramme.

P : D'accord.

YD : Donc, voilà. Là, on... Voilà, c'est pas évident parce qu'on ferme.

P : Oui.

YD : Faut quand même pas oublier qu'on fait Centre Pompidou ferme. Au moment où on s'ouvre, donc on a quand même plein de sujets RH, plein de questions RH qui sont pas évidentes.

P : D'accord.

YD : On a énormément de projets, parce qu'on est à Massy, mais nous, on va continuer à faire des expos, à Paris, et puis hors les murs.

P : La politique de prêt est absolument phénoménale.

YD : Oui, on a fait un moratoire sur les prêt. Puis on a à nous, nous, on a à Shanghai, on a à Malaga, on a à Bruxelles qui va ouvrir, on a des projets un peu partout aussi dans le monde. Donc tout ça, ça mobilise beaucoup les équipes. Et nous, faut qu'on réfléchisse comment... Donc on est en plein réunion, beaucoup de réunions RH et notamment sur l'organigramme côté Massy. Mais en fait, on ne peut pas faire celle sans penser à ce qu'on fait au palais, à ce qu'on fait ici. Donc c'est... Voilà. C'est une autre difficulté.

P : On ne sait pas encore s'il y aura une équipe médiation.

YD : Il y aura une équipe. Non, mais il y aura une équipe. Forcément. Mais on peut... Là, aujourd'hui, je ne peux pas aujourd'hui vous révéler, vous dire comment...

P : Oui, on ne sait pas encore.

YD : Mais il y aura une équipe.

P : D'accord. Et une équipe est assez conséquente a priori vu le nombre de projets.

YD : Il y aura une équipe. Voilà. Je...Voilà.

P : Je comprends.

YD : Je... Voilà. On est vraiment... Je... Et puis, je ne peux pas faire... Ce n'est pas du tout du secret.

P : Du tout, non. Mais c'est encore...

YD : Voilà. J'ai encore une réunion cet après-midi là-dessus.

P : Ah oui. Donc ça n'arrête pas.

YD : On a besoin d'échanger.

P : Avec... Oui.

YD : Voilà. Et puis, il faut qu'on ait un établissement public. Il y a aussi du dialogue social, etc.

P : Oui. Bien sûr.

YD : Et nous, il faut qu'on soit un peu au clair là-dessus.

P : Sur ce que vous allez pouvoir... Oui, bien sûr. Parce que ça... C'est certain que s'il y a entre le fait... S'il y a une équipe qui est dédiée à Massy, alors ce n'est pas les mêmes...

YD : Non, non, non.

P : Ce n'est pas les mêmes possibilités.

YD : En plus, on a la partie projet culturel et puis il y a la partie réserve.

P : Oui. Mais oui, bien sûr. Voilà.

YD : Mais c'est le projet culturel.

P : D'ailleurs, sur le projet culturel... Est-ce que les commissions... Les commissions d'acquisition, ça fera partie aussi des choses que vous mettrez un petit peu en...

YD : C'est quelque chose qu'on traitera.

P : Oui, que vous traiterez aussi. Il y aura aussi une...

YD : Parce que la salle dédiée aux acquisitions, elle est vraiment continue au plateau de programmation.

P : Oui.

YD : Donc, c'est quelque chose qui rentrera dans le projet. Oui, oui. Il y a forcément... Enfin, c'est quelque chose sur lequel on a commencé déjà. Enfin, on avait fait quelques propositions de traitement. Mais pareil, c'est un espace de travail, donc... Voilà, ça va être... Et puis, vous ne pouvez pas... C'est compliqué, on peut pas dire : "je vous montre les dernières acquisitions" parce qu'en fait, ça va prendre très longtemps avant d'être juridiquement, qu'elles appartiennent... Mais ça, c'est pas grave, ça peut être une acquisition phénoménale qu'on a faite il y a trois ans.

P : Oui.

YD : Une série de tel ou tel artiste, voilà, qui est présenté et qui vient enrichir les collections.

P : D'accord. C'est extrêmement riche comme projet.

YD : Oui, oui, ça peut prendre de très nombreuses formes et puis, c'est vraiment dire... Oui, les collections qui sont derrière, en fait, on ne conserve pas pour le plaisir de conserver mais pour le plaisir de montrer, de présenter, de réfléchir, de... Quand même, quoi, d'aller voir une expo, c'est quand même de concevoir une expo et ensuite, d'aller la voir, de la recevoir. C'est des milliards de lectures différentes, c'est de réflexions. Il y a aussi la notion de plaisir mais il y a aussi la notion de réfléchir sur le monde, de se créer des liens, des associations d'idées, de discussions et tout ça, il ... Il y a matos, des exposition, auxquels on pense et on repense et qui font parfois écho soit à d'autres expositions ou à d'autres ailes mais aussi au monde, quoi, dans lesquels on vit. Il y a des expositions qui vous ont ou des livres ou des films aidés à comprendre le monde, à comprendre des sentiments, il y a des... On montre aussi des œuvres qui vous révèlent, quoi, qui sont des vraies révélations donc c'est très important puis c'est aussi remettre, remettre de la poétique.

P : Oui, et donc finalement cette partie d'exposition justifie la partie conservation.

YD : Oui, et l'une et l'autre.

P : Oui, et l'une et l'autre.

YD : C'est aussi, je trouve, de prendre soin, quoi, et sur le long terme aussi, mais voilà.

P : Oui, parce que même quand vous avez bien dit, même quand Beaubourg rouvrera d'ici 2030, l'idée n'est vraiment pas de lâcher la commission.

YD : Ah non, c'est pour toujours. C'est définitif. C'est vraiment un projet à long terme. L'inscription dans le territoire. Non, non, mais c'est assez chouette. Est-ce que vous avez des questions ?

P : Je pense que vous avez vraiment répondu à énormément de choses au fur et à mesure, mais c'était très très riche. Mais oui, c'est un projet génial.

YD : Oui, c'est un chouette projet

P : Pour l'instant, j'avais plutôt la partie conservation.

YD : Mais qui est hyper important, parce qu'elle est cachée dans l'équipe d'ailleurs de projets culturels, à part ceux qui étaient du musée. La médiation, vous avez conscience évidemment. Et moi, les autres, par exemple ... parce que c'est une réserve. Ils connaissent parce que le terme, mais de réellement se rendre compte de ce que c'est, de ce qu'on y fait, de comment... C'est-à-dire, c'est une ruche dingue. Et tous les métiers dont on n'a pas forcément conscience, les métiers de musée...

P : Et même, on ne se rend pas compte du débarcadère jusqu'à l'endroit où on le stocke pour quelques années ou alors pour juste quelques mois.

YD : Et puis, je trouve que le fait que les collections soient nationales, etc., mais le fait aussi que ce soit la conservation ou que ce soit la mise en exposition, c'est de ne pas oublier que c'est un collectif. Moi, c'est un truc que je rappelle souvent dans ma présentation aux agents de la ville de Massy, aux associatifs, aux acteurs culturels, quand je fais ma présentation, c'est vraiment de redire que c'est collectif. Et ça, pour moi, c'est très, très important.

P : Est-ce que ça appartient au collectif ?

YD : Ça appartient à tout le monde, au collectif, mais c'est aussi des projets collectifs. Vous ne pouvez pas faire une exposition évidemment sans le commissaire, mais sans l'encadreur, sans le restaurateur, sans l'attaché de collection, sans le photographe, sans l'emballeur, sans la personne qui fait le transport. Généralement, j'essaie de leur montrer, ça c'est important de leur montrer dans ma présentation. Donc revenir, je vous disais, qu'est-ce que le Centre Pompidou, le musée, les collections nationales. Vraiment, cette chaîne de métiers, vous ne pouvez pas faire sans le régisseur, vous ne pouvez pas faire sans la cellule de près, vous avez toute cette ruche-là. Donc, c'est un travail collectif finalement, quand même en un service public, donc dans l'intérêt général, avec les collections nationales. Parce que là, c'est nos collections nationales qu'on va faire pour une expo classique. Vous allez emprunter à d'autres collections nationales ou à des

prêteurs privés, ça, évidemment. Mais quand même, ils prêtent dans l'intention de diffuser.

P : Il y a cette mission de diffusion, en tout cas à Pompidou. Vous travaillez... Il y aura Picasso aussi, mais il n'y a pas autant cette volonté de...

YD : Alors, ce n'est pas qu'ils n'ont pas la volonté, c'est qu'on ne sait pas encore... Enfin, ils sont au courant, parce que moi, j'aurais déjà fait les présentations, etc. C'est une toute petite équipe, Picasso. Eux, ils sont locataires, ils sont... Très étanches, etc. Si, si, je pense qu'on sera amenés à travailler sur le projet. Aussi, petit à petit, il ne faut pas... Nous il faut imaginer qu'on est très gros, majoritaire par rapport à eux. Non, mais évidemment qu'on est en échange régulier.

P : D'accord, donc c'est aussi prévu.

YD : Oui, on n'est pas... Déjà, pendant le dialogue préalable, on fait encore tous nos comités de suivi technique ensemble. Il n'y a pas du tout de...

P : Voilà.

YD : Mais ça, je pense qu'il faut aussi qu'on fasse petit à petit. Et ils auront évidemment plein de choses à apporter. Pas que leurs oeuvres, mais aussi leurs réflexions. Évidemment. Et voilà, on travaille ensemble. Voilà, mais nous, on est vraiment...

P : Est-ce qu'il y a vraiment cette idée de bien montrer que c'est une réserve et non pas un musée ?

YD : Oui, et c'est pour ça qu'on disait que le **hall d'accueil**, on l'avait vraiment... Mais vraiment, ce hall-là, il y aura un **oculus**. Et surtout, on va travailler toute une médiation. "Vraiment, c'est où est-ce que je suis ?". Et de nouveau, au premier étage, en fait, **dans la partie salle de... Enfin, plutôt atelier**, qui est ici. Là, en fait, on fait toute une partie plutôt... On avait besoin de **vestiaires supplémentaires par rapport à en bas. À la fois individuelle et à la fois de groupe**. Et du coup, on s'inspire aussi de ce qu'a fait assez chouette le projet de l'Orangerie, le nouvel **espace famille**, de se dire... Là, on va le concevoir avec nous, l'architecte qui travaille avec nous, qui est une architecte scénographe, et de se dire que c'est aussi un **lieu de respiration et de pause**. **Ce n'est pas là juste où je pose mes affaires, mais il y a un banc, des assises, et du support de médiation sur où est-ce que je suis, c'est quoi les métiers, c'est quoi les réserves, c'est quoi les collections. Vraiment, documentation, limite un peu de jeu, etc. D'avoir ce temps aussi de respiration et de pause, un peu, vite fait, lieu d'interprétation, quoi. Si, si, c'est vraiment "où est-ce que je suis ?". En ce lieu un peu particulier.**

P : C'est vrai que j'ai parlé avec monsieur Ok. Je ne sais pas si vous avez parlé avec lui. Il était en début du projet, dans le Conseil Régional Direction Culturelle.

YD : Ah oui.

P : Et il sous-entendait un petit peu que, dans l'absolu, un musée aurait aussi été bien, mais que c'est la réserve qui a été faite, mais qu'il y avait cette idée de... Est-ce qu'il y avait encore, peut-être pour certains, une petite confusion entre les deux, et le côté musée primé un peu dans l'idée de...

YD : Oui, pour les pouvoirs publics, pour les habitants, je pense qu'il y a encore ce côté-là. Et en même temps, c'est assez marrant parce que, en échange avec des habitants, des agents, des personnels à base, etc., de leur dire que c'est eux qui vont avoir le trésor des collectivités nationales. Et en fait, il y a un côté genre...

P : Ah oui, comme privilégié absolument, c'est pas juste...

YD : Oui, privilégié. Puis je crois qu'au-delà d'être privilégié, parce que privilégié, ça veut dire d'exclure les autres. Ce sentiment-là, c'est un peu genre... Ah oui, on fait confiance et c'est ici, quoi. C'est un peu le... Et puis c'est d'ici d'où partent les œuvres dans le monde entier. Oui, et puis il y a quand même un truc de responsabilité aussi. Et c'est de Massy qu'on va faire partir des oeuvres pour des expositions dans le monde entier, quoi. Et du coup, c'est quand même Massy au cœur du monde pour les collections nationales. Et de dire aussi que, comme on est avec l'Université Paris-Saclay, il y a aussi des chercheurs du monde entier qui vont venir, des conservateurs, des directeurs d'institutions, des artistes. Enfin, là, on est sur un gros truc à dire.

P : Oui, c'est vrai que même moi, je l'ai bien vu quand je parle de mon thème de mémoire, la réserve. J'ai deux attitudes, beaucoup d'incompréhension. De plus, la réserve, c'est un truc un peu poussiéreux, un peu vieux. Ou alors, il y a un petit côté un peu fantasme, de lieu caché. Et c'est vrai qu'il y a une différence d'attitude. Si on passe, vous parliez d'indifférence tout à l'heure, si on passe de l'indifférence à autre chose, à un lieu, voilà, un peu... où on envoie les oeuvres, où on les conserve.

YD : Il y a un changement de regard. Oui, il y a vraiment un changement de regard qui se fait là-dessus, d'attitude pratique. Et nous, comme il y a vraiment l'idée de métier et de pratique, l'idée, c'est par exemple sur les scolaires. Donc, on s'est dit qu'on dédiait aux groupes plutôt scolaires le matin. C'est vraiment dédié aux scolaires et pas aux individuels. Et l'après-midi, on n'intervient pas aux groupes scolaires de venir l'après-midi. Ils peuvent, mais...C'est-à-dire, le matin, il y a un truc aussi un peu prisé parce que le plat, ce n'est pas non plus immense. Et c'est vraiment visite et atelier. Ce n'est pas que la visite.

→ Met en avant les échecs du Centre pour militer pour une nouvelle manière de faire au

P : Et ce, le matin, ça sera de manière très régulière. C'est tous les matins CPf ?
ou alors ?

YD : Sauf le week-end, puisque le week-end, on ouvre plutôt tout le week-end. Après, c'est pareil. Ça, c'est ce qu'on s'est mis là. Pour l'instant. C'est important aussi, en termes de RH, de savoir combien on en a un. Et de voir la capacité qu'on a. Et ça aide aussi à faire des sessions de fréquentation de RH, etc. Mais ça pourra évoluer, la question. Après, par exemple, moi, ce qui est revenu beaucoup, c'est que les gens me demandent des ateliers de pratiques adultes. Ce qu'on ne fait pas ici traditionnellement. Vous savez, dans la plupart des musées, vous faites des ateliers de pratiques, vous venez avec vos enfants. Vous faites l'atelier en famille ou alors vous laissez vos enfants. Et voilà. Mais pour les adultes eux-mêmes, et moi, c'est vrai, vous n'avez pas du tout pensé. En fait, le retour des habitants, à Paris, nous, vous avez tout en matière... Vous pouvez faire votre atelier de céramique, votre machin, votre truc. Nous, on n'a jamais. Et en fait, en expliquant comment ils vivaient aussi, les habitudes, etc. C'est beaucoup de voitures, de faire le taxi. C'est beaucoup d'attentes. Parce qu'on dépose les enfants là, on ne va pas repartir à la maison parce que c'est un nouveau temps de trajet, donc il y a un temps de latence. Donc là, ça serait l'occasion de faire quelque chose pour eux qui n'ont pas forcément le cours de yoga, de poterie, etc. à la maison et qui ont aussi envie de faire des choses et aussi sans les enfants. Donc il y a aussi ces nouvelles habitudes. En attendant, le fils qui est foot par exemple. Ou en fait, moi aussi j'ai envie de faire un truc, ça m'intéresse et j'ai envie d'apprendre. Il y a beaucoup d'adultes qui demandent aussi, est-ce qu'il y aura des cours de yoga ? Qui ont envie d'apprendre aussi. Et de repartir en ayant appris des choses, en ayant... Et du coup, ce qui est assez chouette, c'est pas que dans la consommation.

P : Mais oui, c'est vrai, il y a...

YD : Et il y a aussi, en tout cas, ce qui est revenu, c'est plutôt d'envie d'apprendre des choses sans, même d'avoir de prof. Ce qui est rare. De dire, est-ce qu'on pourra apprendre des choses ? Est-ce que... Il y a encore des gens qui sont capables de me dire est-ce qu'on aura le droit d'y aller ?

P : Ah oui, d'accord.

YD : On se dit que ça n'est jamais gagné. Il y a des gens qui pensent qu'ils n'ont pas le droit d'entrer au Centre Pompidou.

P : Oui. Et encore plus, à priori, quand le terme principal est réserve...

YD : Alors, pour le moment on l'appelle Centre Pompidou francilien, Fabrique de l'Art.

P : Ah, ça a été le choix aussi. C'est vrai que le nom, Fabrique de l'Art, l'idée, c'était aussi de... de ne pas mettre le terme réserve ?

YD : Oui, réserve, c'est hyper... Et puis vous dites, vous n'avez pas le droit d'y aller.

→ Insiste sur ce qu'elle pense être l'essence du projet pour conclure l'entretien.

P : Clairement, oui.

→ Retrouve une fois de plus l'idée que la collection est au centre.

YD : Les réserves... Et puis les réserves, en fait, en termes chez le musée, en fait, il y a plein d'autres secteurs de médias où il parle de la réserve. Une réserve, vous n'allez pas... Pas le droit d'y aller. De fait. Et donc, du coup, c'est... C'est vraiment, oui, Centre Pompidou francilien parce que l'idée, c'est vraiment que c'est inscrit sur la région de France. C'est notre plus gros financeur en plus. Et il y a l'idée du Grand Paris et tout ça aussi. Il ne faut pas oublier dans quelle géographie on s'inscrit.

P : Et Fabrique de l'Art, donc, ça vient...

YD : Et Fabrique de l'Art, c'est un peu... C'est toujours un peu compliqué. C'est un truc qui date de 2019 et on l'avait pas ... Et en fait, je crois que c'était la région, à l'époque, qui avait proposé Fabrique de l'Art pour montrer qu'on est en train de faire des choses, de créer, etc. Puis après, c'est toujours un peu le même truc. On se dit oui, OK, mais on y reviendra. Finalement, ça reste. Après, souvent, les gens, ils retransforment. Je ne suis pas sûre que les gens disent pas... Probablement, les gens diront, je vais au Centre Pompidou à Massy. Les gens disent pas... Les gens disent encore Beaubourg.

P : Même dans mes premières notes, quand je commençais à travailler sur le projet, je pense que je l'ai appelé surtout quatre ou cinq appellations différentes.

YD : Bien sûr. En vrai, moi, je l'appelle déjà le CPF. Il y a vraiment... On se l'a... On se l'a réapproprié, les gens se l'ont réapproprié.

P : Oui, ce qui finalement n'est pas même pas...

YD : Ce qui n'est pas... Voilà. Pas du mal. Pour des générations aussi, de gens différents. Voilà, c'est... C'est bien. C'est-à-dire que les gens s'approprient. C'est pas... De toute façon, ça ne nous appartient pas. Oui. Ça n'appartient à tout le monde.

[discussion sur d'autres exemples d'institutions dont le public se réapproprie le nom]

YD : En tout cas, retenez vraiment... Oui. Qu'on s'est inscrit à la fois en regard de Paris, du territoire sur lequel on s'inscrit, de ce qu'on a envie d'y faire. Et différemment. Que c'est un mode de laboratoire, que c'est travailler en réseau avec nos voisins, replacer les artistes aussi au centre. C'est la collection. Et autour de la collection, elle nous irrigue. Nous, les professionnels, les publics, les artistes. Et en même temps, on nous irrigue.

Donc, il y a vraiment ce... Cet aller-retour permanent. Et cette boîte à outils. Un des critères aussi, c'était vraiment un lieu généreux aussi. Et on est généreux, quoi. Et que les gens se sentent bien, se sentent accueillis. Voilà. Et que ça fasse, que ce soit un peu fédérateur. Pour toutes et tous. Et avec, voilà, ces croisements différents de... De public. Et c'est vraiment un projet de politique public. Et qui est pensé comme ça. C'est différent des fondations ... C'est très bien qu'elles existent. Mais je veux dire, c'est évidemment pas la même... On n'a pas les mêmes obligations. Et on n'a pas la même... Manière de le penser. Même s'il y a plein de fondations dans le territoire général qui font un travail formidable. Et c'est génial qu'elles existent. Mais là, voilà. S'inscrire dans un territoire, s'inscrire dans un territoire, c'est encore... autre chose.

[fin de l'entretien]

Entretien téléphonique avec Monsieur Alpar Ok, ancien chef de l'éducation artistique culturelle et jeunes créations de l'Île-de-France

Le 30 janvier 2025

P : Je suis étudiante en première année de master à Sciences Po-Lille et je fais mon mémoire de recherche sur les réserves ouvertes et particulièrement sur le cas de la réserve francilienne du centre Pompidou et on m'a dit que c'était vous la personne la mieux indiquée pour me parler de la région, du rôle de la région dans ce projet. J'avais quelques questions par rapport à ça donc je vous remercie vraiment de bien vouloir. Est-ce que vous pouvez peut-être vous présenter un petit peu pour que je sache un tout petit peu plus à qui je m'adresse que j'avoue que j'ai juste reçu votre appel et je n'ai même pas bien votre nom, j'en suis navrée.

AO : Je suis Alpar Ok.

P : Et donc vous avez travaillé, vous ne travaillez plus à la région ?

AO : J'étais chef de l'éducation artistique culturelle et jeunes créations.

P : D'accord. Et donc c'était, vous vous avez traité de projet il y a, au moment de sa conception ?

AO : Je suis arrivé en cours de projet parce que c'était déjà, les réserves du centre Pompidou ça fait très longtemps. C'était déjà dans les tuyaux il y avait cette idée de faire un autre lieu, partie des œuvres, parce qu'à ma connaissance ils n'avaient pas vraiment de lieu de stockage à Pompidou.

P : Oui c'est ça, il manquait de place.

AO : Voilà et donc moi je suis arrivé en cours de route, j'ai suivi de loin la signature de la convention entre la région et le centre Pompidou et l'état je crois.

P : Oui. Pour formaliser le fait que la région allait aider à la création, enfin du moins allait participer financièrement à la création des réserves de Pompidou, ce qui permettait à la région, si vous voulez, de marquer le fait que ce lieu devait répondre à certains critères. Oui, vous avez... notamment en termes d'éducation artistique et culturelle.

AO : Oui bien sûr, c'est une des grandes questions absolument.

P : Cette ouverture au public j'imagine qu'elle était essentielle pour la région, ça a été peut-être une des raisons du financement ?

AO : J'ai l'impression que ça ne s'est pas discuté à mon niveau.

P : D'accord.

AO : Ça s'est discuté vraiment au niveau politique et qu'il y avait quelque chose de concordant à ce niveau-là. Je crois que tout le monde était d'accord pour dire on va créer des réserves, mais il faut que ces réserves-là soient ouvertes au public. Parce que ça ne peut pas juste rester quelque chose de fermé, où il n'y a que... où c'est pas un **garde-manger** quoi.

P : D'accord. C'est pas un frigo. Il faut que ce soit ouvert.

AO : Oui, la région n'aurait pas financé, surtout qu'elle a... voilà, si j'ai les chiffres, les derniers chiffres, c'était quand même, on parle de millions d'euros. La région n'aurait pas financé autant pour une réserve. Jamais. Jamais. Jamais. Jamais.

P : Et est-ce que peut-être que... est-ce que la région voulait vraiment une réserve, mais du coup une réserve qui s'ouvre, ou finalement elle voulait un musée, mais faute de mieux, elle est partie sur une réserve ...

AO : Qui ça, la région ?

P : Oui, la région.

AO : Alors la région, elle a déjà un organisme associé qui est le FRAC-Ile-de-France.

P : Oui.

P : Et ce FRAC-Ile-de-France, qui est intramuros, Paris-Intramuros, s'est vu octroyer un nouveau lieux qui sont les réserves. Et là, du coup, les réserves auraient été possibles à condition, justement, que ce soit un lieu ouvert, un lieu où on puisse aussi travailler avec les publics. Donc je crois qu'on est dans la même logique, en fait.

P : Oui.

AO : On est dans la même logique. C'est-à-dire qu'à partir du moment où on a un équipement qui coûte aussi bien en investissement qu'en fonctionnement, il faut qu'il y ait un retour sur les publics. Surtout en art contemporain.

P : Oui. Parce que là, les publics, il y avait un public cible, ou alors c'était vraiment les publics en général, les Franciliens ?

AO : Alors, moi, ma position, c'était les publics. Parce qu'il y a les publics cibles, mais je voulais englober tout ça dans les publics quels qu'ils soient, sans faire de distinction. Je ne trouve pas ça très intéressant, justement. Quand je dis les publics, je vous dis ça parce que moi, mon ancien métier, j'ai co-dirigé des théâtres, des centres dramatiques nationaux et des théâtres municipaux.

P : Ah d'accord, vous êtes passé partout.

AO : Je suis passé par ces questions des publics. Et donc de la relation publique, on est arrivé à la relation avec les publics. Et les dernières discussions que j'avais eues, moi, avec l'ensemble de l'équipe des relations publiques au théâtre de la ville, c'était quelle relation humaine ? Et pas la relation publique. Vous n'êtes pas là que pour remplir des salles, vous êtes là aussi pour être dans la relation humaine au public.

P : Oui, bien sûr.

AO : Voilà. Après, une fois qu'on a dit ça, on n'a rien dit, c'est quel travail est mené, comment il est mené, etc. En ce qui concerne les réserves du FRAC, dans les discussions, c'était clairement ça. Et pour Pompidou, à partir du moment où moi je suis rentré dans le dossier, les interlocuteurs, je posais toujours la question, je n'affirmais rien, je posais juste la question, mais quels sont les publics que vous avez, que vous souhaitez accueillir et comment vous souhaitez les accueillir et dans quelle démarche vous allez être, si vous voulez. L'investissement, il est sur 10 ans, 20 ans. En fait, si vous regardez, quand vous faites un investissement de 30 millions, vous mettez ça sur 10 ans, ça fait 3 millions par an. À l'échelle de l'État, c'est rien du tout. 500 000, je ne sais plus du tout. Je crois que c'est 5 millions. 5

millions sur 10 ans, ça fait 500 000 euros par an. On investit. Ce n'est pas grand-chose, en fait, pour une région.

P : Absolument, oui.

AO : Les investissements, il faut regarder les investissements que comme ça. L'histoire de construire des médiathèques partout en France, c'est que tout simplement, les maires ont tout de suite percuté que c'était des investissements très minimes à l'année pour un lieu symbolique qui, politiquement, pouvait les faire réélire. Vous êtes à Sciences Po. Donc je pense que ce que je vous raconte, c'est pas vraiment anglais-chinois. Et je vous enfonce des portes ouvertes

P : Non, mais c'est important de le redire absolument.

AO : La vraie question, c'est... OK, tout ça, c'est très bien. Et c'est quoi, le fonctionnement du lieu, en fait ? C'est ça qui coûte le plus cher. C'est comment on fait fonctionner le lieu, avec qui, comment. Et c'est quoi le projet ? Quel est le projet ? Quelle est la philosophie du lieu ? Parce que construire des routes, c'est facile. Construire des immeubles, c'est facile. Encore faut-il avoir une vision pour le construire, c'est-à-dire construire quelque chose qui soit durable. C'est-à-dire pas comme... Voilà, vous avez bien vu... Je parle un peu dans tous les sens. Mais Pompidou, du coup, ça fait quoi ? Ça fait 50 ans que c'est ouvert.

P : Ouais.

AO : Et là, tout est fermé.

P : Oui, jusqu'en 2030.

AO : Minimum. 5 ans de travaux. Et on sait que ça prendra combien de temps ? Théâtre de la Ville, ça a duré 8 ans, la fermeture. Pendant 8 ans, on a refusé à 320 000 spectateurs l'accès à une salle. C'est ça que ça veut dire, quand on ferme un lieu. Donc quand on construit un nouveau lieu, si on ne pense pas à se dire qu'un jour, le lieu sera en mauvais état, ça veut dire qu'en fonction du succès du lieu, on va devoir le fermer. Et donc empêcher les gens de venir le voir et de venir le visiter et de prendre le plaisir à y être, vous faites le calcul. Pompidou, c'est combien de visiteurs à l'année ?

P : On est sur des chiffres énormes. On n'est pas...

AO : Allez, vas-y.

P : 2,5 millions ?

AO : On est à plus, non ?

P : Allez.

AO : On dit 3 millions.

P : Oui.

AO : Ça veut dire que pendant 5 ans, tu vas refuser l'accès à 15 millions de personnes.

P : Et on s'attend à ce genre de... C'est vrai que Pompidou... Attendez, à combien de personnes, à peu près, pour la réserve ? Pompidou a un peu fait comme ça, venir boiter les chiffres.

→ Discours discordant de celui de Mme Szumigala.

AO : Je sais pas, parce qu'initialement, la réserve, c'était de dire... La réserve, c'est les conservateurs. C'était un dossier conservateur. Donc tous les conservateurs disaient : « Mais non, faut pas ouvrir le lieu. Faut rester entre nous, parce qu'on va pas montrer les œuvres. Elles vont s'abîmer. » Vous voyez ce que je veux dire ? Donc il y avait un délire comme ça.

→ Est-ce une exagération ou est-ce le sentiment qu'à fait transparaître le Centre à ses partenaires ?

P : D'accord.

AO : Et tout le monde a dit, y compris l'État : « Non, non. Si on met autant de thunes, on va ouvrir le lieu, en fait. On va pas les laisser fermer à la main de 4 conservateurs qui flippent parce que... Parce que je sais pas quoi. Parce qu'il y a du public, en fait, qui vient. Donc il faut les accueillir. Il faut leur dire bonjour. »

P : Oui, bien sûr.

AO : Donc voilà. Le lieu de tension, il était là, en fait.

P : Oui, sur l'ouverture de la réserve. Et donc la région a vraiment...

AO : À quoi sert la réserve ? Donc la région, qu'est-ce qu'elle a dit ? Elle a dit : « Moi, je mets ces millions-là à condition que vous ouvriez le lieu. » Ce à quoi tout le monde était d'accord autour de la table, sauf les conservateurs.

P : Donc c'était réellement une condition sine qua non. Pas d'ouverture, pas d'argent.

AO : Ah ouais. Pas d'ouverture, pas de bras, pas de chocolat. Donc ça, c'est évident.

P : Donc c'était vrai, oui ?

AO : Évident. Évident. Et donc du coup, moi, j'avais notamment... On en reparlera si on le souhaitait. J'avais du coup dit : « Bah écoutez, puisqu'il y avait une préfiguration qui a été mise en place. » Elle est toujours là... D'ailleurs, ça fait longtemps que je m'en suis pas occupé. J'ai pas regardé le dossier. Mais je vous avouez que j'ai d'autres chats à fouetter en ce moment.

P : Oui, j'imagine.

AO : Mais j'avais dit dans le cadre de la préfiguration... **Parce que la préfiguration de ça, c'était très Massy, Massy, Massy.** J'adore Massy. J'y ai vécu pendant des années.

P : D'accord.

AO : Et je leur disais : « **Oui. Enfin, il n'y a pas que Massy. Il y a toute la région Île-de-France. Il y a notamment les lycéens.** Et moi, ce que je vous propose, en tant que chef de service, j'ai de l'argent pour ça. J'ai un budget pour ça. Avant de tout fermer... » Parce qu'on savait très bien que Pompidou allait fermer, qu'il allait avoir un moment de latence comme ça. « Avant de fermer Pompidou, ce que je vous propose, c'est qu'on banalise quelques mardis dans l'année où on permet à des lycéens de venir découvrir Pompidou, non pas les œuvres qui sont à Pompidou mais l'architecture de Pompidou, la fonction de Pompidou, leur faire visiter tout le lieu, les rues, tout le lieu. Genre une visite guidée. Mais de l'ensemble du bâtiment qui est une œuvre d'art à part entière. » Une œuvre d'art à part entière, à un moment donné, on peut vous amener 3 000 lycéens. Et je vous avouerais que la direction avait dit : « Ouais, super. » À l'époque, ce n'était pas Laurent Le Bon ? Non, c'était je ne sais plus qui. La direction, tout le monde était OK avec ça. Mais les gens qui travaillent pour de vrai, pas que la direction ne travaille pas pour de vrai, mais les gens qui sont sur le terrain, etc., ne voyaient pas ça d'un très bon œil parce que les mardis, c'est jour de relâche, parce que c'est le jour où **les conservateurs vont aller dépoussiérer le bazar.**

→ M. Ok dénigre largement le travail autour des collections. Preuve que la volonté de mise en lumière de ces métiers pourra trouver un écho même auprès de ceux ayant travaillé sur le projet.

→ Fait des publics la priorité par rapport aux collections.

P : D'accord.

AO : Et moi, je trouvais justement ça super intéressant pour l'avoir fait dans un théâtre comme le Théâtre de la Ville. Dire : « Les lundis, c'est relâche. » Justement, puisque c'est relâche, on va ouvrir le lieu à des publics jeunes, très jeunes, qui n'ont jamais foutu les pieds dans un théâtre.

Et on va leur montrer ce que c'est, que c'est qu'une salle vide, pouvoir se permettre de se balader dans la salle, sur le plateau, rencontrer la technique.

P : Est-ce que c'est ça un peu aussi l'objectif pour la réserve ? C'est vraiment faire découvrir les métiers de la réserve et de la conservation ?

AO : Oui, oui, oui. Alors, les métiers de la réserve, les œuvres, les œuvres dans leur boîte... Donc oui, c'est aussi montrer comment se passe le travail de conservation, faire des petites conférences ou des temps d'échange autour d'une école d'art. Il y a plein de choses à inventer, plein de choses pour faire en sorte que quoi ? Pour faire en sorte que le lieu devienne un lieu familier.

P : D'accord.

AO : C'est ça le truc, rendre les choses familières. Pour être familier avec quelque chose, il faut déjà se sentir accueilli, il faut se renifler un peu.

P : Oui.

AO : Donc, on était tous partis sur cette idée-là.

P : Et ça, ça a créé de la tension avec les conservateurs ? Quel genre de dialogue il y a eu entre Beaubourg et la région en général ?

AO : Au niveau directeur, super bonne relation.

P : D'accord.

AO : Au niveau RP et services, plutôt bonne. C'est-à-dire des gens qui veulent, qui disent : « Bah oui, on va aussi rentrer là-dedans et c'est super intéressant. » D'autant qu'on va toucher des gens qu'on n'aurait jamais touchés si la région n'était pas OK pour financer tout ça.

P : Oui.

[quelques remarques que M. Ok a demandé de ne pas faire figurer sur la retranscription]

P : D'accord. Parce que la région, en tant que principal financeur, avait vraiment son mot à dire sur la réserve, que ce soit par exemple sur l'architecture ? J'ai eu un entretien avec PCA-STREAM. Est-ce qu'il y a eu un choix, par exemple, fait un petit peu ? Ou est-ce que c'est vraiment Beaubourg qui, une fois qu'il y a eu les fonds, a géré comme il l'entendait ?

P : Non, ça, c'est Beaubourg qui a géré les fonds comme il voulait. La région peut donner son avis, mais après, l'avis n'est pas forcément suivi.

AO : D'accord.

→ Encore une fois, un sous-entendu assez sombre, désenchanté.

P : Donc, une fois qu'il y a eu les premières négociations... D'ailleurs, est-ce que c'est la région qui est venue chercher le musée, ou c'est le musée qui est venu chercher la région ?

AO : Est-ce que c'est la poule ou l'œuf ? Ah, ça... Je n'en sais rien.

P : D'accord, c'est un peu...

AO : Je n'en sais rien. C'est dans les discussions. Je veux dire, c'est un monde où tout le monde se connaît, où tout le monde se parle. La présidence de Beaubourg a dit : « Tiens, est-ce que tu participes à ça ? » Voilà, on sait que c'est chaud financièrement, donc on cherche des partenaires, etc.

P : OK, donc c'est un petit monde...

AO : Plus il y a de monde autour de la table financièrement, mieux c'est.

P : Oui, bien sûr.

AO : Je sais que tout d'un coup, la région dit « OK », mais elle conditionne sa subvention à ce qu'il y ait un vrai travail sur les publics, pas juste un entrepôt.

P : D'accord.

AO : Pompidou, c'est le Centre Pompidou. Il y a tout un travail sur les scolaires, tout ça, qui est fait sur les publics, mais jusqu'à un certain point, jusqu'à un certain niveau.

P : Oui, c'est quand même un musée.

AO : Voilà, c'est un musée quand même. Ce n'est pas qu'un musée, parce qu'il y a aussi la BPI, tout ça, qui est super importante, qui est super populaire pour le coup. Vous avez des étudiants...

P : Oui, je l'ai toujours vue avec beaucoup de succès, beaucoup de fréquentation.

AO : Moi lycéen, j'y allais. C'est vraiment le genre d'endroit où on allait parce qu'on n'avait que ça à faire les dimanches ou les mercredis, il faisait

chaud, on pouvait voir plein de trucs, lire plein de trucs, voilà. Mais le côté musée, ce n'était pas ça du tout.

P : Oui. Donc, il y a un peu l'idée d'inventer de nouvelles pratiques à Massy ?

AO : Oui, il y a l'idée de dire, de la part de la région : « Si je rentre dans le game, si je donne autant, il faut vraiment que vous fassiez un travail plus soutenu vers les publics, et pas simplement de la billetterie muséale. »

P : D'accord, oui, donc il y a vraiment une action culturelle très forte à mettre en place.

→ L'idée de changer de paradigme revient plusieurs fois.

AO : Ah bah carrément. Ceci étant, attention, parce qu'aujourd'hui, si vous en parlez avec Laurent Le Bon, il va vous dire que c'est une évidence.

AO : Oui.

P : J'ai l'impression que tout le projet de Laurent Le Bon, bon, ça ne se passe pas très bien en ce moment avec les syndicats pour d'autres raisons, mais tout son travail, c'est justement de se dire qu'on va changer un peu la donne, on va **changer un peu le paradigme** de toute cette affaire-là. Un exemple vécu. Moi, j'y vais souvent avec mes enfants. J'en ai quatre, donc toutes les générations sont allées à Pompidou au moins dix fois dans leur vie jusqu'à présent. Maintenant, les grandes y vont toutes seules. Dernièrement, j'y suis allé avec un gamin, le grand avait sept ans et le petit en avait quatre.

P : D'accord.

AO : Ils étaient super excités, ils couraient partout, on s'est fait engueuler plein de fois. Il ne faut pas courir, il ne faut pas parler trop fort, etc.

P : Oui, ça reste très institutionnel.

AO : Voilà. Ils sont très bien éduqués, les miens, pour le coup, donc ils n'étaient pas en train de faire les fous, sinon je les aurais sortis. Mais ils n'étaient pas non plus immobiles, ce sont des enfants. Et tu sens bien que ça, ça ne va pas.

P : Oui Et vous pensez d'ailleurs, tiens, les œuvres qui seront dans les réserves, est-ce que ce genre d'enfant un peu dynamique, il y a un risque de clash entre montrer des œuvres, montrer la réserve et des publics qui sont naturellement un petit peu contents d'être là ?

→ Retrouve la dépréciation

AO : Un clash, non, je ne crois pas. Je crois que si les choses sont bien amenées, un adulte dans une conversation, il comprend, au bout de 25 minutes, il n'entend plus rien. Neurologiquement, il est incapable de retenir au bout de 25 minutes de discussion.

P : Oui.

AO : Donc un enfant, c'est 5 minutes à peu près. Il faut faire des petits modules de 5 minutes, faire des lieux de vie, etc. Mais la fonction première, telle que l'entendent les conservateurs, c'est un lieu de réserve où on stocke les œuvres, où on les protège, où on les manipule avec soin, ce qui est normal, ça vaut des fortunes. Et surtout, on les dépoussière, etc.

P : Oui.

AO : Et là, vraiment, on attend autre chose. On attend ça et autre chose. D'ailleurs, c'est une des raisons pour lesquelles il me semble qu'il va y avoir aussi une salle de spectacle.

P : Oui, c'est un lieu qui va être très polyvalent.

AO : Polymorphe.

P : Polymorphe, c'est mieux d'ailleurs, c'est le terme.

AO : Mais cette polymorphie du lieu, il faut bien comprendre. Initialement, l'idée, c'était effectivement d'avoir un lieu de stockage pour les conservateurs, pour les œuvres, pour qu'elles soient bien protégées, bien sécurisées dans les normes d'aujourd'hui, pas les normes de demain. Parce que les normes de demain, à mon avis, c'est les normes d'aujourd'hui.

P : Oui.

AO : C'est le problème de ce genre d'investissement. C'est qu'on regarde toujours à court terme. Mais dans 50 ans, les œuvres se seront abîmées. Elles vont demander un autre type de stockage, etc. Et à mon avis, on n'est pas du tout là-dedans. Si on devait faire aujourd'hui un lieu comme ça, il faudrait le penser à un siècle.

P : Vous voyez ce que je veux dire ? Sur du très long terme.

AO : Mais ça, je crois qu'il n'y a pas d'architecte qui soit capable de réfléchir comme ça. De toute façon, le pouvoir politique n'a pas les moyens de réfléchir comme ça.

P : Oui.

AO : J'en reviens à un lieu nécessaire pour y stocker les œuvres dans de bonnes conditions, les dépoussiérer dans de bonnes conditions, travailler dessus dans de bonnes conditions, faire en sorte que ce soit un lieu ouvert pour les scientifiques qui puissent consulter, voir, etc. En même temps, on va mettre tellement d'argent, on demande à ce que ce soit un lieu qui soit visitable, dans lequel les gens, n'importe qui – c'est-à-dire ceux qui paient leurs impôts, entre autres pour la culture – puissent bénéficier. Donc c'est un lieu de grand écart, pour moi.

P : C'est certain. Est-ce que, outre le fait qu'il soit visitable, il y a des attentes de la région en termes de rayonnement culturel, d'attractivité, de développement urbain, de retour vers l'économie ?

AO : C'est-à-dire que vous devez relier tout ça géographiquement. Demain, le centre Pompidou-Massy va être relié par les grandes lignes qui sont en train d'être mises en place, les trains express, je ne sais plus comment ça s'appelle.

P : Oui.

AO : Et donc, tout d'un coup, moi j'aimerais, en tant que citoyen je vous dis ça, pas simplement quelqu'un qui travaille dans la région, mais j'aimerais bien que les gens de Clichy-Montfermeil, qui seront à une demi-heure de Massy, aient la possibilité d'y aller.

P : Oui.

AO : Donc oui, il faut que ce soit un lieu qui puisse donner envie aux gens du Nord de descendre dans le Sud pour voir.

P : Est-ce qu'il y a aussi un peu l'idée de rééquilibrer l'offre dans la région par rapport au Grand Paris qui est un peu...

AO : Ben non, ça de toute façon. Il y a un rééquilibrage, tout est centralisé.

P : Oui.

AO : Tout est centralisé. Mais ça, c'est historique. On a commencé par Paris, et ensuite, bon, historiquement c'est Paris nah-nah-nah ensuite dans les années 60-70, l'après-guerre avec le développement des centres dramatiques nationaux dans les banlieues rouges. [digression sur l'histoire de la décentralisation]. Donc globalement, cette réserve-là s'inscrit à la fois dans une histoire... Elle s'inscrit dans cette histoire-là, c'est une évidence.

P : Oui.

AO : On va élargir un petit peu, parce qu'effectivement, il y a des tas d'endroits. Alors, Massy a un opéra, tout ça...

P : Oui, c'est vrai que Massy a déjà...

AO : Généralement, ça va, on n'a pas attendu les réserves. Après, l'emplacement même, je pense qu'il est lié à des volontés politiques.

P : Oui.

AO : Ça, il va falloir que vous alliez chercher. Moi, je n'ai pas les tenants et les aboutissants, il y a une enquête à faire.

P : D'accord.

AO : Je vais devoir vous laisser, j'ai un rendez-vous qui m'attend.

P : Bien sûr.

AO : Merci beaucoup, et bonne continuation dans vos recherches !

P : Merci infiniment, c'était passionnant.

AO : Au revoir.

P : Au revoir.

Annexe 4 : Liste de synonymes et périphrases pour évoquer la réserve au sein des entretiens

- réserve (146)
- coffre-fort (6)
- (pas simplement un) entrepôt (6) (de stockage)
- lieu
 - + lieu culturel qui participe à la vie commune
 - + lieu (qui soit) ouvert (2) (au public)
 - + lieu de proximité [...] qui fait partie du quotidien
 - + lieu de stockage
 - + lieu polymorphe
 - + lieu généreux
- établissement
 - + un établissement artistique et culturel, mais ça doit être aussi un établissement de proximité
 - + établissement de proximité
- pôle
 - + pôle de restauration
 - + pôle d'excellence autour de la restauration
 - + pôle de savoir-faire (autour de qui est restauration des médiums plus récents)
 - + pôle d'excellence sur la conservation des collections
 - + pôle de conservation dans toutes ses dimensions
 - + pôle de protection et de stockage de l'art
 - + pôle du "prendre soin"
- espace
 - + espace ouvert et un espace fermé
 - + un espace de constat d'état, un espace d'emballage, un espace pour les prises de vue, un espace pour restaurer, un espace pour encadrer, etc
- service public dans l'intérêt général
- architecture

- + tetris
- + bâtiment signal
- + monolithe architectural
- + parallélépipède extrêmement opaque comme une sorte de bloc massif
- volonté de quelque chose de plutôt fermé, extrêmement protégé et de quelque chose qui rayonne
- galerie d'art (2)
- case-tête
- ruche
- (pas un) garde-manger
- un laboratoire (3)
- écrin des collections nationales du musée d'art moderne
- boîte à outils (2) pour les artistes, les publics

Annexe 5 : Liste des occurrences par ordre décroissant au sein des entretiens

Mots	Nombre d'occurrences
réserve(s)	144
public(s)	112
collection(s) / collections nationales	110 / 11
musée(s)	93
œuvres	93
Centre (Pompidou)	88
Massy	71
conservation / conserver / conservateur(s)	59 (35 + 11 + 13)
région	43
exposition	40
recherche / chercheur(s)	38 (27 + 11)
mission(s)	32
projet culturel	25
médiation	25
atelier(s)	25
politique(s), politiquement	25
territoire(s), territorial(es)	23
plateau	23
artistes	21
stockage, stocker, stocké(es)	21
mettre en scène, mise en scène	17

Picasso	17
programmation	17
acquisition(s) / (commission) d'acquisition	16 / 13
collectivités	16
scolaire(s)	16
prêter, prêter, prêt(s), emprunt(s)	16
diffusion, diffuser	14
préfiguration	13
ouverture	12
prendre soin	11
visitable(s)	11
patrimoine	10
Saclay	10
argent	8
futur	7
tension	7
accrochages(s), accrocheur(s)	7
porosité	6
défi	4
monstration	4
transparence	3

Annexe 6 : Détails de la typologie des dispositifs favorisant l'ouverture de la réserve

	Définition	Exemples
Le musée	<p>— Ce type de dispositif désigne un espace muséal, généralement une salle d'exposition, où la réserve est mise en scène, exposée.</p> <p>— C'est une reconstitution esthétique de la réserve, la scénographie reprend les codes du stockage.</p> <p>L'objectif est pédagogique, ou bien vise à l'immersif. Il n'y a pas de fonction de conservation réelle.</p> <p>— Ce dispositif relève de la fiction muséale. Il évoque la réserve et son ouverture, mais sans en être véritablement une.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Musée des Beaux-Arts, Rennes ● Musée Aan de Stroom, Anvers (Pays-Bas) ● Historisches Museum, Lucerne (Suisse) ● Strong Museum, Rochester (États-Unis) ● Sam Waller Little Northern Museum, The Pas (Canada)
Le visible	<p>— Ce type de dispositif consiste à rendre visible de véritables espaces de conservation, généralement à travers une vitre.</p> <p>— Le visiteur est maintenu à distance, sans interaction directe.</p> <p>— L'ouverture est partielle, la réserve est vue mais pas pénétrée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Réserve du Natural History Museum, Londres (Royaume-Uni) ● Réserve de la Beinecke Library, New Haven (États-Unis) ● Musée du Quai Branly, Paris ● Réserves du FRAC IDF, Romainville

		<ul style="list-style-type: none"> ● FRAC Bretagne, Rennes
Le visitable	<p>— Ce type de dispositif consiste à permettre un accès physique à des lieux de conservation réels, généralement dans le cadre de visites guides.</p> <p>— Le public est mis au contact direct des objets.</p> <p>— Ces visites concernent une portion de la réserve prévue à cet effet et plus rarement, l'ensemble du lieu.</p> <p>— L'ouverture de la réserve est totale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Espace-témoïn <ul style="list-style-type: none"> - Réserves du CNAP, Pantin - Réserve du MUCEM, Marseille - Musée du Louvre-Lens, Lens - Museum of Anthropology of the University of British Columbia, Vancouver (Canada) - Glenbow Museum-Alberta Institute, Calgary (Canada) ● Réserve entièrement visitable <ul style="list-style-type: none"> - Dépôt du Boijmans Museum, Rotterdam
L'accessible	<p>— Ce type de dispositif consiste à donner l'accès au bâtiment mais pas au lieu de conservation eux-mêmes.</p> <p>— Le public accède à des espaces annexes.</p> <p>— L'ouverture de la réserve est contournée, elle est spatiale mais non fonctionnelle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Réserve de Schauläger, Bâle (Suisse) ● Centre Pompidou francilien, Massy