

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES EXPOSITIONS TEMPORAIRES DANS LES MUSÉES NATIONAUX
D'ILE-DE-FRANCE ET DU QUÉBEC AU XXI^e SIÈCLE

TRAVAIL DIRIGÉ
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
MAÎTRISE EN MUSÉOLOGIE

PAR
KATE MC DONALD

Avril 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce document diplômant se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév. 12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	iii
RÉSUMÉ.....	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCTION	1
1. TERRAIN D'ENQUÊTE	2
1.1. MUSÉES ÉTUDIÉS.....	2
1.2. CADRE SPATIO-TEMPOREL	3
1.3. MÉTHODES D'ENQUÊTES	4
2. MISE EN CONTEXTE	5
2.1. DÉFINITIONS IMPORTANTES	5
2.2. ÉMERGENCE DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES	7
2.3. PORTRAIT ACTUEL DU PHÉNOMÈNE	9
3. MODÈLE DES MUSÉES : ÉVÉNEMENTIEL, SPECTACULAIRE ET TEMPORALITÉ.....	12
3.1. LE SPECTACULAIRE ET L'ÉVÉNEMENTIEL AUX MUSÉES.....	13
3.2. PERMANENT / TEMPORAIRE : NOUVELLES FRONTIÈRES DES EXPOSITIONS MUSÉALES.....	16
3.2.1. <i>Distinctions multiples</i>	16
3.2.2. <i>Expositions semi-permanentes et semi-temporaires.....</i>	17
3.2.3. <i>Rythme de plus en plus effréné</i>	18
3.3. LE FUTUR DES EXPOSITIONS SPECTACULAIRES ET ÉPHÉMÈRES	20
4. COMPOSANTE ÉCONOMIQUE DES MUSÉES ET DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES.....	22
4.1. TOURNANT COMMERCIAL ET LOGIQUE MARCHANDE	22
4.2. SOURCES DE REVENUS	24
4.2.1. <i>Le financement public et ses limites.....</i>	24
4.2.2. <i>Les revenus autonomes et leurs conséquences.....</i>	26
4.2.3. <i>Le mécénat, les financements privés, les parrainages et leurs défauts.....</i>	27
4.3. LE FUTUR DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DES MUSÉES.....	29
5. NOUVEAUX ENJEUX DU XXI^E SIÈCLE : LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE AU MUSÉE	30
5.1. L'ARRIVÉE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES	31
5.2. CHANGEMENTS PROVOQUÉS PAR LE MOUVEMENT CULTUREL NUMÉRIQUE	32
5.2.1. <i>Accès à l'information et entrée des technologies dans les expositions.....</i>	33
5.2.2. <i>Numérisation des collections, visites virtuelles et expositions numériques</i>	35
5.2.3. <i>Développement des sites internet et présence sur les réseaux sociaux.....</i>	36
5.3. DES TECHNOLOGIES PAS SI ÉCORESPONSABLES	38
6. TRANSITION SOCIOÉCOLOGIQUE DANS LES MUSÉES DU XXI^E SIÈCLE	39
6.1. ÉMERGENCE DES ENJEUX ÉCOLOGIQUES	39
6.2. PISTES POUR LES MUSÉES QUI SOUHAITENT ÊTRE PLUS ÉCORESPONSABLES.....	41
6.2.1. <i>Solutions pour les musées</i>	42
6.2.2. <i>Solutions pour les expositions</i>	43
6.2.3. <i>Autres solutions.....</i>	45
6.3. LE FUTUR DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES ÉCOCONÇUES	46
CONCLUSION.....	47
BIBLIOGRAPHIE.....	51

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

3D	3 dimensions
<i>Et al.</i>	<i>Aliqui</i> (les autres)
<i>Etc.</i>	<i>Et cetera</i> (et les autres choses)
HQE	Haute qualité environnementale
<i>LED</i>	<i>Light Emitting Diode</i>
MAC	Musée d'Art Contemporain de Montréal (MAC)
MBQ	Musée du Quai Branly (MQB).
MCH	Musée Canadien de l'Histoire
MCQ	Musée de la Civilisation de Québec
MNAM-CP	Musée National d'Art Moderne aussi connu sous le nom Centre Pompidou
MNBAQ	Musée National des Beaux-Arts du Québec
OBNL	Organisme à but non lucratif

RÉSUMÉ

Les expositions temporaires ont évolué au fil des siècles, en particulier depuis la fin du XX^e siècle. Cette évolution soulève des questions essentielles : quel est l'état actuel des expositions temporaires dans les musées nationaux du Québec et d'Île-de-France ? Quelles sont les nouvelles tendances qui façonnent ce phénomène aujourd'hui ? L'objectif de ma recherche est de brosser un portrait des expositions temporaires depuis 2010, d'analyser leur évolution et de mettre en lumière les changements qui les influencent. En outre, il s'agit de discuter des enjeux actuels auxquels ces expositions feront face à l'avenir.

Un phénomène majeur dans les expositions temporaires est la recherche du spectacle et de l'événement. Ce besoin d'impressionner attire de nouveaux publics, mais soulève des questions sur la pérennité de cette approche. Contrairement aux expositions permanentes qui se concentrent sur des thèmes ou collections stables, les expositions temporaires sont souvent définies par leurs thématiques et leurs publics cibles spécifiques. Une nouvelle tendance émerge avec les expositions semi-permanentes, qui visent à combiner les avantages des deux formats tout en répondant à des attentes variées. En parallèle, le rythme des expositions devient de plus en plus effréné, avec un renouvellement rapide, ce qui amène les musées à adopter une gestion dynamique des expositions. Le tournant commercial des musées ne peut être ignoré, car les institutions cherchent à générer des revenus à travers les expositions temporaires. Les modèles économiques des musées reposent de plus en plus sur un mélange de financements publics, de revenus autonomes et de financement privé. Ce modèle hybride permet aux musées d'attirer des fonds nécessaires à la réalisation de leurs projets. La gestion des expositions devient ainsi une entreprise qui doit jongler entre la mission culturelle des musées et les exigences financières, rendant le secteur de plus en plus soumis à des considérations économiques.

L'arrivée des nouvelles technologies modifie la manière dont les musées présentent leurs expositions. L'économie numérique engendre des changements profonds dans l'accès à l'information, la numérisation des collections et le développement d'expositions. Des technologies telles que les écrans interactifs, la réalité augmentée ou virtuelle sont intégrées dans le parcours des expositions, offrant une expérience interactive ou immersive aux publics. Les musées développent également leurs sites internet, permettant aux visiteurs d'explorer les expositions à distance ou de préparer leur visite en ligne. L'écoresponsabilité devient un enjeu majeur pour les musées, à une époque où les préoccupations écologiques sont de plus en plus prégnantes. Les musées doivent repenser leur modèle afin de minimiser leur impact environnemental, tant dans la conception de leurs expositions que dans leurs activités quotidiennes. Des solutions écoresponsables, comme l'utilisation de matériaux recyclés ou la réduction de la consommation énergétique, commencent à être intégrées dans la gestion des expositions. De plus, des actions écoresponsables ont des impacts positifs sur l'image des musées, contribuant à attirer un public conscient des enjeux environnementaux et à sensibiliser le public aux questions écologiques.

Mots-clés : Expositions temporaires, modèle économique, technologie numérique, écoresponsabilité.

ABSTRACT

Temporary exhibitions have evolved over the centuries, especially since the late 20th century. This evolution raises essential questions: what is the current state of temporary exhibitions in the national museums of Quebec and Île-de-France? What are the new trends shaping this phenomenon today? The goal of my research is to provide an overview of temporary exhibitions since 2010, analyze their evolution, and highlight the changes influencing their presentation and content. Furthermore, it involves discussing the current issues facing these exhibitions in the future.

A major phenomenon in temporary exhibitions is the search for spectacle and event-driven experiences. This need to impress attracts new audiences but raises questions about the sustainability of this approach. Unlike permanent exhibitions, which focus on stable themes or collections, temporary exhibitions are often defined by specific themes and target audiences. A new trend is emerging with semi-permanent or semi-temporary exhibitions, which aim to combine the advantages of both formats while meeting varied expectations. At the same time, the pace of exhibitions is becoming increasingly frenetic, with rapid changes, prompting museums to adopt a dynamic exhibition management approach. The commercial turn in museums cannot be ignored, as institutions seek to generate revenue through temporary exhibitions. The economic models of museums increasingly rely on a mix of public funding, self-generated income, and private funding. This hybrid model allows museums to attract the necessary funds for the sustainability of their projects. Thus, exhibition management has become an enterprise that must juggle the cultural mission of museums with financial demands, making the sector increasingly subject to economic considerations.

The arrival of new technologies has changed the way museums present their exhibitions. The digital cultural movement has led to profound changes in information access, the digitization of collections, and the development of digital exhibitions. Technologies, such as interactive screens and augmented or virtual reality, have been integrated into the exhibition experience, offering visitors an enriched experience. Museums have also developed their websites, allowing visitors to explore exhibitions remotely or prepare for their visit online. Eco-responsibility has become a major issue for museums at a time when ecological concerns are increasingly pressing. Museums must rethink their model to minimize their environmental impact, both in the design of their exhibitions and in their daily activities. Eco-responsible solutions, such as the use of recycled materials or reducing energy consumption, are beginning to be integrated into exhibition management. Moreover, eco-responsible actions have positive impacts on the image of museums, helping to attract an audience aware of environmental issues and raising public awareness of ecological concerns.

Keywords: temporary exhibitions, economic model, digital technology, eco-responsibility.

INTRODUCTION

L'art de l'exposition est de faire parler les objets entre eux. L'exposition est un art de la séquence et, par conséquent, un art de la narration et de l'argumentation. Mises en valeur, mises en série, contrastes, comparaisons, décalages, détournements, ruptures, hiérarchisations, accélérations, sont ses figures de style, généralement mal maîtrisées par les organisateurs trop souvent appliqués à mettre chaque objet en valeur pour lui-même au détriment du dialogue qu'il noue avec les autres.
(Chaumier, 2011, p. 78).

Cette citation résume parfaitement le sujet étudié dans ce travail, les expositions, en particulier celles qualifiées de temporaires. La présentation d'œuvres, de thèmes ou d'objets par le biais des expositions temporaires n'est pas une innovation récente. En effet, elles s'inspirent des salons parisiens du XIX^e siècle, tels que le Salon de la Rose-Croix qui, dès 1892, propose des expositions d'artistes parfois inconnus, des communications dans les journaux, des visites guidées ainsi que des événements associés tels que des conférences et des concerts (Vivant, 2008, p. 52). Les expositions temporaires s'inscrivent donc dans une longue tradition de pratiques muséales, tout en évoluant au fil du temps. Elles évoluent depuis le XIX^e siècle, mais surtout depuis la fin du XX^e siècle, et il est pertinent de se demander précisément comment. Cette réflexion mène aux questions centrales de ce rapport : quel est l'état actuel de ce phénomène dans les musées nationaux du Québec et d'Île-de-France de 2010 à 2025 ? Quelles sont les nouvelles tendances qui émergent à ce titre et comment se manifesteront-elles dans le futur ?

Avec ces questions, cette recherche a pour objectif de brosser un portrait actuel des expositions temporaires, de mettre en lumière leur évolution ainsi que les différents facteurs et tendances qui les influencent. Il s'agit également de discuter des enjeux actuels auxquels ce phénomène fait face et de réfléchir à son avenir. En effet, comprendre les enjeux actuels liés aux expositions temporaires permet d'anticiper les directions dans lesquelles ces espaces d'art et de culture se dirigeant.

Ce rapport débute par une introduction cadrant le thème, suivie de la présentation du terrain d'enquête et des méthodes de recherche. La section suivante est dédiée à une mise en contexte qui définit des termes clés, explore l'émergence des expositions temporaires et brosse un portrait actuel du phénomène. Nous abordons ensuite le cœur du sujet en détaillant les problématiques. La première concerne le modèle des expositions temporaires, aujourd'hui façonné par l'éphémère, le spectaculaire et une nouvelle temporalité. La problématique financière et économique est également abordée, avec l'entrée des musées et des expositions dans une logique marchande, suivie du tournant commercial de ces institutions. Ensuite, l'économie des musées est examinée, en particulier les sources potentielles de revenus (financement public, autofinancement, mécénat et financement privé) ainsi que leurs effets sur les institutions. Une section est consacrée aux nouvelles tendances technologiques et environnementales. La problématique technologique concerne l'introduction du numérique et des nouvelles technologies dans les musées, les transformations

qu'elles induisent (accès à l'information, intégration des technologies dans les expositions, numérisation, expositions virtuelles, sites web, présence sur les réseaux sociaux) et l'écoresponsabilité des technologies. La tendance écologique évoque l'émergence de ce phénomène, les solutions écoresponsables (concernant les bâtiments, les activités quotidiennes, les expositions, les déplacements, etc.) et leurs impacts. Chaque développement est suivi d'une réflexion sur l'avenir des expositions temporaires en fonction des questions soulevées. Le travail se termine par une synthèse des points traités, une conclusion sur le sujet et une ouverture vers l'avenir des expositions temporaires.

Cette étude du phénomène et les questions de recherche sont pertinentes car elles comblient une lacune dans le domaine. Bien que plusieurs sources soient disponibles, peu d'entre elles abordent en profondeur toutes les dimensions de ce sujet. La littérature actuelle traite de divers facteurs qui conduisent à l'essor des expositions temporaires, telles que l'événementiel, le tournant communicationnel, la nouvelle muséologie, le virage commercial et le spectaculaire. Toutefois, elle ne se concentre pas spécifiquement sur les expositions temporaires elles-mêmes. Les travaux qui étudient ces expositions ainsi que leurs avantages et limites n'explorent que superficiellement leurs causes ou leurs places dans la société actuelle. Le manque d'études comparatives entre les expositions temporaires en France et au Québec constraint également la compréhension globale de ce phénomène international. De plus, il est rare de trouver des études qui analysent simultanément les contextes québécois et franciliens et aucune n'aborde spécifiquement les musées nationaux de ces territoires.

1. TERRAIN D'ENQUÊTE

1.1. Musées étudiés

Le choix d'étudier uniquement les musées nationaux dans ce travail repose sur deux motifs. Premièrement, ces institutions sont souvent les plus grandes et c'est dans ces dernières que le phénomène des expositions temporaires se manifeste de manière plus marquée (Meunier et Lafortune, 2022, p. 314 ; Bergeron, 2016, p. 234 ; Jacobi, 2016, p. 34). Les musées non subventionnés par le gouvernement, souvent de taille moyenne et petite, disposent de ressources financières, humaines et matérielles plus limitées, ce qui les empêche de suivre le même rythme que leurs homologues de plus grande taille (Bergeron, 2016, p. 233-235 ; Jacobi, 2016, p. 35). Certains tentent d'adopter le même modèle, tandis que d'autres refusent ces changements et s'en tiennent aux valeurs traditionnelles de conservation, de recherche et de collection (Mairesse, 2002, p. 139-142). Deuxièmement, il est plus facile d'analyser un phénomène au sein d'institutions qui se ressemblent et partagent un modèle économique apparenté, comme les musées nationaux et fédéraux, surtout lorsqu'une des problématiques abordées est d'ordre financier. Enfin, seuls les musées sont abordés, sans prendre en considération d'autres types d'institutions, comme les centres d'interprétation, les centres

d'exposition ou les galeries d'art, dont les structures, les missions et les modes de fonctionnement diffèrent grandement, ce qui rend toute comparaison difficile.

Au Québec, deux types de musées sont pertinents pour mon travail : les musées nationaux du Québec et les musées fédéraux du Canada. Le premier type englobe des institutions de grande envergure financées par le gouvernement provincial. Parmi ceux-ci, on trouve le Musée National des Beaux-Arts du Québec (MNBAQ) et le Musée de la Civilisation (MCQ) à Québec ainsi que le Musée d'Art Contemporain (MAC) (Loi sur les musées nationaux. RLRQ, C. M-44) à Montréal. En ce qui concerne les musées fédéraux du Canada, un seul est ici ciblé, situé dans la capitale nationale : le Musée Canadien de l'Histoire (MCH) (Canada.ca, 2023). Parmi ces quatre musées, on distingue deux d'histoire ou d'ethnologie et deux d'art.

En France, contrairement au Québec, les musées nationaux obtiennent cette appellation parce qu'ils détiennent, conservent, exposent et valorisent des collections nationales. Chacun d'entre eux fait partie des musées de France, un ensemble d'institutions subventionnées par l'État (ministère de la Culture, 2023). À Paris, on dénombre 15 musées nationaux, également appelés musées de France, répartis en deux catégories : les établissements publics et ceux à compétence nationale. Parmi ces musées, 13 sont des établissements publics, ce qui signifie qu'ils disposent d'une autonomie administrative et financière (ministère de la Culture, 2023). Ce sont ces musées qui nous intéressent. Afin d'assurer une base de comparaison, la sélection parisienne doit inclure quatre musées publics : deux d'histoire ou d'ethnologie et deux d'arts. Nous avons retenu pour ces derniers le Musée d'Orsay (M'O) et le Musée National d'Art Moderne, également connu sous le nom de Centre Pompidou (MNAM-CP), alors que le Musée du Quai Branly (MQB) s'inscrit parmi les premiers. Bien qu'il soit principalement considéré comme un musée d'art, certaines de ses salles sont à caractère historique et ethnologique, de sorte que le Louvre, dernier musée visé par cette étude, répond des deux vocations citées.

1.2. Cadre spatio-temporel

Le cadre spatial retenu est celui de l'Île-de-France et du Québec. Cette délimitation est justifiée, car la localisation géographique influence le fonctionnement des musées ainsi que l'évolution non simultanée du champ muséal et de sa littérature. Bien que les musées français et québécois diffèrent dans leur fonctionnement, ils partagent des similitudes dans leur évolution et la littérature qui s'y rapporte (Vivant, 2008, p. 46). C'est pour cette raison que des cas provenant des États-Unis ou du reste du Canada ont été écartés, puisque les différences y sont plus marquées. De plus, il existe une grande diversité muséale en France, puisqu'il s'agit du troisième pays au monde en termes de musées, avec un total de 4 000 (Admin, 2024). Le Québec est choisi comme terrain d'enquête car, contrairement à sa contrepartie parisienne, il est impossible de se limiter à une seule ville ou à un seul type de musée, étant donné que le nombre

d'établissements y est trop restreint. Pour cette raison, l'échantillon s'est élargi à l'ensemble de la province, les musées identifiés étant répartis sur trois villes : un à Gatineau, deux à Québec et un à Montréal. En ce qui concerne la France, la diversité muséale conduit à se concentrer uniquement sur une seule région, l'Île-de-France et donc Paris, car c'est la ville française qui offre le plus grand choix de musées nationaux. En somme, le terrain d'enquête a été circonscrit en l'élargissant pour le Québec et en le limitant pour la France, afin de maintenir un équilibre et d'adapter la démarche aux exigences d'un travail dirigé.

Le cadre temporel retenu recouvre les 15 dernières années (2010-2025). Ce choix n'est pas anodin car, durant cette période, les problèmes abordés apparaissent et s'ancrent, tandis que d'autres, déjà présents, continuent à se développer, deviennent la norme ou évoluent et se transforment. Par conséquent, afin de brosser un portrait actuel du phénomène des expositions temporaires dans les musées nationaux et fédéraux parisiens et québécois, il est essentiel de revenir sur l'émergence et l'évolution de certaines dynamiques et tendances.

1.3. Méthodes d'enquêtes

La méthode d'enquête retenue repose principalement sur la recherche documentaire. Cela consiste à collecter et analyser des informations existantes sur le phénomène à l'étude et les questions de recherche à partir de sources écrites, souvent secondaires. Ces sources incluent des articles périodiques, des chapitres d'ouvrages collectifs, des articles de journaux, des mémoires, des comptes-rendus critiques, des monographies, des dictionnaires et des rapports gouvernementaux. Les méthodes d'enquête utilisées dans la bibliographie sont variées, car elles intègrent des études de cas, des exemples, des mises en perspective, des analyses discursives, des recensions des écrits, des statistiques, des entretiens, des comparaisons, des sondages, des définitions, des analyses ainsi que des recensements et inventaires. Par conséquent, il est possible que certaines de ces méthodes, telles que les statistiques, les définitions, les comparaisons et d'autres encore, soient reprises au besoin dans le présent travail.

La démarche s'appuie également sur quelques études de cas. Le terrain d'enquête permet de circonscrire huit musées pouvant servir d'exemples pour illustrer le propos. Puisque le sujet porte sur les expositions temporaires, certaines expositions passées dans ces musées sont examinées afin de proposer des idées et des exemples encore plus précis. Ces études de cas aident à contextualiser et à enrichir l'analyse en apportant des données spécifiques liées aux musées et aux expositions temporaires ciblés. Une autre

méthode qui peut être utile est l'auto-ethnographie. Bien que mon expérience personnelle soit peu utilisée dans ce travail dirigé, elle reste pertinente¹.

2. MISE EN CONTEXTE

2.1. Définitions importantes

Pour commencer, il est essentiel de comprendre ce qu'est une exposition et de distinguer les différents types existants : permanente, temporaire, itinérante, *blockbuster*, ainsi que semi-permanente ou semi-temporaire. Une exposition muséale est la présentation d'objets issus principalement des collections d'un musée, organisée pour une période définie, dans un espace muséal (Felismino et Monteiro, 2022, p. 270). Les expositions permanentes, qui peuvent durer de dix ans à une génération, constituent souvent la référence d'un musée et servent de présentations principales ou de synthèses des collections. Elles sont généralement organisées autour d'une thématique centrale, en lien avec la mission du musée, et mettent en avant des objets provenant majoritairement de sa propre collection (Mairesse, 2022, p. 270). Ce modèle distinctif les différencie des centres d'exposition. De plus, les permanentes sont traditionnellement conçues par le musée lui-même (Drouquet, 2011).

Les expositions temporaires explorent plutôt un thème spécifique sur une période relativement courte, généralement de quelques mois. Les objets et contenus présentés peuvent provenir d'une ou plusieurs collections muséales ou d'une collection privée (Felismino et Monteiro, 2022, p. 270). Elles peuvent être créées par un musée et ses employés permanents, ou par un musée qui engage un commissaire extérieur spécifiquement pour l'occasion. Les expositions temporaires peuvent également être réalisées par un centre d'exposition, un commissaire indépendant ou une entreprise (Drouquet, 2011). Le terme « expositions temporaires » englobe une grande variété de formats. La première distinction à faire est entre les expositions temporaires et itinérantes. Bien que les deux désignent des expositions de durée limitée avec un thème

¹ J'ai un baccalauréat et une maîtrise en muséologie, ce qui me permet de m'appuyer sur des connaissances théoriques acquises en histoire, évolution et tendances actuelles des musées et de leurs expositions. Par ailleurs, je travaille actuellement comme assistante à la programmation des expositions temporaires au Musée de l'Holocauste de Montréal et j'ai également été agente en billetterie au Musée d'Orsay lors de mon échange universitaire à Paris. Ces expériences m'offrent l'occasion de comprendre le fonctionnement interne des musées et d'observer leurs fréquentations. Je visite souvent les musées sélectionnés, tant en tant que visiteuse locale qu'en tant que touriste. J'ai séjourné en France à trois reprises, ce qui m'a permis de visiter à chaque fois tous les musées français choisis. Pour les musées québécois, j'ai eu l'occasion de les explorer à plusieurs reprises. Résidant près de Montréal, j'ai vécu six mois à Québec et un an à Paris, je suis à la fois une visiteuse locale à Montréal, une touriste à Gatineau, et une visiteuse partagée entre le rôle de locale et de touriste à Paris et à Québec. Ces visites répétées m'ont permis d'assister à diverses expositions temporaires, d'observer des changements et des évolutions, et de vivre l'expérience de manière immersive. Elles me permettent également de m'inclure dans les données et statistiques présentées dans ce travail, tout en me donnant l'opportunité de confirmer ou de remettre en question certaines théories et informations en fonction de mon vécu. Ces visites, réparties sur plusieurs années (j'ai commencé dès 2006-2007), justifient également le choix de mon terrain d'enquête et apportent une dimension d'auto-ethnographie à cette étude.

spécifique, les expositions itinérantes se distinguent par leur vocation à circuler dans plusieurs institutions muséales, soit au niveau national, soit international (Mairesse, 2022, p. 269). En général, les formats itinérants sont créés et présentés par le musée concepteur. Une fois leur période de présentation terminée, l'institution créatrice adapte l'exposition, souvent en la condensant et en la rendant plus facilement transportable, puis la rend disponible pour l'emprunt. Pour ce travail, il n'est pas nécessaire de distinguer les expositions temporaires et itinérantes, c'est pourquoi cette dernière catégorie n'est pas utilisée ici.

Il existe trois types de productions temporaires : grandes, moyennes et petites. Les plus importantes, parfois qualifiées de *blockbusters*², sont des expositions de grande envergure, à portée nationale ou internationale, pour lesquelles un budget important est alloué et de nombreux partenariats et coopérations sont établis. Ces expositions connaissent un énorme succès, d'où leur appellation, et ont pour objectif d'attirer un large public (Tobelem, 2011, p. 49-51). Il existe plusieurs exemples de ce type d'exposition³. Les *blockbusters* sont conçus de manière spectaculaire, que ce soit dans le choix de la thématique, la production ou encore le *marketing*, afin d'attirer un grand nombre de visiteurs (Mairesse, 2022, p. 91). À l'inverse, les petites expositions temporaires, parfois appelées « dossiers », sont généralement des expositions constituées de panneaux textuels sans objets originaux, souvent destinées à des lieux qui ne respectent pas les normes de conservation nécessaires. Ces expositions permettent une approche érudite, éducative et ciblée sur un thème précis ou un petit groupe d'œuvres. Elles sont typiquement organisées par des musées historiques, communautaires, ethnographiques, de société, *etc.* Ces productions sont conçues pour être accueillies dans différents types de lieux, tels que d'autres musées, des centres d'exposition, des bibliothèques, des centres d'archives, des écoles, *etc.* Entre ces deux extrêmes, il existe des expositions moyennes, dont la production est souvent considérée comme annuelle et régulière. Leur approche et leurs thématiques sont généralement plus générales, et elles ont une portée plus régionale. Leur budget, leur promotion et les retombées économiques associées sont modérés (Tobelem, 2011, p. 49-51). En général, la programmation temporaire d'un musée combine différents types d'expositions. On y retrouve des expositions : conçues en interne, itinérantes empruntées, de taille moyenne, ainsi que quelques expositions « dossiers », grandes expositions

² « Le terme *blockbuster* est adapté de l'industrie cinématographique, où il désigne des films exceptionnellement réussis qui génèrent des revenus substantiels pour les sociétés de production, souvent en couvrant les coûts et les pertes des projets moins réussis » (Kalkman, 2017, p. 25).

³ Des exemples de *blockbuster* est l'exposition *Hergé*, en 2017-2018, au MCQ permet au musée d'obtenir un taux de fréquentation de 670 000 personnes. L'exposition *Léonard de Vinci* au Louvre engendre 1,1 million de visiteurs en 2020 (Vailles, 2022, p. 65-66). *Le Louvre à Québec* donne l'occasion au MNBAQ d'accueillir 460 000 visiteurs en cinq mois (Guillemette et Champagne-Poirier, 2018). *Munch. Un poème de vie, d'amour et de mort* au Musée d'Orsay atteint un nouveau record avec 720 visiteurs en quatre mois (Collombat, 2025).

et *blockbusters*. Un exemple de cette programmation variée est le Louvre, qui organise alternativement des expositions temporaires de petite envergure ainsi que de plus grandes productions (Tobelem, 2017, p. 210).

Enfin, les expositions semi-permanentes ou semi-temporaires (les deux désignant le même concept) constituent un type d'exposition émergent. Elles combinent des éléments des expositions permanentes et temporaires et durent généralement entre 1 et 4 ans (Gob et Drouquet, 2021, p. 175). Ce format connaît un essor en réponse à l'accélération sociale de notre époque (Jacobi, 2013). En effet, la durée des expositions permanentes est souvent jugée trop longue par un public en quête de nouveauté, tandis que les ressources allouées aux expositions temporaires dépassent souvent largement leur période de présentation (Felismino et Monteiro, 2022, p. 270).

2.2. Émergence des expositions temporaires

À partir des années 1980, les musées entrent dans une ère de communication. Ce tournant, étroitement lié à la nouvelle muséologie, entraîne un changement de conception des activités muséales (Meunier, 2023, p. 158). Cette évolution est influencée par des transformations sociétales, telles que l'expansion des moyens de communication, l'allongement du temps de loisirs, l'élévation du niveau d'éducation et la croissance du tourisme (Jacobi, 2016, p. 29). Face à ces changements, les musées doivent repenser leurs priorités et questionner leur utilité sociale et économique, notamment en termes de fréquentation. Ils se concentrent désormais sur l'attractivité et l'engagement du public, souvent au détriment de la gestion traditionnelle des collections, dont seule une petite partie est présentée dans des expositions permanentes (Guillemette et Champagne-Poirier, 2018, p. 3). L'exposition temporaire émerge alors comme une solution pour répondre à ces nouvelles priorités.

Les expositions temporaires deviennent un outil stratégique majeur pour les musées, apportant des bénéfices notables sur plusieurs fronts. Elles permettent non seulement de diversifier et dynamiser l'offre culturelle, mais génèrent également des avantages considérables dans les domaines économiques, de la fréquentation, de la visibilité et de la réputation des institutions (Mccann, 2001, p. 4-8). De plus, elles donnent aux musées la chance de renouveler leurs offres et de maintenir l'intérêt des visiteurs au fil du temps, en proposant des expériences constamment renouvelées. Grâce à leur capacité à attirer un large éventail de visiteurs, allant des touristes aux publics locaux, elles augmentent non seulement les recettes liées aux entrées et aux ventes dans les boutiques ou cafétérias, mais aussi renforcent les programmes d'adhésion et créent de nouvelles opportunités pour la fidélisation du public (Tobelem, 2017, p. 208 ; Mccann, 2001, p. 4-8). Par ailleurs, ces expositions temporaires jouent un rôle pédagogique croissant en intégrant des dispositifs éducatifs interactifs. Ateliers, visites guidées thématiques et outils numériques permettent d'approfondir les connaissances du public, rendant la culture plus accessible et inclusive. Cela

permet aux musées de jouer un rôle clé dans le développement du tourisme culturel, qui devient un secteur stratégique dans l'économie mondiale. Les expositions temporaires, souvent vues comme des satellites autour des expositions permanentes, offrent l'opportunité de se concentrer sur des sujets précis tout en restant en lien avec le projet muséographique global de l'institution (Drouquet, 2011, p. 7). En enrichissant la programmation du musée, elles permettent aussi de mettre en lumière des œuvres ou artéfacts parfois oubliés en réserve ou provenant de prêts d'autres institutions publiques ou privées (Louis, 2019). Cet aspect procure aux musées une occasion précieuse de revigorer leur collection et de la partager avec un large public, souvent plus impliqué dans l'expérience de ces expositions temporaires. Ces événements culturels sont ainsi des occasions uniques pour les musées de rassembler des objets dispersés à travers le monde ou cachés du grand public, donnant l'opportunité aux visiteurs de les découvrir ensemble, souvent pour la première fois (Chaumier, 2019).

Le développement des expositions temporaires a également un impact direct sur l'activation de la recherche scientifique et la création de nouveaux partenariats, qu'ils soient institutionnels ou privés. En offrant une plateforme pour des recherches approfondies sur des périodes, thèmes ou artistes spécifiques, les musées enrichissent leurs bases de données, leurs ressources et leur réseau (Louis, 2019). Ce processus de collaboration, tant interne qu'externe, permet de dynamiser l'offre du musée et de nourrir l'innovation dans les pratiques de commissariat d'exposition (Pic, 2020). Les productions temporaires deviennent ainsi des espaces de création et d'expérimentation, permettant aux musées de repenser leur rôle dans le monde contemporain. En outre, les expositions itinérantes renforcent ces collaborations internationales. En voyageant d'un pays à l'autre, elles favorisent le partage des savoirs, stimulent la recherche conjointe et offrent aux visiteurs la chance de découvrir des œuvres rarement accessibles. La diversité des projets d'exposition incite les musées à se renouveler constamment, en essayant de nouvelles approches, en mettant en avant des commissaires invités ou des idées audacieuses (Louis, 2019).

Sur le plan économique, les productions temporaires génèrent une augmentation de la fréquentation, ce qui entraîne un accroissement des recettes issues des droits d'entrée, des adhésions et des dépenses accessoires dans les boutiques et cafés des musées (Tobelem, 2017, p. 208). En attirant un large public, elles jouent également un rôle clé dans la visibilité des institutions, non seulement vis-à-vis des visiteurs, mais aussi auprès des donateurs et partenaires potentiels (Tobelem, 2017, p. 208). Ces expositions sont de véritables moteurs de notoriété pour les musées, contribuant à façonner leur image et à créer des liens avec des acteurs externes (McCann, 2001, p. 4-8). Les collaborations internationales, notamment pour des expositions itinérantes, permettent aux musées de se positionner comme des acteurs majeurs dans le réseau mondial de la culture et d'élargir leur influence. Outre ces retombées économiques, les expositions temporaires favorisent la fidélisation des visiteurs en offrant une expérience sans cesse renouvelée. Ces événements ont

une double fonction : d'une part, ils attirent de nouveaux publics par des thématiques innovantes et une communication efficace ; d'autre part, ils incitent les visiteurs réguliers à revenir, notamment grâce à la programmation d'événements complémentaires, comme des conférences ou des concerts (Tobelem, 2011, p. 47). Ce renouvellement constant permet aux musées de garder une longueur d'avance sur les attentes de leur public et d'adapter leur offre en fonction des évolutions du marché culturel (Chaumier, 2011, p. 87).

Les expositions temporaires jouent également un rôle clé dans le renforcement des relations internationales des musées. La coopération entre institutions pour organiser des expositions itinérantes permet de réunir des œuvres provenant de collections diverses, sous la direction de commissaires d'exposition spécialisés (Vivant, 2008, p. 43). De telles collaborations augmentent la visibilité des musées à l'échelle mondiale et les inscrivent dans un réseau international d'événements culturels de premier plan (Vailles, 2022, p. 90 ; Vivant, 2008, p. 43). Ces expositions donnent l'occasion aux institutions de démontrer leur capacité à s'adapter aux contextes historiques et culturels locaux, tout en attirant des publics internationaux. En somme, les expositions temporaires accordent aux musées un moyen efficace d'actualiser et de diversifier leur offre culturelle tout en maximisant leurs retombées économiques et réputationnelles. Elles stimulent l'innovation, renforcent les partenariats, aident la recherche scientifique et proposent au public des expériences inédites qui nourrissent à la fois l'intérêt et la fidélité des visiteurs. Avec ces nombreux bénéfices, elles s'imposent comme un outil indispensable pour assurer la pérennité et le rayonnement des institutions muséales. Bien que le tournant communicationnel et la nouvelle muséologie favorisent le phénomène des expositions, c'est en partie grâce à ces avantages que celles-ci se distinguent comme une réponse efficace à plusieurs problématiques, contribuant ainsi à leurs essors et à leurs règnes qui durent depuis quarante ans.

2.3. Portrait actuel du phénomène

De nos jours, les musées et les expositions temporaires évoluent dans une société façonnée par un rythme accéléré, une logique capitaliste misant sur la consommation de biens, où l'éphémère et le spectaculaire règnent dans le secteur culturel. Nos sociétés, désormais marquées par l'omniprésence des technologies et d'Internet, doivent également faire face à une crise environnementale. Ces dynamiques transforment nos sociétés ainsi que nos industries, et le secteur culturel n'y échappe pas. Par conséquent, les musées et les expositions temporaires ne sont pas épargnés. Avant d'aborder les différents arguments de mon texte, il est pertinent de brosser un portrait global du phénomène des expositions temporaires.

Tout d'abord, la thématisation des expositions temporaires voit une diversification des sujets abordés, allant des grandes rétrospectives artistiques aux thématiques populaires, comme la *pop culture*, l'environnement ou encore les expositions adaptées de franchises cinématographiques. Par ailleurs, les productions

itinérantes gagnent en importance (Vailles, 2022, p. 63-64). De nombreuses institutions muséales en France et au Québec mettent en place des collaborations pour partager des expositions qui circulent entre plusieurs villes et pays, maximisant ainsi leur impact et leur rentabilité. Le Musée des beaux-arts de Montréal, le Musée d'Orsay, le Musée de la Civilisation, le Centre Pompidou et le Musée du Louvre participent notamment à cette tendance en exportant leurs expositions à travers le monde (Heinich, 2007). Ils reçoivent également des expositions du monde entier, par exemple lorsque l'exposition *Dieu* du Musée de l'Europe à Bruxelles est accueillie par le Musée canadien de l'Histoire et le Musée de la Civilisation à Québec entre 2010 et 2011 (Vailles, 2022, p. 85-86). L'exposition temporaire est désormais perçue comme un nouveau média de communication des musées et, par conséquent, répond aux mêmes logiques et flux de production que les autres médias, qui imposent leurs formats et leurs règles. Le rythme de vie des musées est désormais contrôlé par ces événements (Jacobi, 2013, p. 5-6). Au cours des dernières années, les médias sont confrontés à une accélération accrue de leurs productions, s'inscrivant dans le phénomène du spectaculaire et de l'événementiel. Ainsi donc, les musées et les expositions temporaires font face à un rythme toujours plus soutenu, poussé par l'évolution des technologies et les attentes croissantes du public. Pour rester attractifs, ils doivent constamment renouveler leur offre, proposer des expériences immersives et interactives, tout en s'adaptant aux tendances numériques. Cette course à l'innovation impose des cycles de production plus courts et une réactivité accrue, transformant la manière dont la culture est conçue et diffusée (Louis, 2019). Les manifestations événementielles et spectaculaires se manifestent principalement à travers diverses formes, notamment les expositions temporaires. L'attrait pour ces événements réside dans leur caractère unique et éphémère, incitant les visiteurs à y assister par peur de manquer une occasion singulière (Chaumier, 2013). Le spectaculaire, quant à lui, attire les foules ; plus une exposition est impressionnante en matière de contenu, de scénographie, de moyens utilisés, d'expérience offerte ou de *marketing*, plus elle parvient à capter l'attention (Provost, 2022).

Les années 2000 sont marquées par diverses crises économiques qui poussent les musées à adopter un virage commercial, favorisant les phénomènes de l'événementiel et du spectaculaire. Avec la diminution des fonds publics, les autorités incitent les musées à devenir financièrement autonomes (Pfleiger, Krebs et Greffe, 2017, p. 17). Avec l'importance accrue du visiteur dans la nouvelle muséologie et le tournant communicationnel ainsi qu'avec les besoins urgents de profit, la fréquentation devient une statistique cruciale, synonyme de succès et de retombées financières autonomes (Guillemette et Champagne-Poirier, 2018, p. 5). Entre 2010 et 2025, cette dynamique s'intensifie tant en France qu'au Québec. Une compétition accrue pour la fréquentation s'installe entre les musées, et les expositions temporaires deviennent l'outil principal de cette stratégie (Chaumier, 2005, p. 29). Elles permettent effectivement d'augmenter les visites, entraînant ainsi des retombées économiques significatives. En l'absence de soutien gouvernemental

suffisant, les musées se tournent vers des commanditaires privés et des partenariats avec des marques internationales, prêts à financer des expositions de plus en plus spectaculaires pour attirer un maximum de visiteurs (Kalkman, 2017).

Durant cette période, plusieurs tendances marquent l'évolution des expositions temporaires. D'une part, la numérisation et les technologies immersives prennent une place centrale, avec des expositions intégrant la réalité augmentée, la projection immersive et les expériences interactives (Gob et Drouquet, 2021, p. 202-203). Depuis une quinzaine d'années, les musées amorcent une véritable transformation numérique, redéfinissant leur manière de conserver, de valoriser et de diffuser le patrimoine. La numérisation des collections devient une priorité, permettant la préservation et la mise à disposition en ligne d'œuvres parfois fragiles ou inaccessibles (Meunier, 2023, p. 165-167). Les expositions virtuelles se multiplient, offrant au public la possibilité de découvrir des trésors culturels depuis chez soi, via des visites immersives en 3D ou des plateformes interactives. En parallèle, les musées investissent de plus en plus dans le développement d'applications mobiles et de parcours numériques. Ces outils enrichissent l'expérience *in situ*, proposant des contenus complémentaires (vidéos, descriptions détaillées, réalité augmentée) et facilitant la navigation grâce à des plans interactifs (Gob et Drouquet, 2021, p. 204-205, 209). L'émergence des sites internet permet aux institutions de diversifier leur offre, en proposant des galeries virtuelles, des balados ou encore des contenus éducatifs. Enfin, la présence accrue sur les réseaux sociaux (Instagram, Facebook, TikTok) contribue à moderniser leur image et à renforcer leur lien avec le public, notamment les jeunes générations, en rendant l'art plus accessible et engageant (Rolland, 2022, p. 75). Cette transition numérique modifie profondément la mission des musées, qui ne se contentent plus d'être de simples lieux de conservation, mais deviennent des plateformes culturelles dynamiques, accessibles à tous, partout et à tout moment.

Face aux problèmes liés au réchauffement climatique et à la montée de la pensée écologique, les musées et les expositions temporaires repensent désormais leurs actions pour réduire leur empreinte carbone et limiter leur impact sur l'environnement. Conscients de leur rôle dans l'économie linéaire et de la quantité de déchets qu'ils génèrent, les musées s'engagent vers de meilleures pratiques. Ils adoptent des approches plus durables, comme l'écoconception des expositions, l'usage de matériaux recyclés ou moins néfastes pour la planète, la réduction des dépenses énergétiques et une meilleure gestion des ressources et des déchets. Ils privilégient également le réemploi des éléments scénographiques et des matériaux locaux, diminuant le transport des œuvres en favorisant les collaborations de proximité et développant des pratiques d'éclairage à basse consommation. Cette transition vers des actions plus écoresponsables témoigne de leur engagement croissant en faveur du développement durable. Certains musées vont même jusqu'à présenter des expositions sur le thème de l'environnement, abordant des sujets, tels que les bonnes pratiques écologiques, le changement climatique, l'état de la crise environnementale ou encore l'écoémotion. De cette façon, ils

informent leur public, les aident à mieux appréhender la crise et les inspirent à adopter, eux aussi, des comportements plus respectueux de l'environnement.

Enfin, entre 2020 et 2025, la pandémie de Covid-19 oblige les musées à repenser leur stratégie en matière d'expositions temporaires. Le développement d'offres virtuelles et hybrides, alliant présentiel et expériences en ligne, devient une nécessité (Rolland, 2022, p. 130). Cette transition permet aux institutions de toucher un public plus large, au-delà des frontières géographiques, mais elle soulève aussi des questions sur la préservation de l'expérience muséale traditionnelle. La crise sanitaire a également révélé des fragilités structurelles dans le modèle économique des musées. La baisse drastique de la fréquentation touristique force plusieurs institutions à revoir leur dépendance aux recettes de billetterie. En conséquence, un retour aux collections permanentes et une valorisation des expositions locales s'imposent comme des stratégies viables (Meunier et Lafortune, 2022, p. 315-316). Certains musées mettent en place des politiques tarifaires plus accessibles pour encourager la fréquentation locale et favoriser une plus grande inclusion sociale. L'augmentation des coûts de transport et des assurances entraîne aussi une réduction du nombre d'expositions itinérantes et internationales, au profit de collaborations plus régionales (Pauget, Tobelem et Wald, 2023, p. 359). De plus, les préoccupations environnementales croissantes conduisent certaines institutions à repenser leurs pratiques en matière de logistique et de conservation des œuvres, limitant les déplacements inutiles et priorisant l'usage de matériaux durables. Malgré ces défis, les grandes expositions spectaculaires n'ont pas totalement disparu. L'attrait pour ces événements reste fort, mais elles sont désormais conçues avec une approche plus adaptée aux réalités post-pandémiques, incluant des formats hybrides et des dispositifs interactifs à distance. L'expérience muséale se diversifie donc, oscillant entre retour aux sources et intégration des innovations technologiques, redéfinissant ainsi le rôle et la mission des musées dans un monde en perpétuelle évolution (Chaumier, 2021, p. 190).

3. MODÈLE DES MUSÉES : ÉVÉNEMENTIEL, SPECTACULAIRE ET TEMPORALITÉ

L'évolution des musées au XXI^e siècle s'inscrit dans une logique de renouvellement rapide et d'adaptation aux nouvelles attentes du public. L'introduction du spectaculaire et de l'événementiel, qui a commencé à prendre une place prépondérante dans les expositions temporaires, modifie profondément la façon dont les institutions muséales conçoivent leur offre. Ces changements, bien que visant à attirer un public plus large et à dynamiser l'expérience muséale, soulèvent de nombreuses interrogations sur l'équilibre entre spectacle et contenu, notamment en ce qui concerne la mission éducative des musées. Parallèlement, la distinction traditionnelle entre expositions permanentes et temporaires perd progressivement sa pertinence. Cette évolution est alimentée par des facteurs comme la multiplication des expositions semi-permanentes ou

semi-temporaires, ainsi que par l'intensification du rythme des productions temporaires. Ces ajustements reflètent non seulement une volonté d'innover et de répondre aux attentes d'un public plus volatile, mais aussi un changement dans la conception même des expositions, où la durée ne constitue plus l'unique critère de différenciation. Ainsi, la frontière entre permanence et temporaire devient de plus en plus floue, engendrant de nouveaux défis pour les musées dans leur quête d'un équilibre entre attractivité, qualité scientifique et préservation du patrimoine culturel.

3.1. Le spectaculaire et l'événementiel aux musées

Selon la définition donnée par François Mairesse, le phénomène du spectaculaire se base sur quatre caractéristiques principales : l'omniprésence de la technologie dans tous les aspects du musée, l'image visuelle forte, l'événementiel et le ludique (Provost, 2022, p. 73). L'événementiel, comme mentionné par Mairesse, prend diverses formes, mais sa manifestation la plus connue reste l'exposition temporaire. Depuis plusieurs décennies, les musées se trouvent confrontés à la domination des expositions temporaires. Les expositions *blockbusters* sont au cœur de cette euphorie du spectaculaire, car elles représentent le moyen le plus direct et le plus évident pour attirer un large public, augmenter la fréquentation, générer des bénéfices financiers importants et rendre la stratégie de commercialisation plus visible. Toutefois, ces expositions ont pour effet de brouiller les frontières traditionnelles entre éducation et divertissement, ainsi qu'entre culture et loisir (Provost, 2022, p. 75). Les *blockbusters* et le spectaculaire exercent une véritable fascination sur les musées, puisqu'ils attirent massivement les publics. Cette attraction réside dans leurs thématiques populaires et leur capacité à offrir des expériences immersives et visuellement saisissantes, créant ainsi une rencontre avec la culture qui devient davantage un produit de consommation qu'un moyen d'enrichissement intellectuel (Chaumier, 2005, p. 27).

En France, le spectaculaire muséal prend son essor avec l'ouverture du Centre Pompidou, qui marque une rupture dans la conception des projets muséaux (Mairesse, 2002, p. 132). À Paris comme au Québec, les musées, symboles de leurs cultures respectives, sont parmi les premiers à intégrer des éléments spectaculaires et événementiels dans leurs expositions. L'émergence de cette mise en scène spectaculaire s'explique en partie par la concurrence accrue, non seulement entre les institutions muséales elles-mêmes, mais aussi avec d'autres formes de divertissement. Dans ce contexte, le spectaculaire devient un levier stratégique pour se démarquer (Tobelem, 2017, p. 211). Dès les années 1980, les musées commencent à adopter des pratiques événementielles visant à attirer un large public, un phénomène accentué par la nécessité de stabiliser la fréquentation et de fidéliser un public de plus en plus volatile (Jacobi, 2013, p. 14). L'événementiel apparaît également comme une réponse directe aux pressions du marché et aux impératifs économiques qui pèsent sur les institutions culturelles. Selon Debord, l'entrée des musées dans l'ère du

spectacle s'inscrit dans une logique où « le règne autocratique de l'économie marchande, ayant accédé à un statut de souveraineté irresponsable, et l'ensemble des nouvelles techniques de gouvernement qui accompagnent ce règne » façonnent les pratiques culturelles (Mairesse, 2002, p. 132).

L'émergence du phénomène spectaculaire et événementiel dans les musées nationaux, tant en France qu'au Québec, remodelle profondément le paysage culturel, en particulier dans le domaine des expositions temporaires. En effet, cette dimension spectaculaire influence la scénographie, la muséographie, le contenu, les thématiques, le *marketing*, ainsi que l'ensemble de l'offre culturelle associée aux expositions, dans le but de la rendre plus frappante (Gob, 2010, p. 88-89). Ce phénomène, qui s'intensifie au cours des dernières décennies, reflète une volonté de dynamiser l'expérience des visiteurs, d'attirer un public plus large et de s'adapter à une époque où l'attention est de plus en plus fragmentée par la multiplication des distractions (Gob, 2010, p. 101-102). Les musées ne se contentent plus d'exposer des œuvres de manière permanente, mais renouvellent constamment leur offre par le biais d'événements temporaires qui stimulent émotion, sensationnalisme et immersion. Conscientes de l'importance croissante du spectaculaire pour assurer leur pérennité, les institutions muséales décuplent les initiatives pour capter l'attention médiatique et susciter l'engouement du public. Expositions temporaires, venues de personnalités connues, coups médiatiques comme l'atteinte d'un seuil symbolique de fréquentation : ces stratégies sont désormais essentielles pour séduire les visiteurs et affirmer la place des musées dans un monde où la culture est de plus en plus perçue comme un produit de consommation (Mairesse, 2002, p. 137). Le Musée d'Art Contemporain de Montréal, par exemple, introduit les vendredis nocturnes et les cartes de fidélisation (Provost, 2022, p. 76). L'incorporation de ces éléments vise à capter l'attention, provoquer des émotions marquantes et rendre l'expérience plus mémorable. Cette approche permet aux musées de se positionner comme des espaces vivants et dynamiques, en constante évolution, s'adaptant aux tendances de l'économie de l'expérience (Provost, 2022, p. 77-78).

L'introduction du spectaculaire et de l'événementiel dans les musées engendre à la fois des effets positifs et des controverses. D'un côté, ces nouvelles pratiques contribuent à rendre les expositions temporaires plus attractives et accessibles. L'intégration d'éléments interactifs, de projections visuelles et de jeux de lumière capte davantage l'attention du public et enrichit l'expérience muséale (Dumont, 2004). Par ailleurs, les événements spéciaux créent un sentiment d'urgence et d'exclusivité, intéressant ainsi un large public et favorisant une forte visibilité médiatique. Cette dynamique participe non seulement à la reconnaissance des institutions muséales, mais aussi à la promotion de la culture auprès d'un public plus diversifié. Certains musées parisiens et québécois bénéficient ainsi d'une renommée accrue, attirant des visiteurs du monde entier (Tobelem, 2017, p. 207). Un exemple du fait que le spectaculaire et l'éphémère attirent a lieu au Musée national des beaux-arts du Québec. Ce musée connaît son taux de fréquentation record en 2016 avec

444 047 visiteurs, ce qui représente une augmentation de 67 % par rapport à l'année précédente. Ce record est en grande partie dû à l'édification de son nouveau pavillon, car celui-ci est accompagné d'une foule d'événements et d'activités culturelles temporaires et spectaculaires (Vailles, 2022, p. 63-64).

Cependant, cette évolution n'est pas sans soulever des préoccupations. L'accent mis sur l'événementiel amène les musées à dépendre de plus en plus de logiques commerciales, ce qui peut les éloigner de leur mission première de diffusion des connaissances. Cette tendance favorise également une culture de l'éphémère où l'expérience immédiate prime sur la réflexion à long terme, reléguant au second plan la profondeur des découvertes culturelles (Bergeron, 2016, p. 230). De plus, la recherche du spectaculaire peut parfois nuire à la présentation des œuvres. Certaines mises en scène privilégient l'impact visuel au détriment du contenu, risquant ainsi de dénaturer le message ou le contexte historique des pièces exposées (Kalkman, 2017, p. 26). Dans cette optique, les expositions tendent parfois à devenir des « produits » conçus pour séduire et divertir plutôt que de véritable immersion dans l'histoire ou l'histoire de l'art (Chaumier, 2011, p. 88).

Ainsi, bien que l'introduction du spectaculaire dans les musées enrichit indéniablement et démocratise l'expérience culturelle, elle soulève également des interrogations sur la place accordée au contenu et à la réflexion dans ces nouveaux formats d'exposition. L'enjeu réside dans un équilibre à trouver entre attractivité et préservation de la valeur éducative et artistique des œuvres. La clé du succès se situe dans la capacité des musées à réinventer l'exposition temporaire tout en préservant la profondeur et la richesse des œuvres présentées. L'objectif n'est pas de sacrifier la qualité scientifique ou historique pour l'expérience visuelle, mais plutôt de trouver un équilibre entre innovation technologique et respect du patrimoine. Les musées doivent veiller à ce que l'événementiel et le spectaculaire enrichissent le message de l'œuvre, sans l'éclipser, en apportant un éclairage nouveau sur sa signification ou son contexte.

En conclusion, l'introduction du spectaculaire et de l'événementiel dans les musées transforme radicalement la manière dont les expositions sont conçues et perçues, en particulier à travers l'essor des expositions temporaires. Ces pratiques permettent d'enrichir l'expérience des visiteurs, d'attirer un public plus large et de renforcer la visibilité médiatique des institutions muséales. Toutefois, cette évolution n'est pas sans soulever des questions cruciales sur la place du contenu, de la réflexion et de la mission éducative des musées face à la recherche de l'impact visuel et du divertissement. Le défi réside dans l'équilibre à trouver entre l'attrait du spectaculaire et la préservation de la valeur artistique, historique et intellectuelle des œuvres ou artéfacts. Les musées doivent désormais naviguer entre innovation technologique et respect du patrimoine, en veillant à ce que le spectacle ne prenne pas le pas sur la profondeur culturelle des

expositions. La réussite future des musées dépendra de leur capacité à conjuguer attractivité, pertinence éducative et valeur scientifique, artistique ou historique.

3.2. Permanent / temporaire : nouvelles frontières des expositions muséales

Pendant longtemps, on distingue les expositions permanentes et temporaires en fonction de leur durée, et leur nom reflète même cette caractéristique. Pourtant, cette distinction perd aujourd’hui de sa pertinence pour plusieurs raisons. Tout d’abord, d’autres critères permettent de différencier ces expositions, car la temporalité n’est pas leur seule différence. Ensuite, on voit apparaître l’émergence de nouveaux formats intitulés semi-permanents ou semi-temporaires. Enfin, on observe un renouvellement de plus en plus rapide des expositions temporaires, influencées par les médias et l’événementiel. Cette tendance brouille davantage la frontière entre ces catégories en réduisant la distinction temporelle et en rendant les termes « permanent » ou « temporaire » moins pertinents. Face à cette évolution terminologique, Michel Côté, ancien directeur du Musée des Confluences, suggère même de remplacer la distinction entre exposition permanente et exposition temporaire par celle d’exposition de référence et d’exposition de déclinaison (Chaumier, 2019 ; Côté, 2008, p. 69-70). Michel Côté n’est pas le seul à aborder cette nouvelle terminologie, car d’autres auteurs, comme Laurence Louis, André Gob, Noémie Drouquet, Serge Chaumier et plusieurs autres l’emploient désormais. Cette évolution terminologique reflète une transformation plus profonde dans la conception muséale : les expositions ne sont plus seulement définies par leur durée, mais par leur fonction et leur vocation, qu’il s’agisse de transmettre des savoirs de référence ou de proposer des déclinaisons thématiques plus éphémères.

3.2.1. Distinctions multiples

La distinction entre exposition permanente et exposition temporaire repose avant tout sur leur durée. Longtemps, ce critère suffit à les différencier. Cependant, depuis une quinzaine d’années et plus, même les expositions dites permanentes ne le restent qu’une dizaine d’années en moyenne, tandis que les expositions temporaires s’étendent sur quelques mois seulement. Par le passé, ces durées sont souvent encore plus longues : effectivement, les expositions permanentes pouvaient durer entre 15 et 20 ans et les expositions temporaires de plusieurs mois à une année (Louis, 2019). Dans les musées d’art, l’accrochage des œuvres dites permanentes évolue encore plus fréquemment, car leur modification est plus aisée et certaines œuvres les obligent pour des raisons de conservation. Au-delà de la temporalité, deux autres critères permettent de distinguer ces expositions : leur thématique et leur public cible (Drouquet, 2011).

L’exposition permanente constitue l’exposition de référence du musée. Dans les musées d’art, elle met en valeur les pièces maîtresses de la collection, tandis que, dans les musées d’histoire ou de société, elle

propose une approche synthétique de l'histoire, de la société ou des thèmes centraux du musée. L'exposition temporaire, quant à elle, met en lumière des œuvres, des artefacts ou des récits secondaires. Dans les musées d'art, elle offre l'opportunité de présenter un artiste ou un mouvement spécifique en rassemblant des œuvres empruntées à d'autres institutions ainsi que des pièces habituellement conservées en réserve. Dans les musées d'histoire ou de société, elle explore un sujet en lien de proche ou de loin avec leurs centres d'intérêt, celui-ci est enrichi par des artefacts empruntés ou issus des collections en réserve (Drouquet, 2011).

Les publics cibles de chaque exposition varient également. L'exposition permanente s'adresse principalement aux visiteurs découvrant le musée pour la première fois, comme les touristes ou certains locaux. Pour eux, elle constitue une nouveauté et met en avant les pièces maîtresses et chefs-d'œuvre du musée. Elle vise aussi le public scolaire, puisque son parcours s'intègre souvent dans les programmes éducatifs (Louis, 2019). Par exemple, au Louvre, entre 60 % à 75 % du nombre total de ses visiteurs sont des touristes qui se satisfont du permanent (Chaumier, 2019). Le public scolaire n'est pas négligeable, car en 2023, celui-ci a représenté au Musée d'Orsay et de l'Orangerie un total de 180 000 élèves (Établissement public du Musée d'Orsay et du Musée de l'Orangerie, 2023). L'un des principaux objectifs des expositions temporaires est de diversifier l'offre du musée et de donner autre chose à voir aux publics. Elles offrent ainsi une opportunité idéale pour attirer à nouveau la population locale et l'inciter à revenir (Chaumier, 2019). Afin de prouver ce fait, voici deux exemples de cette réalité. Lors de l'exposition temporaire Miró à Majorque présentée au Musée National des Beaux-Arts du Québec en 2019, 73 % des visiteurs sont des Québécois alors que seulement 27 % sont des visiteurs canadiens ou internationaux. Le nombre de visiteurs locaux pour l'exposition Ici Londres en 2018-2019 au Musée de la Civilisation de Québec s'élève à 86 % du nombre total des visiteurs (Vailles, 2022, p. 94-95). Ce nombre

Par conséquent, la distinction entre expositions permanentes et temporaires ne repose pas uniquement sur leur durée, mais aussi sur leur thématique et leur public cible. Toutefois, le changement terminologique proposé par Michel Côté ne résout pas entièrement cette problématique, car il privilégie une différenciation basée sur le contenu plutôt que sur la temporalité. Or, l'appellation traditionnelle présente l'avantage d'informer clairement le public sur la durée des expositions, leur permettant ainsi de mieux organiser leur visite.

3.2.2. Expositions semi-permanentes et semi-temporaires

Depuis quelques décennies, certains musées, en particulier les musées de société ou certains musées d'art, adoptent une politique d'exposition différente, basée sur des expositions temporaires de longue période ou des expositions permanentes de courte durée. Deux exemples marquants de ce phénomène sont le Musée

de la Civilisation à Québec et le Musée National d'Art Moderne à Paris, également appelé le Centre Georges Pompidou.

Les musées de sociétés qui adhèrent à ce mouvement proposent une grande diversité d'expositions présentées simultanément. Le MCQ, par exemple, accueille en moyenne deux expositions permanentes ou semi-permanentes, cinq expositions temporaires ou semi-temporaires et une vitrine d'exposition. Ce nombre reste dans les normes des musées qui adoptent cette politique, car ils présentent généralement une dizaine d'expositions en parallèle (Gob et Drouquet, 2021). Bien évidemment, avec un nombre aussi élevé d'expositions, leur taille est souvent réduite. Les expositions permanentes du Musée de la Civilisation s'apparentent davantage à des expositions semi-permanentes, avec des durées variant entre 3 et 10 ans. Les expositions semi-temporaires, quant à elles, s'étendent sur une période allant de 1 à 3 ans. Elles sont généralement conçues en interne, ce qui explique leur plus longue durée, car leur élaboration exige un investissement important en temps, en efforts et en ressources financières. Enfin, les expositions temporaires conservent leur format traditionnel, qui ne dure que quelques mois. Celles-ci sont souvent empruntées à d'autres institutions, et les conditions de prêt imposent des durées limitées (Drouquet, 2011 ; Louis, 2019).

Pour ce qui est des musées d'art, la situation est un peu différente, car c'est souvent l'accrochage des œuvres dans l'exposition permanente qui change. En effet, une partie des œuvres exposées est renouvelée chaque année et échangée contre d'autres œuvres de la collection. Cela peut être motivé par des raisons de dynamisme et de renouvellement, mais aussi par des impératifs de conservation (Heinich, 2007). De toute évidence, certaines œuvres sont plus fragiles que d'autres et nécessitent des conditions de conservation plus strictes. Par conséquent, leurs rotations périodiques leur donnent l'occasion de ne pas être trop longtemps exposées aux conditions des salles d'exposition. Le Centre Pompidou adopte cette stratégie et renouvelle désormais périodiquement l'accrochage de ses niveaux 3 et 4 (Chaumier, 2019).

Ces politiques d'expositions permettent aux musées qui les adoptent d'offrir en permanence du renouveau à leurs visiteurs. Elles leur assurent une programmation dynamique et leur permettent de rester attractifs et « compétitifs » dans le secteur de la culture et des loisirs, en répondant aux attentes d'un public en quête de nouveauté et d'expériences renouvelées.

3.2.3. Rythme de plus en plus effréné

Depuis plusieurs années, les musées nationaux de Paris et du Québec sont pris dans une spirale d'accélération, où les expositions temporaires se succèdent à un rythme toujours plus soutenu. Autrefois planifiées sur plusieurs années comme des événements d'exception, elles se succèdent aujourd'hui

rapidement sous l'effet de trois dynamiques majeures : la montée de l'événementiel, la logique effrénée des réseaux sociaux et l'exigence croissante du public. Cette transformation oblige les musées à renouveler constamment leur offre pour capter l'attention, au risque de fragiliser la qualité scientifique et la viabilité du modèle (Jacobi, 2013 ; Chaumier, 2019).

Les expositions temporaires ne sont plus simplement des rendez-vous culturels, elles doivent devenir des événements marquants capables d'attirer les foules et de justifier leur caractère éphémère par une rareté orchestrée. Une campagne de communication massive leur donne un caractère urgent et incontournable, créant un effet boule de neige qui renforce leur succès. Cette logique pousse les musées à réduire les intervalles entre les expositions et à en multiplier le nombre. Toutefois, cette cadence implique des mois de préparation et mobilise de nombreuses équipes, ce qui accroît la pression sur les conservateurs, scénographes et restaurateurs (Chaumier, 2005, p. 17). Parallèlement, les réseaux sociaux modifient profondément la consommation culturelle. Instagram, TikTok et X (anciennement Twitter) imposent une logique de l'instant, où une exposition doit immédiatement capter l'attention et générer un maximum d'interactions en ligne. Cette quête de visibilité pousse les musées à multiplier les productions photogéniques et immersives, mais aussi à réduire leur durée d'exploitation afin de toujours proposer du neuf. Une exposition qui ne crée pas le *buzz* dans ses premières semaines risque d'être éclipsée par la suivante (Chaumier, 2019). De plus, le public devient de plus en plus exigeant. L'accès numérique à la culture renforce son impatience et son besoin de nouveauté. Les visiteurs, habitués à une offre culturelle surabondante et accessible en un clic, réclament des expériences sans cesse renouvelées (Chaumier, 2019). Cette quête permanente de renouveau pousse les musées à revoir leur programmation et à proposer des expositions plus courtes, mais plus nombreuses. L'exposition temporaire, jadis un moment d'exception dans la programmation d'un musée, devient aujourd'hui une nécessité permanente pour attirer et fidéliser un public toujours plus volatil (Vailles, 2022, p. 81-82).

Si les expositions temporaires permettent d'attirer plus de visiteurs et de dynamiser la fréquentation, leur cadence accélérée soulève également des questions quant à sa soutenabilité : coûts croissants, pression sur les équipes, complexité logistique et risque d'appauvrissement du contenu au profit du spectacle. L'accélération du rythme des expositions temporaires transforme en profondeur les musées, les insérant dans une logique de consommation rapide. Si ce modèle répond aux attentes d'un public avide de nouveauté, il pose néanmoins des obstacles majeurs en termes de viabilité économique, de qualité scientifique et de pérennité des collections. Trouver l'équilibre entre innovation, divertissement, aspect spectaculaire et transmission du patrimoine constitue un défi majeur pour les musées du XXI^e siècle.

En résumé, la distinction traditionnelle entre expositions permanentes et temporaires, fondée sur leur durée, perd aujourd’hui de sa pertinence face à l’évolution des pratiques muséales. En effet, au-delà du critère temporel, des aspects thématiques et de ciblage du public permettent également de différencier ces expositions. L’émergence des expositions semi-permanentes et semi-temporaires redéfinit les catégories classiques et brouille davantage les frontières entre les expositions permanentes et temporaires. Le renouvellement fréquent des accrochages et l’accélération du rythme des expositions temporaires, influencés par les attentes du public et les dynamiques médiatiques, posent la question de la soutenabilité du modèle actuel. Si la diversification et le renouvellement des expositions garantissent une offre culturelle dynamique, ils imposent également une pression accrue sur les institutions. Dès lors, les musées doivent trouver un équilibre entre innovation, accessibilité et préservation du patrimoine afin d’assurer leur mission culturelle tout en répondant aux attentes d’un public en quête de renouveau.

3.3. Le futur des expositions spectaculaires et éphémères

L’accélération actuelle du rythme des expositions temporaires dans les musées soulève plusieurs défis et questionnements sur la viabilité du modèle. Ce phénomène, porté par la quête de nouveauté et la nécessité d’attirer un public toujours plus exigeant, semble répondre à des attentes immédiates, mais il fragilise le rôle fondamental des musées. D’une part, le renouvellement rapide des expositions, alimenté par les impératifs événementiels et médiatiques, peut entraîner une pression accrue sur les équipes de conservation, de scénographie et de restauration. Cette frénésie peut nuire à la qualité scientifique des expositions, au risque de mettre l’accent sur l’aspect spectaculaire au détriment de la rigueur intellectuelle. Cette accélération crée une surcharge des agendas individuels, avec un sentiment d’urgence et une angoisse de l’acte manqué, si bien que, loin de libérer du temps, elle engendre un encombrement (Jacobi, 2013, p. 12). Par ailleurs, les coûts liés à cette accélération, tant financiers qu’humains, risquent de rendre ce modèle insoutenable à long terme.

De plus, pour reprendre les termes de Rosa Harmut, cette logique frénétique semble parfois mener à une forme d’« immobilité fulgurante » où l’urgence de l’instantané finit par éclipser la mission première du musée : préserver, transmettre et permettre l’appropriation de la culture sur le long terme (Jacobi, 2013, p. 12). L’un des principaux risques réside dans l’illusion que la multiplication des expositions et la présentation spectaculaire d’artéfacts peuvent remplacer la réflexion soutenue et la transmission de valeurs culturelles durables. Le public, en quête d’expérience éphémère, se trouve alors pris dans une logique de consommation rapide, où l’exposition temporaire n’est plus un moment privilégié de rencontre avec le patrimoine, mais un produit consommé puis oublié. L’accélération des expositions temporaires transforme

la relation du public avec la culture, passant d'un moment de contemplation à une quête constante de nouveauté, nourrissant ainsi un cycle perpétuel d'événements sans réelle profondeur (Jacobi, 2016, p. 37).

Les musées sont donc confrontés à deux questions essentielles : comment concilier l'exigence de renouvellement et de dynamisme avec leur mission patrimoniale et scientifique et comment concilier exigence scientifique, innovation et durabilité dans un contexte où l'immédiateté semble dicter le tempo (Jacobi, 2013, p. 5) ? Des musées commencent à réfléchir à des solutions plus durables afin de ralentir cette cadence effrénée. Parmi les actions envisagées, certains proposent d'allonger la durée des expositions temporaires et d'intégrer des dispositifs numériques pour prolonger leur impact. Une autre solution selon Jacobi est l'incorporation d'événements culturels annexes et l'exploitation des ressources numériques pour prolonger la vie des expositions. Cette approche permet d'assurer une meilleure fidélisation du public tout en limitant la pression financière et humaine (Jacobi, 2013, p. 14). En effet, comme le suggère Jacobi, des pratiques telles que l'allongement des expositions temporaires, l'intégration d'autres formes de manifestations culturelles ou la mise en ligne des collections peuvent apporter des solutions complémentaires face à cette accélération (Jacobi, 2013, p. 14). D'autres, en cherchant à lutter contre la surenchère événementielle, optent pour une approche plus mesurée, incorporant davantage de réflexion sur l'authenticité et la transmission, tout en évitant le piège du spectacle constant. La réflexion sur la pérennité des expositions, notamment par l'élargissement de la durée des événements ou l'utilisation de supports numériques, est essentielle pour réinventer la place du musée dans la société actuelle (Jacobi, 2013, p. 14).

Enfin, il est crucial de repenser le rôle des musées dans ce contexte de société où le rythme de la vie moderne, caractérisé par une accélération des changements techniques et sociaux, engendre un sentiment d'urgence et de surcharge. La société moderne est dominée par l'accélération des rythmes, la tendance à la multi-occupation et l'encombrement des emplois du temps, ce qui crée une pression supplémentaire sur les institutions culturelles (Jacobi, 2013, p. 12). Les musées doivent-ils vraiment se plier à cette logique de consommation rapide, ou peuvent-ils offrir une alternative, un espace où la lenteur et la profondeur permettent de redonner du sens à la culture ? Le modèle actuel, fondé sur l'événementiel et l'immédiateté, semble atteindre ses limites. Les musées doivent envisager leur avenir avec un nouveau paradigme, alliant innovation et fidélité à leur mission première de transmission patrimoniale et de réflexion culturelle. Dans cette dynamique, la question de l'équilibre entre innovation et durabilité est centrale, contribuant ainsi à préserver l'essence même des musées dans un monde où l'accélération est omniprésente.

4. COMPOSANTE ÉCONOMIQUE DES MUSÉES ET DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES

4.1. Tournant commercial et logique marchande

Dans nos sociétés en constante mutation, les musées évoluent et s'adaptent pour répondre aux nouvelles exigences de l'État, du marché et du public (Dumont, 2004). Aujourd'hui, le modèle américain domine les sociétés occidentales, y compris au Québec et en France, où l'économie de marché et le système marchand s'imposent (Mairesse, 2002, p. 132). Bien que les musées, qu'ils soient publics, privés ou d'État, soient des organismes sans but lucratif, ils évoluent dans un système capitaliste marqué par la concurrence, une répartition inégale des ressources, la consommation et une quête constante de rentabilité (Vivant, 2008, p. 43). Désormais, les valeurs fondamentales des musées se modifient : l'économie occupe une place grandissante et supplante progressivement la culture au cœur des projets muséaux. Ce n'est plus la culture en soi qui prime, mais bien l'économie de la culture (Bergeron, 2016, p. 240). Ainsi, le secteur muséal et, plus largement, la sphère culturelle accordent une attention croissante aux coûts, aux financements, aux évaluations, au développement et à la rentabilité. Par conséquent, les musées occidentaux augmentent leurs budgets de communication, cherchent à accroître leur fréquentation, s'intéressent aux études de public et élaborent des stratégies de parrainage (Tobelem, 1992, p. 49-52).

Au fil des ans, ces actions se traduisent par l'essor du *marketing*, l'analyse du flux de visiteurs, des décisions fondées sur des prévisions issues d'études de marché et la mise en place d'une tarification culturelle (Mairesse, 2002, p. 132). Dans une société régie par le marché, même les biens culturels deviennent des produits monnayables. Dès lors, les critères quantitatifs, tels que la fréquentation ou les recettes, prennent le pas sur les critères qualitatifs (Vivant, 2008, p. 44). Un exemple frappant de cette évolution est le Musée d'Art Contemporain de Montréal (MAC). Celui-ci développe activement son service de communication et de *marketing*, tandis que la rentabilité devient un enjeu majeur. Il mène des études sur son public afin d'orienter ses décisions, d'optimiser son financement autonome, de mieux anticiper ses dépenses et de fidéliser des visiteurs ciblés (Provost, 2022, p. 68).

Bien évidemment, ces transformations ne sont pas les seuls changements induits par l'intégration des musées dans l'économie marchande et une logique commerciale. Cette évolution impacte également leurs offres et leurs gestions. Le nouvel écosystème économique, le développement de l'économie de l'expérience et du divertissement, l'intensification de la concurrence, la nécessité de générer des revenus et les attentes toujours plus exigeantes des visiteurs poussent les musées à diversifier leurs offres. Pour répondre à ces enjeux, ils s'équipent de boutiques, de restaurants, d'auditoriums, de librairies, de salles de conférence et d'espaces d'exposition multiples. Avec ces nouveaux aménagements destinés au public, les

musées s'imposent comme des *mass médias*. En tant que tels, ils doivent se moderniser et proposer une expérience variée et en constante évolution afin d'attirer et fidéliser leur public (Provost, 2022, p. 77). Le MAC, par exemple, a créé un service de commercialisation et de gestion des ressources matérielles afin de développer les activités de sa boutique, de son restaurant et de sa librairie, notamment à la suite de coupes budgétaires. Ces commerces servent de complément à de l'expérience de visite et permettent également au musée d'accroître ses revenus autonomes (Provost, 2022, p. 68).

La gestion des musées est elle aussi profondément affectée par l'économie marchande et l'adoption d'une logique commerciale. Ils entrent progressivement dans une ère entrepreneuriale en intégrant les méthodes de gestion propres au monde des affaires (Vivant, 2008, p. 46). Au cours des dernières décennies, de nombreux musées nationaux français accèdent à l'autonomie administrative grâce à l'obtention du statut d'établissement public, tandis que les musées québécois sont largement influencés par les forces du marché. Désormais, les institutions muséales accordent une place centrale à leur financement, en développant des stratégies de collecte de fonds, de mécénat et de revenus autonomes. Elles adoptent également des outils de communication contemporains, tels que le *marketing* direct, la publicité, la création d'événements et les relations publiques (Tobelem, 1992, p. 64). En conséquence, de nouveaux modes de gestion et des normes comptables sont introduits, obligeant les directeurs de musée à acquérir des compétences en gestion. Ils ne peuvent plus se limiter à leur rôle de conservateur, mais doivent posséder une double expertise, à la fois scientifique et administrative, acquise par l'expérience ou la formation (Vivant, 2008, p. 46). Le Musée d'Art Contemporain de Montréal, pour sa part, adopte de nouveaux outils et méthodes de gestion afin d'améliorer la satisfaction des visiteurs, la notoriété et la visibilité de l'institution (Provost, 2022, p. 68).

Ainsi donc, l'évolution des musées dans un contexte économique de plus en plus marqué par les logiques marchandes et capitalistes entraîne un changement profond dans leur fonctionnement et leur gestion. La priorité, autrefois donnée à la culture, cède la place à l'économie de la culture, influençant les stratégies, les activités et les ressources des musées. Ces derniers, qu'ils soient publics ou privés, adoptent des méthodes de gestion inspirées du secteur commercial, multiplient leurs sources de revenus, diversifient leur offre et se modernisent pour répondre aux attentes des visiteurs. Dans cette optique, des outils, tels que le *marketing*, la collecte de fonds, et l'analyse du public deviennent essentiels pour assurer leur rentabilité et pérennité. Ainsi, les musées, dorénavant intégrés dans une logique entrepreneuriale, redéfinissent leur mission en équilibre entre leur vocation culturelle et les impératifs économiques. Après avoir examiné l'évolution des musées dans une économie capitaliste et une société de marché, intéressons-nous désormais à leur modèle économique et à leurs sources de revenus.

4.2. Sources de revenus

Le modèle économique d'un musée est conditionné par un paradoxe : ils possèdent une valeur considérable grâce aux chefs-d'œuvre et artéfacts qu'ils détiennent, mais ils ne sont pas riches financièrement (Vivant, 2008, p. 45). Peu importe le pays où ils se trouvent, les musées sont généralement des organismes à but non lucratif (OBNL). Cela signifie qu'ils ne cherchent pas à générer des profits. Leur priorité est d'atteindre un équilibre budgétaire afin de limiter les pertes (Tobelem, 1992, p. 59). En règle générale, les revenus financiers des musées proviennent d'un mélange de sources : subventions ou financements publics et privés (provenant d'organismes, d'entreprises ou de gouvernements), dons monétaires (d'un individu ou d'un groupe), collectes de fonds et revenus automnes (billetterie, prêts d'expositions, ventes en boutique, cotisations des membres, location d'espaces, restaurants, etc.). Les proportions entre chaque mode de financement varient en fonction du type de musée (national, privé, public) ou du pays où il se situe.

4.2.1. *Le financement public et ses limites*

Les musées dépendent principalement des subventions de l'État. Ces fonds peuvent être accordés au Canada par le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et, plus rarement, les municipalités. En France, ils proviennent du gouvernement national, des départements ou des mairies. Le financement public est une ressource essentielle pour les musées. Les musées d'État, québécois ou français, obtiennent la majorité de leur budget grâce aux subventions publiques des gouvernements. Par exemple, au Québec, il représente environ 65 % du budget des institutions régionales et des petits musées (Musée National des Beaux-Arts du Québec, 2024). Les musées européens dépendent bien plus de l'aide de l'État que les institutions nord-américaines, le financement gouvernemental couvrant les deux tiers de leurs revenus (Vivant, 2008, p. 52). Moins tributaires des revenus de la billetterie, ils peuvent offrir des critères d'admissibilité à la gratuité plus larges⁴ qu'en Amérique (Mairesse, 2002, p. 132). Cependant, le gouvernement du Québec dispose de ressources plus limitées que les gouvernements canadien et français et ne place pas forcément la culture parmi ses priorités. Ainsi, bien qu'il assure une grande part du financement des musées nationaux, comme le MNBAQ, le MAC et le MCQ, les fonds alloués restent insuffisants. Par conséquent, ces institutions doivent financer par elles-mêmes leurs expositions, acquisitions et activités éducatives (Guillemette et Champagne-Poirier, 2018, p. 12). Cette situation concerne également les autres musées canadiens et américains. Contrairement à la France, ils reposent davantage sur leurs revenus autonomes, notamment

⁴ En France et dans de nombreux pays européens, les musées nationaux offrent la gratuité le premier dimanche de chaque mois et le 14 juillet. En dehors de ces dates, l'entrée est gratuite pour les moins de 18 ans, les Européens de 18 à 25 ans, les étudiants en histoire de l'art, les personnes handicapées, les demandeurs d'emploi, les détenteurs d'un Passe Éducation, d'une carte ICOM ou d'une carte culturelle, les membres de la presse, les guides-conférenciers, etc. (ministère de la Culture, 2023).

ceux de la billetterie, des cotisations des membres et du mécénat, ce qui rend les entrées gratuites plus rares⁵. Partant de ce fait, en développant des politiques tarifaires de plus en plus élevées, les musées attirent davantage une clientèle aisée et délaissent les publics aux moyens plus modestes (Chaumier, 2021, p. 190).

Malheureusement, cette source de revenus les maintient dans une situation de dépendance vis-à-vis des subventions étatiques et des décisions budgétaires gouvernementales. Cela représente un véritable problème, d'autant plus que, au cours des quarante dernières années, les subventions accordées par les gouvernements diminuent (Pflieger, Krebs et Greffe, 2017, p. 37 ; Bergeron, 2016, p. 240). Cette baisse s'explique par le recul des politiques interventionnistes keynésiennes, la multiplication des institutions culturelles en quête de financements, la hausse des coûts, des dispositifs fiscaux moins avantageux et l'essor du capitalisme et du libéralisme (Chaumier, 2005, p. 22 ; Tobelem, 1992, p. 54 ; Mairesse, 2002, p. 134). Bien que cette diminution ne suive pas une trajectoire linéaire, elle fluctue en fonction des crises économiques, du niveau d'endettement des États et des priorités budgétaires des gouvernements (Pflieger, Krebs et Greffe, 2017, p. 21). Or, les musées ont besoin de budgets conséquents pour remplir leurs missions : préserver et restaurer les œuvres, enrichir leurs collections, assurer leur gestion quotidienne et renouveler leurs offres culturelles et éducatives. La réduction des subventions complique leur fonctionnement, d'autant que leurs dépenses continuent d'augmenter.

Face à cette pression financière, de nombreux musées diversifient leurs ressources en renforçant leur recours aux financements privés et aux mécénats (Bergeron, 2016, p. 235). Ils organisent également des événements payants, comme des expositions temporaires à tarif majoré, ou développent des boutiques et des cafés pour générer des revenus complémentaires. Par ailleurs, la concurrence entre les institutions pour capter des financements devient plus rude, poussant certains musées à développer des stratégies *marketing* plus agressives afin d'attirer davantage de visiteurs et de donateurs. Cette logique marchande, bien que parfois nécessaire, soulève des questions sur la préservation des valeurs culturelles et éducatives face aux impératifs de rentabilité. Cette évolution entraîne une reconfiguration du paysage muséal. En effet, depuis les années 1990, en raison de motif économique, plusieurs établissements fusionnent et certains musées jugés non rentables ferment. Cette concentration des ressources et de l'attention médiatique favorise les

⁵ Au Québec, la gratuité dans les musées nationaux est accordée aux membres, aux détenteurs d'une carte ICOM, aux personnes en situation de handicap et selon les établissements, aux enfants de moins de 2 ans (MCH), de 5 ans et moins (MCQ), de 12 ans et moins (MNBAQ) ou de 18 ans et moins (MAC). Toutefois, contrairement à la France, et selon les musées, certaines catégories, comme les enfants, les adolescents, les jeunes adultes ou les aînés ne bénéficient que de réductions. De plus, pendant longtemps, l'entrée était gratuite dans les musées québécois le premier dimanche de chaque mois. Cependant, à partir du 2 mars 2025, ces journées de gratuité mensuelles prennent fin, le gouvernement provincial a révoqué cette initiative (Tadros, 2025).

grandes institutions, tandis que les petits et moyens musées peinent à survivre dans ce nouveau modèle économique (Chaumier, 2019).

4.2.2. *Les revenus autonomes et leurs conséquences*

Avec la diminution des subventions publiques, les musées doivent explorer de nouvelles sources de financement ou optimiser celles déjà existantes. Puisque peu de mécènes peuvent compenser le désengagement des gouvernements (Dumont, 2004), les musées développent leurs revenus autonomes et multiplient les partenariats et financements privés, notamment pour la création et la présentation d'expositions temporaires (Jacobi, 2016, p. 33). Cette transition vers l'autofinancement est fortement encouragée par les pouvoirs publics (Gob, 2010, p. 92 ; Bergeron, 2016, p. 239). Ils exercent une pression croissante pour que les musées adoptent des modèles économiques considérant les visiteurs comme des clients et des sources de revenus (Pagès, 2022). Comme mentionné précédemment, les revenus autonomes des musées prennent plusieurs formes et se développent au fil des ans. Certains, comme la commercialisation d'expositions, la cession de marques ou la location d'espaces, ne dépendent pas directement des visiteurs. En revanche, une part importante repose sur la fréquentation : ventes de billets, participation à des événements culturels ou pédagogiques (conférences, projections, ateliers), adhésions, locations d'audioguides ou encore achats dans les boutiques et restaurants des musées. Ainsi, plus l'affluence est élevée, plus les revenus augmentent (Tobalem, 2017, p. 208 ; Tobalem, 2011, p. 51). C'est pourquoi les musées cherchent à fidéliser, diversifier et élargir leur public en misant sur des stratégies *marketing* et publicitaires, mais surtout sur une programmation événementielle dynamique, notamment à travers les expositions temporaires (Pfleiger, Krebs et Greffe, 2017, p. 40). Ces productions, en particulier les *blockbusters*, attirent un large public, engendrent des retombées financières importantes et bénéficient du soutien de commanditaires majeurs. Par exemple, l'exposition temporaire *Paris du monde entier*, organisée par le Centre Georges-Pompidou en 2005, lui rapporte 750 000 euros (Heinich, 2007). Un autre exemple de *blockbuster* est l'exposition *Monet*, coorganisée par le Musée d'Orsay et le Grand Palais. Pour cet événement, les musées déboursent 4,3 millions d'euros. Cette production donne lieu à des centaines d'articles dans la presse française et internationale et entraîne la vente de plusieurs dizaines de milliers de catalogues d'exposition et de produits dérivés (Tobalem, 2011, p. 46).

Toutefois, cette quête d'autonomie financière comporte plusieurs risques. La dépendance aux expositions temporaires et aux événements à fort potentiel commercial engendre une incertitude financière, car leur succès n'est jamais garanti. Bien qu'attrayant pour le public et les mécènes, ces projets nécessitent des investissements conséquents sans assurance de rentabilité (Pfleiger, Krebs et Greffe, 2017, p. 41). De plus, en cherchant à maximiser leur fréquentation, les musées privilégient des expositions à forte visibilité,

s'inscrivant ainsi dans une logique de divertissement au détriment de leur exposition permanente et leur mission éducative et sociale (Tobelem, 2011, p. 56).

Cette focalisation sur l'événementiel crée également un déséquilibre dans l'allocation des ressources. Les grandes expositions temporaires mobilisent une part importante des moyens humains et financiers, parfois au détriment des collections permanentes et de missions essentielles, comme la conservation, l'inventaire, la restauration des œuvres ou la recherche scientifique (Kalkman, 2017, p. 26-27). Certaines institutions, comme le Centre Georges-Pompidou et le Musée d'Orsay, louent même leurs œuvres d'art, une pratique contraire aux recommandations du Conseil international des musées et qui fragilise leur rôle patrimonial (Tobelem, 2017, p. 212). Un autre danger est également l'abus des services connexes, notamment des boutiques. Certains musées forcent les gens à passer par la boutique souvenir afin de sortir d'une exposition. Dans le cas du Louvre, son Carroussel devient un véritable centre commercial qui vend toutes sortes de produits, jusqu'au thé et au matériel informatique (Vivant, 2008, p. 46). Il y a également le cas du musée d'Orsay, qui ne se contente pas de placer une boutique à la sortie, mais d'installer une boutique-souvenir sur chaque étage, en lien avec les œuvres exposées à cet étage (Pagès, 2022).

Dans un contexte de concurrence accrue, non seulement entre musées, mais aussi avec d'autres formes de loisirs (cinémas, parcs d'attractions, événements sportifs), ces institutions doivent adapter leur offre pour attirer et fidéliser leur public. L'expérience du visiteur devient un enjeu central, poussant les musées à adopter des stratégies de communication et de *marketing* inspirées du secteur privé. Cette approche met en avant des indicateurs quantitatifs de succès, tels que la fréquentation et les retombées économiques, au détriment de la valeur culturelle et éducative des expositions (Tobelem, 2011, p. 56-57). En somme, la recherche de revenus autonomes transforme en profondeur le modèle muséal. Si elle ouvre des opportunités économiques, elle soulève aussi des défis majeurs quant à la préservation de l'intégrité et de la vocation culturelle des musées.

4.2.3. Le mécénat, les financements privés, les parrainages et leurs défauts

Les expositions coûtent cher, surtout celles conçues en interne, comparées aux expositions itinérantes louées. Leur renouvellement constant engendre des coûts permanents. Malheureusement, les revenus autonomes et les financements publics en baisse sont souvent insuffisants pour soutenir la programmation d'un musée. Ces derniers dépendent alors du mécénat, qu'il soit individuel ou privé. Le mécénat individuel fait référence aux dons, monétaires ou en nature, effectués par des particuliers. Ces dons prennent souvent la forme d'artéfacts ou d'œuvres d'art légués aux musées. Une part importante des collections des musées provient ainsi de donations. Cependant, certains dons individuels peuvent être monétaires. Les dons conséquents sont généralement destinés à financer l'agrandissement des infrastructures ou l'enrichissement

des collections par de nouvelles acquisitions, en échange d'une plaque mentionnant le nom du donateur ou d'une participation au conseil d'administration (Vivant, 2008, p. 46-48). Le mécénat est essentiel pour les musées, bien qu'il soit plus répandu en Amérique du Nord qu'en Europe. Toutefois, comme le souligne Laurent Lapierre, très peu de mécènes individuels disposent des ressources financières ou de la volonté nécessaires pour remplacer les États, dont les subventions diminuent (Dumont, 2004).

Par conséquent, lorsque le mécénat, les subventions publiques ou les revenus autonomes sont limités, les musées sollicitent des donations, des subventions ou des financements auprès de fondations, de grandes entreprises, de fonds privés, de groupes, d'industries ou de marques célèbres. Ces derniers parrainent majoritairement des expositions, en échange d'une visibilité accrue lors de ces événements (Jacobi, 2016, p. 31). Le parrainage d'expositions émerge à la fin du XX^e siècle en Italie et aux États-Unis (Tobelem, 1992, p. 57). Les entreprises et les marques financent ces expositions pour plusieurs raisons : elles offrent une visibilité parfaite, notamment grâce à une stratégie de communication ciblée et un traitement médiatique important. En retour, les compagnies bénéficient davantage, comme la privatisation du musée pour des événements internes. De plus, l'association de l'entreprise à un événement artistique permet de renforcer son image de marque (Vivant, 2008, p. 46-47).

Les revenus privés, bien qu'apportant des ressources supplémentaires, soulèvent des problématiques qui peuvent compromettre la mission culturelle et éducative des musées. La dépendance aux mécènes et aux financements privés expose les musées aux aléas économiques et aux fluctuations des tendances culturelles. En période de crise économique, l'implication des mécènes peut diminuer, mettant en péril l'équilibre budgétaire des institutions muséales. L'influence croissante des donateurs privés dans la gouvernance des musées amène aussi des interrogations sur leur indépendance. Certains mécènes, souvent collectionneurs, peuvent tenter d'orienter les politiques d'acquisition, de conservation et d'exposition des œuvres en fonction de leurs intérêts personnels, entraînant des conflits d'intérêts (Vivant, 2008, p. 47). De plus, la pression financière accrue peut conduire à une moindre vigilance face aux exigences des donateurs et partenaires économiques, qui cherchent à influencer la programmation des expositions et à orienter le marché de l'art (Tobelem, 2011, p. 56). Cette dépendance peut réduire l'autonomie des musées et limiter leur liberté de choix, surtout que les entreprises commanditaires privilégiennent souvent des expositions populaires au détriment de sujets plus complexes ou engagés.

Le financement privé favorise également la marchandisation des musées. L'implication d'entreprises de luxe, comme Louis Vuitton ou Hermès, illustre ce phénomène où les expositions deviennent des outils de communication et de prestige pour les grandes marques. Louis Vuitton est notamment un commanditaire majeur des productions du Centre Georges-Pompidou (Vivant, 2008, p. 44). Certains événements artistiques

sont explicitement conçus pour servir une stratégie *marketing*. Ces alliances soulèvent alors la question de l'indépendance *curoriale* et de la capacité des musées à préserver une neutralité scientifique face aux pressions économiques (Vivant, 2008, p. 46-47). Par ailleurs, cette logique de rentabilité transforme les musées en une industrie culturelle fonctionnant selon les règles du marché. L'accent mis sur la fréquentation incite à proposer des expositions attractives et consensuelles, excluant des thèmes plus engagés ou polémiques qui peuvent heurter les financeurs ou les autorités publiques (Bergeron et Montpetit, 2021, p. 66). Cette évolution contribue à la spécialisation touristique des musées, dont l'objectif est d'attirer des visiteurs internationaux plutôt que de répondre aux besoins des publics locaux. À long terme, cela risque de dénaturer le rôle du musée, qui, au lieu de rester un centre de savoir, devient un simple lieu de consommation et de loisir (Bergeron, 2016, p. 235).

En somme, le modèle économique des musées est intrinsèquement lié à des paradoxes complexes. Bien qu'ils détiennent une valeur patrimoniale inestimable, leurs financements restent largement dépendants des subventions publiques, qui se réduisent progressivement. Cette situation force les musées à se tourner de plus en plus vers des revenus autonomes, comme la billetterie et les partenariats privés, afin de compenser la diminution des fonds publics. Toutefois, cette quête d'autonomie comporte des risques significatifs, notamment la marchandisation de la culture et la mise en péril de la mission éducative et patrimoniale des musées. Le recours au mécénat privé, bien qu'indispensable, soulève également des questions sur l'indépendance des institutions et leur capacité à préserver des missions *curoriales* impartiales face à des pressions économiques. L'enjeu majeur pour les musées reste donc de trouver un équilibre entre la diversification de leurs sources de financement et le maintien de leur vocation culturelle et éducative, sans céder aux tentations de la rentabilité à court terme.

4.3. Le futur du modèle économique des musées

Le modèle économique des musées se trouve à un tournant, tiraillé entre l'adaptation aux évolutions économiques et la préservation de sa mission culturelle et éducative, parfois mise en péril par la recherche de rentabilité. La question qui se pose est donc la suivante : quel avenir pour les musées dans un contexte où leurs financements deviennent de plus en plus fragiles et où les exigences de rentabilité se font plus pressantes ? Les musées, malgré la valeur inestimable de leurs collections, sont toujours soumis à des ressources limitées, principalement basées sur des subventions publiques. Toutefois, avec la diminution progressive de ces subventions et l'augmentation des coûts de fonctionnement, ils sont contraints de réfléchir à de nouveaux modèles économiques. L'essor des revenus autonomes et des financements privés soulève des questions importantes, car ces sources de revenus transforment à leur tour le musée en un lieu de consommation, au détriment de sa mission de préservation du patrimoine et de transmission culturelle.

Par conséquent, les musées sont davantage à risque de privilégier des expositions à fort potentiel commercial, des *blockbusters*, au détriment de leurs missions éducatives ou de la conservation de leurs collections permanentes.

Les pressions financières liées aux partenariats privés peuvent également nuire à l'indépendance des musées et à leur capacité à préserver leur vocation culturelle. Le mécénat privé, souvent perçu comme une solution face à la diminution des ressources publiques, ne peut en réalité pas remplacer véritablement les subventions gouvernementales. Les entreprises, en échange de financements, imposent une marchandisation des musées, les transformant en instruments de communication pour leur propre image de marque. Enfin, dans un tel modèle économique, les musées risquent de perdre leur fonction première, celle de transmettre des savoirs et de susciter la réflexion, au profit de logiques financières axées sur le profit et la rentabilité. Ainsi, à l'avenir, quel sera le rôle des subventions public dans ce paysage économique changeant ? Les musées pourront-ils conserver leur fonction éducative et critique, ou seront-ils forcés de s'adapter aux exigences économiques pour survivre dans un environnement de plus en plus commercialisé ?

La pandémie de Covid-19 met en lumière des vulnérabilités structurelles dans l'économie des musées. La chute brutale de la fréquentation touristique constraint de nombreuses institutions à repenser leur dépendance aux revenus de billetterie. Face à cette situation, plusieurs musées choisissent de valoriser leurs collections permanentes et d'accorder une plus grande place aux expositions locales (Meunier et Lafourture, 2022, p. 315-316). De plus, certaines institutions adoptent des politiques tarifaires plus accessibles pour encourager la participation des publics locaux et favoriser une plus grande inclusion sociale. Par ailleurs, la hausse des coûts liés aux transports et aux assurances conduit à une diminution des expositions itinérantes et internationales, au profit de collaborations régionales (Pauget, Tobelem et Wald, 2023, p. 359). Cette crise souligne donc l'importance pour les musées de diversifier leurs sources de financement et d'adapter leur modèle économique afin d'assurer leur pérennité face à d'éventuelles crises futures.

5. NOUVEAUX ENJEUX DU XXI^e SIÈCLE : LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE AU MUSÉE

Plusieurs enjeux émergent dans le monde muséal au cours des 15 dernières années, mais les deux principaux sont l'arrivée de la révolution numérique et la crise environnementale, qui engendre une prise de conscience écologique. Ce n'est pas un hasard si ces défis bouleversent désormais les musées, car nos cultures et nos sociétés subissent également l'impact de ces changements, et, comme nous le savons, les musées sont le reflet de nos sociétés. Bien évidemment, ces tendances n'apparaissent pas dans les années 2010 ou 2020, mais elles s'implantent définitivement dans les musées canadiens et français et se normalisent au cours des 15 dernières années.

Les différentes crises que nous connaissons, qu'elles soient financières, culturelles, éducatives, ou environnementales, imposent de repenser le rôle de la culture dans la société et, par extension, celui du musée. Loin d'être un simple effet de mode ou des enjeux temporaires, les nouvelles tendances observées aujourd'hui concrétisent une logique historique. L'exposition temporaire entre ainsi dans un nouveau cycle, façonné par les enjeux numériques et environnementaux, et il convient de les analyser (Chaumier, 2021, p. 179 ; Chaumier, 2013, p. 1).

5.1. L'arrivée des nouvelles technologies

La question des technologies dans les musées apparaît de plus en plus fréquemment dans la littérature récente en muséologie, car il s'agit d'un enjeu majeur pour l'ensemble de la communauté muséale. La révolution numérique, en particulier, transforme en profondeur la manière dont les musées fonctionnent, interagissent avec leurs publics et présentent leurs collections. Depuis les années 1980, tant les sociétés que les musées évoluent en fonction des progrès technologiques. Depuis 15 ans, on observe une forte augmentation de la dimension numérique dans l'écosystème muséal. Les musées doivent s'adapter à un environnement numérique en constante évolution, ce qui oblige nombre d'entre eux à repenser leurs stratégies de médiation et de conservation.

Au cours des dernières décennies, les musées intègrent ce que l'on appelle une révolution numérique ou un mouvement culturel numérique. Bien sûr, ces transformations ne se réalisent pas simultanément dans tous les musées, et elles peuvent s'opérer à différents niveaux, que ce soit de manière partielle, fragmentaire ou complète (Meunier, 2023, p. 165-166). Certaines institutions adoptent les technologies rapidement, tandis que d'autres font face à des résistances internes et à des contraintes budgétaires. Face à la concurrence croissante entre les industries culturelles, à l'élargissement international de leurs publics et à la nécessité de rester en phase avec les évolutions sociales, les musées doivent également répondre à des attentes nouvelles en matière d'interactivité et d'accessibilité. Ces institutions n'ont pas d'autre choix que d'adhérer, parfois à contrecœur, à la digitalisation et à la culture numérique (Bergeron, 2016, p. 240-241).

Il est difficile de déterminer précisément la période où la révolution numérique émerge dans le secteur muséal (Jacobi, 2013, p. 14). Puisqu'elle prend d'abord place dans les sociétés, se développe par étapes, progresse de manière exponentielle et est façonnée par les diverses inventions qui se succèdent depuis les années 1970. Cependant, une chose est certaine : cette révolution s'installe rapidement et se propage à travers le monde. Aujourd'hui, la technologie et le numérique sont profondément intégrés, au point qu'il devient difficile d'imaginer un musée sans eux. Les visites virtuelles, les outils interactifs et les bases de données numériques deviennent des standards dans la plupart des institutions culturelles. La technologie

influence désormais tous les aspects d'un musée, des activités quotidiennes aux expositions, en passant par les réserves, les programmes éducatifs et la communication.

Dans l'un de ses textes, Daniel Jacobi souligne que la révolution numérique des musées ne survient pas en raison de leurs propres besoins ou désirs, mais plutôt qu'ils sont contraints et convaincus de l'adopter. Jacobi affirme que les entreprises du secteur numérique se tournent de plus en plus vers les musées. Non parce que ces derniers sollicitent leurs services, mais parce que, comme Bill Gates l'avait prévu, les grandes entreprises technologiques voient dans l'univers des musées et de leurs vastes collections, ainsi que dans les expositions, un défi à la hauteur de leurs ambitions et une plateforme idéale pour mettre en avant leur savoir-faire. Ainsi, les musées deviennent des vitrines de l'innovation technologique, un lieu où la technologie peut être mise en scène pour un large public. Les musées et leurs expositions apparaissent ainsi comme un terrain propice pour démontrer l'étendue de leurs compétences. Ces entreprises proposent, du moins dans un premier temps, de prouver leur expertise en résolvant des problèmes complexes et fastidieux. De plus, elles séduisent en promettant des technologies qui, selon elles, ne servent pas seulement les musées, mais les rendent obsolètes envers les institutions qui ne s'adaptent pas rapidement à ces innovations, marquant ainsi l'entrée des musées dans une nouvelle ère de modernité (Jacobi, 2013, p. 14).

En définitive, l'intégration des technologies numériques dans les musées représente une évolution incontournable, marquée par une adoption progressive depuis les années 1980. Bien que cette transformation varie selon les musées, elle répond à des pressions externes liées à la concurrence, aux attentes des publics et aux avancées technologiques. Les musées doivent aujourd'hui naviguer dans un environnement numérique dynamique tout en préservant leur mission éducative et culturelle. Aujourd'hui, il est difficile d'imaginer un musée sans numérique, qui influence toutes ses facettes, de la gestion des collections à la présentation des expositions. Finalement, la révolution numérique, bien que parfois perçue comme imposée, signe l'entrée des musées dans une nouvelle ère où l'innovation est essentielle pour leur pérennité et leur attractivité. Bref, le numérique n'est plus une option, mais une nécessité pour les musées, les plaçant au cœur des enjeux contemporains du secteur culturel.

5.2. Changements provoqués par le mouvement culturel numérique

L'émergence d'Internet, des nouvelles technologies, des ordinateurs, des téléphones portables intelligents et des réseaux sociaux transforme profondément notre société. Le secteur muséal n'est pas épargné et s'adapte lui aussi aux avancées technologiques. Grâce à cette révolution numérique, les musées intègrent de nouvelles technologies dans leurs expositions et activités quotidiennes, développent leurs sites internet et leurs réseaux sociaux, numérisent leurs collections, proposent des visites virtuelles d'expositions ou des expositions numériques, offrent des parcours interactifs via des applications mobiles, etc. Ces progrès

technologiques permettent aux musées de s'organiser, de communiquer, de s'informer, de travailler et d'interagir avec leurs publics de manière différente. Ils facilitent également l'accès à des informations et des contenus variés, tout en rendant les musées plus accessibles à un public mondial, indépendamment de la localisation géographique. Ils modifient les attentes et les pratiques des visiteurs et conduisent à des façons innovantes de présenter les savoirs, à des contenus originaux et à de nouveaux modes d'accès aux œuvres ou aux inventaires (Bergeron, 2016, p. 240-243). En outre, les technologies permettent une plus grande personnalisation des expériences muséales, en adaptant les parcours et les contenus selon les préférences et les besoins de chaque visiteur. En résumé, la révolution numérique entraîne de nombreux changements au sein du secteur muséal, et ce sont justement ces évolutions que j'aborde dans la suite de ce texte.

5.2.1. Accès à l'information et entrée des technologies dans les expositions

L'accès à l'information représente l'un des impacts les plus marquants des innovations technologiques sur le monde muséal, car aujourd'hui, le savoir est disponible partout et à portée de main en quelques clics. Par conséquent, les musées perdent une part de leur fonction traditionnelle de diffusion des connaissances. En effet, l'information n'est plus l'élément central d'une exposition, car elle peut être facilement obtenue ailleurs. Les visiteurs ne viennent plus uniquement pour acquérir des faits précis ; leurs visites sont désormais motivées par le désir de vivre une expérience unique, de participer à un événement éphémère et de découvrir une proposition originale (Chaumier, 2019). Le musée ne peut plus se limiter à être un simple lieu de transmission d'informations ; il doit désormais présenter ses données de manière différente, devenir un espace de questionnement, de dialogue, d'ouverture d'esprit, d'émancipation et de débat (Louis, 2019).

Vers la fin des années 1980, dans les musées des États-Unis et du Canada, apparaissent les premières bornes multimédias interactives ainsi que les premiers audioguides (Gob et Drouquet, 2021, p. 203). L'arrivée des technologies dans les expositions permet de nombreuses avancées. Tout d'abord, la reproduction numérique facilite le remplacement des pièces originales manquantes dans les expositions, contribuant à leur complétude (Guintcheva, 2023). Certaines reproductions numériques et animées, les diffusions multimédias et installations interactives, permettent de créer des environnements immersifs au sein même de l'exposition. Cela favorise l'engagement du visiteur, lui offre une expérience unique, présente l'information sous différentes formes et modernise l'image du musée, rompant ainsi avec le stéréotype du musée poussiéreux et statique (Gob et Drouquet, 2021, p. 206). Le mélange de ressources audiovisuelles et numériques avec des contenus textuels et statiques, ou des objets et œuvres d'art diversifie les supports et les contenus. Cette diversité capte continuellement l'attention des publics, anime leurs visites, répond à divers intérêts et est grandement appréciée (Guintcheva, 2023). Certaines bornes interactives placées dans

les expositions aident à récolter des statistiques, commentaires, impressions ou données de la part du public. Ces initiatives sont très utiles pour l'évaluation des expositions, la collecte de données ou certaines études, car elles peuvent être conçues comme des sondages, avec les visiteurs servant d'échantillon.

Cependant, l'un des principaux inconvénients des nouvelles technologies réside dans leur obsolescence rapide et leur durée de vie limitée. Comme mentionné précédemment, les inventions technologiques et la révolution numérique évoluent de manière exponentielle, ce qui les rend obsolètes de plus en plus vite. Aujourd'hui, les musées se livrent une concurrence féroce et sont engagés dans une course à l'audience et au spectaculaire, ils cherchent constamment à être à la pointe de la technologie. Cette obsolescence rapide oblige les musées à investir continuellement dans les nouvelles technologies, tout en abandonnant les anciens modèles désormais considérés comme dépassés et insuffisants. Malheureusement, le marché technologique, et donc les musées, sont ancrés dans une économie linéaire⁶ qui favorise la dépense, la surconsommation et les déchets. Ainsi, après quelques années, les technologies et outils utilisés ne sont plus seulement obsolètes, mais ils commencent aussi à rencontrer des difficultés de fonctionnement en raison de leur durée de vie limitée. Certaines données, créées il y a 10 ans sur des logiciels ou technologies désormais obsolètes, sont même inaccessibles aujourd'hui. Heureusement, certaines peuvent être converties et transférées sur des modèles plus récents, mais cela demande beaucoup de temps et d'efforts, avec toujours un risque de perte ou d'endommagement des données. De plus, cet investissement constant dans de nouvelles technologies peut entraîner une pression financière supplémentaire pour les musées, souvent déjà confrontés à des budgets serrés et à des priorités multiples. Ce cycle d'innovation incessant peut ainsi détourner l'attention des missions éducatives et culturelles des musées, en mettant l'accent sur l'aspect technologique au détriment de la substance de l'exposition. Par conséquent, lorsqu'un musée décide d'investir dans des technologies ou des programmes, il doit prendre en compte la durée de vie limitée et l'obsolescence rapide de ces produits, afin de déterminer si l'investissement en vaut vraiment la peine.

⁶ L'économie linéaire est un système non viable dans lequel la surconsommation des ressources, le gaspillage, la pollution et la production de déchets sont encouragés afin d'augmenter la consommation de nouveaux produits, ce qui génère des bénéfices. Ce modèle se caractérise par l'extraction des ressources, leur transformation en produits, la distribution de ces produits, leur utilisation souvent limitée, et leur fin de vie comme déchets (Lavoie, 2024).

5.2.2. Numérisation des collections, visites virtuelles et expositions numériques

Pour éviter toute redondance dans cette partie, je regroupe désormais la numérisation des collections⁷, les visites virtuelles⁸, les applications mobiles et les expositions numériques⁹ sous le terme d'actions numériques. Les musées développent et intègrent de plus en plus ces actions dans leurs activités et missions. Les musées nationaux ne font pas exception à la règle, comme le montre mon échantillonnage de huit institutions nationales. Le Musée de la Civilisation à Québec ainsi que le Centre Pompidou possèdent chacun une application mobile, une collection numérique et des expositions virtuelles. Le Musée Canadien de l'Histoire développe une collection numérique, une visite virtuelle de son musée et des expositions numériques. Le Musée National des Beaux-Arts du Québec et le Musée d'Art Contemporain de Montréal ne disposent que de collections numériques. Enfin, le Louvre, le Quai Branly et le Musée d'Orsay produisent chacun des applications mobiles et des collections numériques.

Les actions numériques permettent aux collections et aux musées d'être plus accessibles, du moins sous leurs versions numériques, à un plus grand nombre de personnes. Elles offrent une alternative aux publics qui ne peuvent pas ou ne souhaitent pas se déplacer dans les musées (Meunier, 2023, p. 166). Un autre avantage réside dans l'augmentation de la visibilité des collections, car les visiteurs n'ont généralement pas accès aux réserves des musées. Ainsi, les objets non exposés sont souvent oubliés dans ces espaces et ne sont connus que des équipes de conservation. La numérisation des collections et leur diffusion numérique donnent l'occasion à certains artéfacts d'être mis en avant et présentés au grand public. Enfin, en ce qui concerne le dernier avantage, les actions numériques se révèlent d'une grande utilité pour les musées lorsqu'ils sont fermés pendant les confinements liés à la Covid-19. Elles permettent aux musées de poursuivre certaines de leurs activités et de continuer à remplir une partie de leur mission envers le public, même en étant physiquement fermées à cause des confinements et des mesures sanitaires en place dans divers pays. Les institutions qui ont déjà adopté ces démarches sont grandement favorisées durant cette

⁷ Lorsqu'un musée décide de numériser ses collections, l'institution doit créer une base de données. Cette base de données, dans laquelle il est possible d'effectuer des recherches, regroupe les fiches d'inventaire ainsi que des images des divers objets présents dans la collection.

⁸ Les visites virtuelles d'exposition permettent de découvrir un lieu d'exposition, grâce à des techniques telles que des photos à 360 degrés ou la 3D. Ces visites nous immergent dans un espace où nous pouvons nous déplacer. Parfois, il est aussi possible d'interagir avec des éléments, comme les œuvres d'art ou les panneaux textuels, afin de les consulter (Impakt 360, 2022).

⁹ Une exposition virtuelle ou numérique consiste en un ensemble de pages web et de ressources numériques généralement intégrées à un site internet. Elle constitue une expérience de médiation numérique, créée et diffusée en ligne par une institution pour valoriser ses collections et les rendre accessibles à un large public. La plupart du temps, une exposition virtuelle se compose de textes enrichis de quelques hyperliens et illustrés par des objets numérisés. L'exposition virtuelle devient un moyen de plus en plus utilisé par les musées pour diffuser leurs œuvres (Mairesse, 2022, p. 275).

période. En revanche, celles qui ne s'étaient pas encore lancées dans ces initiatives prennent conscience de leur nécessité et ont consacré les cinq dernières années à les développer (Chaumier, 2021, p. 190).

Les problèmes associés aux actions numériques incluent la dématérialisation de la culture, la dépendance à Internet, aux technologies et à l'électricité, ainsi que la consommation importante de ressources, l'obsolescence rapide des technologies et leur durée de vie limitée. Un grand débat existe autour de la présence croissante d'œuvres d'art numérique, mais cet enjeu et les discussions qui l'accompagnent ne sont pas traités dans ce travail. La dématérialisation de la culture est un phénomène étroitement lié à l'essor du numérique. Les actions numériques renforcent ce phénomène en dénaturant l'expérience des visiteurs et leur contact avec les musées et les collections (Bergeron, 2016, p. 232).

Lorsqu'un visiteur se rend dans un musée, il vit une expérience unique en observant des objets matériels, en les étudiant sous différents angles et en les ressentant dans un espace spécifique. La visite physique crée un lien particulier avec l'œuvre, notamment grâce à l'architecture du lieu, l'agencement des œuvres et l'ambiance qui en découle. Elle possède également une dimension sociale importante, favorisant les échanges et interactions avec d'autres visiteurs ou les guides. En revanche, les expériences numériques manquent de cette immersion sensorielle et émotionnelle. Elles offrent une version réduite de l'objet, sans environnement spécifique, interaction ou ambiance, et encouragent une approche plus superficielle de l'art et de la culture. Bien que le numérique permette une certaine accessibilité, il prive souvent des aspects sociaux des visites physiques. Enfin, les projets numériques, tels que la numérisation des collections et les visites virtuelles, exigent de lourds investissements en temps, efforts et ressources, tant pour leur mise en place que pour leur maintien et amélioration.

5.2.3. Développement des sites internet et présence sur les réseaux sociaux

Lorsque les sites internet émergent et se généralisent, les musées prennent rapidement conscience des avantages qu'ils peuvent en tirer. Le développement des sites web, des réseaux sociaux et des outils de communication permet aux musées de mettre en place des stratégies de communication en phase avec les nouvelles tendances de la culture numérique. Ces outils leur offrent l'opportunité de diffuser leurs actions à un public plus large et de diversifier la nature de leurs discours (Pflieger, Krebs et Greffe, 2017, p. 21). Aujourd'hui, il est impératif pour les institutions d'être présentes et actives sur Internet, car un musée qui ne figure pas en ligne est un musée qui n'existe pas (Bergeron, 2016, p. 236). En effet, les musées qui ne mobilisent pas les technologies de la communication, comme les sites internet ou les réseaux sociaux, passent pour être des institutions vieillottes et déclassées (Jacobi, 2013, p. 6).

Les sites internet des musées ne se contentent pas de remplir leur rôle traditionnel, mais servent également de plateformes d'hébergement pour divers contenus, tels que les collections numérisées, les visites virtuelles, des vidéos, des balados et les expositions numériques (Rolland, 2022, p. 75-76). Ces sites contribuent à centraliser en un seul endroit toutes les informations essentielles pour les publics, telles que les données sur les expositions, les collections, les événements à venir, les horaires, les tarifs, *etc.*, offrant ainsi une réponse rapide aux questions fréquemment posées. Un site internet, en complément des réseaux sociaux, représente également un formidable outil de visibilité et de promotion. Il permet de toucher une audience mondiale et de partager facilement les actualités, les activités et les contenus du musée. Ces outils numériques contribuent à l'accomplissement des missions éducatives et d'engagement d'une institution, en mettant à disposition des ressources éducatives en ligne, des visites virtuelles, des articles, des vidéos, *etc.* De plus, le site internet facilite la gestion de la billetterie, offrant aux visiteurs la possibilité d'acheter leurs billets en ligne, de s'inscrire à des tours guidés ou à des activités. Cela réduit les files d'attente, assure l'entrée des acheteurs et aide le musée à estimer le nombre de participants à l'avance. Certains d'entre eux proposent même la vente de souvenirs ou de produits dérivés en ligne. Les sites internet ou les réseaux sociaux des musées peuvent également inclure des forums, des sondages ou des espaces de commentaires, favorisant l'interaction directe avec le public. Les collections numériques et les visites virtuelles permettent également d'accompagner les personnes qui ne peuvent pas se rendre physiquement sur place, leur offrant ainsi une alternative. Enfin, disposer d'un site internet aide les musées à conserver un contrôle total sur leur contenu, leurs catégories d'archivage et leurs publics. Ce contrôle est un avantage précieux que les réseaux sociaux et autres plateformes d'hébergement n'offrent pas nécessairement (Rolland, 2022, p. 76).

Toutefois, la conception d'un site internet et la présence continue d'un musée sur les réseaux sociaux représentent un investissement en temps, en efforts et en argent. Par conséquent, un écart se creuse entre les grands musées, tels que les musées nationaux, qui peuvent investir des ressources importantes en termes de temps, d'expertise et de finances, et les petits musées, qui disposent de moyens limités et rencontrent des difficultés à adhérer à la révolution numérique (Bergeron, 2016, p. 236). Internet et les réseaux sociaux sont omniprésents dans nos vies. Depuis quelques années, ils se caractérisent par une vitesse d'exécution surprenante et encouragent un rythme toujours plus rapide et constamment changeant. Ces nouvelles normes modifient les attentes de la population en matière de services et d'offres culturelles. Les musées ne sont pas épargnés par cette évolution, car la logique d'internet et des réseaux sociaux pousse le public à trouver trop lente la succession des expositions temporaires, qui ne se renouvellent plus assez rapidement à leurs yeux. Ce besoin constant de nouveautés constitue un enjeu majeur auquel les musées doivent faire face aujourd'hui, et c'est pourquoi il est abordé dans l'une des sections précédentes (Chaumier, 2019).

En définitive, l'émergence des technologies numériques transforme profondément le secteur muséal en modifiant ses pratiques et ses modes de fonctionnement. L'intégration des technologies, telles que la numérisation des collections, les visites virtuelles et la présence sur les réseaux sociaux permettent aux musées d'offrir une expérience plus accessible et interactive, tout en atteignant un public plus large. Cependant, cette révolution numérique comporte des défis, notamment la dématérialisation de l'expérience, la dépendance aux technologies, ainsi que la gestion de l'obsolescence rapide des outils technologiques. Les musées doivent donc trouver un équilibre entre innovation et préservation de l'aspect physique et social de l'expérience muséale, tout en répondant aux nouvelles attentes du public.

5.3. Des technologies pas si écoresponsables

Un autre défi lié aux nouvelles technologies, et qu'il est important d'aborder, est la question de leur écoresponsabilité. En effet, au moment où ces technologies et les enjeux liés à la crise environnementale émergent, elles sont présentées comme une solution écoresponsable. Cependant, après quelques années, cet argument commence à être remis en cause. Cette remise en question survient parce que les coûts de maintenance augmentent constamment et qu'il y a un besoin constant de renouveler le matériel au fur et à mesure des changements technologiques. De plus, la production massive d'appareils numériques entraîne une extraction intensive de ressources rares (terres rares, lithium, cobalt), souvent associée à des conditions d'exploitation controversées et à des impacts écologiques majeurs.

Ce n'est pas tout, car les matériaux nécessaires à la conception de ces technologies s'épuisent et, en raison de leur complexité, il est difficile d'intégrer de tels produits dans l'économie circulaire¹⁰. En effet, la faible recyclabilité des composants électroniques constitue également un défi majeur : une grande partie des équipements obsolètes finit en décharge ou est envoyée dans des pays en développement, contribuant à la pollution mondiale. Enfin, ces technologies sont très gourmandes en consommation énergétique. Par conséquent, l'apparition des enjeux environnementaux entraîne une prise de conscience de notre consommation technologique.

Dans le cadre des expositions temporaires, cette problématique se pose de manière particulièrement urgente. Les musées et les institutions culturelles, toujours en quête d'innovations pour attirer un public plus large, investissent souvent dans des technologies de pointe. Pourtant, le coût élevé de ces technologies, leur obsolescence rapide et leur empreinte écologique soulèvent des questions de plus en plus pressantes. À mesure que les technologies deviennent obsolètes, elles doivent être remplacées par des versions plus

¹⁰ L'économie circulaire vise à réduire la consommation de ressources, le gaspillage et la production de déchets inutiles. Elle encourage ainsi le partage, la réutilisation, la réparation, la rénovation et le recyclage des produits et matériaux existants, afin de les utiliser le plus longtemps possible (Lavoie, 2024).

récentes, ce qui implique non seulement un investissement financier constant, mais aussi une gestion des déchets électroniques de plus en plus complexe. Par ailleurs, l'usage intensif du numérique lors des expositions (projections vidéo, réalité augmentée, écrans tactiles) augmente considérablement la consommation énergétique des musées, alourdisant leur bilan carbone. Cela soulève une question importante pour l'avenir des expositions : ces technologies, bien qu'impressionnantes, ne risquent-elles pas de devenir des fardeaux en raison de leur impact environnemental et de leur coût de maintenance ?

Ainsi, l'évolution rapide des technologies et la quête d'innovations dans les expositions temporaires mettent en lumière des enjeux qui risquent de remettre en question l'intégration des technologies numériques dans le domaine de la culture. Bien que les institutions cherchent à rester à la pointe, il devient évident que cette tendance peut être remise en question à court ou moyen terme. Face à ces défis, certaines institutions culturelles adoptent déjà des pratiques plus vertes : utilisation de dispositifs numériques plus économiques, recours à des matériaux recyclés pour les installations et limitation des éléments numériques non essentiels.

Dans un avenir proche, même si plusieurs ne semblent pas prêts à accepter cette réalité, la révolution numérique, en particulier les nouvelles technologies, sera remise en question et peut-être même délaissée au profit de solutions *low-tech* (Chaumier, 2021, p. 193). Ces solutions *low-tech*, plus durables et moins énergivores, peuvent inclure des dispositifs mécaniques, des installations interactives sans électricité ou encore des expériences immersives basées sur des éléments tangibles et sensoriels. La question de l'impact environnemental des nouvelles technologies nous amène à réfléchir sur le prochain enjeu que je souhaite aborder : les questions environnementales et l'émergence de l'écologisme et de l'écoconception.

6. TRANSITION SOCIOÉCOLOGIQUE DANS LES MUSÉES DU XXI^e SIÈCLE

6.1. Émergence des enjeux écologiques

L'écologisme¹¹ n'est pas un phénomène nouveau XXI^e siècle. Au contraire, le terme anglais *sustainable development*, développement durable en français¹², apparaît pour la première fois en 1980, dans une publication de l'Union internationale pour la conservation de la nature dans *les stratégies mondiales de la conservation* (ministère de l'Environnement), de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune

¹¹ L'écologisme est une « Position dominée par le souci de protéger la nature et l'homme lui-même contre les pollutions, altérations et destructions diverses issues de l'activité des sociétés industrielles. » (Larousse, 2025).

¹² Au Québec, le développement durable est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Il s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. » Le développement durable a pour objectif de maintenir l'intégrité de l'environnement, d'assurer l'équité sociale et de viser une efficience économique (ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, 2025).

et des Parcs, 2025). Cependant, c'est au XXI^e siècle que les sociétés canadienne et française entament progressivement, mais sûrement, leur transition socioécologique¹³, grâce à la montée en puissance des considérations écologiques.

À première vue, l'exposition et l'écologie¹⁴ semblent être deux notions contradictoires. L'exposition, surtout temporaire, est liée à l'éphémère, et la production d'expositions génère souvent des impacts négatifs sur l'environnement. En revanche, l'écologie promeut le développement durable, le long terme et la réduction des effets néfastes des activités humaines sur la planète (Lavoie, 2024). Pourtant, les préoccupations environnementales et écologiques se retrouvent dans les musées depuis longtemps, d'abord dans les cabinets de curiosité, puis dans les musées de sciences et d'histoire naturelle. Avec l'émergence des enjeux écologiques, les musées cherchent à allier le contenu de leurs expositions et leur forme (Pic, 2020). La transmission des connaissances et la conservation du patrimoine sont au cœur des missions des musées. Ainsi, pour rester fidèles à leur fonction, ils doivent intégrer la durabilité dans leurs pratiques (Sinay *et al.*, 2024, p. 4). Cette intégration est d'autant plus cruciale que, contrairement à ce que l'on peut penser, les gestes quotidiens dans le secteur culturel ont un grand impact sur la société. La culture a, en effet, le pouvoir de changer les mentalités. En effet, la culture est orientée vers la population et il y a de la force dans les récits et les actions qu'elle transmet (Lavoie, 2024). Ces éléments prennent encore plus de sens dans les musées nationaux, qui sont des institutions publiques représentant les valeurs du gouvernement et servant d'exemples pour les citoyens. Ainsi, à la fin des années 2000, l'écoconception¹⁵, l'écoresponsabilité¹⁶ et la compensation carbone¹⁷, font leur entrée dans les musées. Ces phénomènes

¹³ La transition socioécologique (TSÉ) vise le développement des sociétés humaines à l'intérieur des limites planétaires. Elle décrit le passage de l'état actuel du système à un état socialement plus juste et écologiquement viable (Duroseille, B., 2023).

¹⁴ L'écologie possède deux définitions. Sa première définition est celle de « L'étude des milieux où vivent les êtres vivants, ainsi que des rapports de ces êtres avec le milieu » (LeRobert, 2025). La deuxième définition est celle d'une « Doctrine visant à un meilleur équilibre entre l'être humain et son environnement naturel ainsi qu'à la protection de ce dernier (LeRobert, 2025).

¹⁵ L'écoconception est la réduction des impacts environnementaux négatifs d'un produit grâce à l'intégration de la protection de l'environnement dès la conception des biens et le maintien de ces considérations lors de chaque étape de sa vie (Sinay, *et al.*, 2024, p. 3).

¹⁶ L'écoresponsabilité est la « qualité d'une personne physique ou morale, d'un comportement ou d'une activité qui tient compte des principes de respect à long terme de l'environnement physique, social et économique » (Lavoie, 2024). Il s'agit également d'un « Paramètre à intégrer dans la création d'une œuvre artistique, au même titre que le projet s'inscrit dans des contrats, dans un échéancier et dans un budget. » (Lavoie, 2024).

¹⁷ La compensation carbone est une « pratique consistant à financer des projets de décarbonation séparés de ses propres activités. Ce mécanisme a pour vocation de compléter les actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Il est donc question de « compenser » des émissions dites « irréductibles » ou des émissions qui n'ont pas encore été réduites. La majorité du temps, ce terme renvoie à l'achat de crédits carbone correspondant à la quantité de GES que l'entreprise ou l'organisation souhaite compenser » (Bénavant, 2025).

commencent dans les institutions de sciences, car leurs thématiques portent sur les activités humaines, la nature et l'écologie. Ils se répandent ensuite dans d'autres types d'établissements, tels que le Quai Branly (MQB) ou la Bibliothèque nationale de France (Pic, 2020).

Des musées tel le Louvre entament leur transition écologique depuis les années 2014 et 2015. Toutefois, la pandémie de Covid-19 et les désastres climatiques de 2022 accélèrent le mouvement et imposent l'engagement écologique dans l'agenda de maints établissements (Lequeux, 2023). Dorénavant, plusieurs musées offrent différents ateliers, formations et conférences, proposent des forums ou conçoivent des expositions sur le thème de l'écoresponsabilité.

En somme, bien que l'écologisme et les expositions semblent opposés, l'intégration des préoccupations environnementales dans les musées devient essentielle. Ces institutions jouent un rôle majeur dans la sensibilisation et la promotion des pratiques écoresponsables, en particulier face aux défis climatiques. En adoptant des démarches comme l'écoconception et la compensation carbone, les musées contribuent à la lutte contre le changement climatique tout en préservant le patrimoine. Les événements récents ont accéléré cette transition, faisant des musées des acteurs importants du changement vers un avenir durable.

6.2. Pistes pour les musées qui souhaitent être plus écoresponsables

En évoluant dans une économie capitaliste, les musées sont cantonnés à l'économie linéaire qui favorise la surabondance et les déchets (Chaumier, 2021, p. 182). Parmi les actions les plus néfastes des musées en termes écologiques, on retrouve la production d'expositions temporaires. Celles-ci sont des événements très polluants, notamment en raison du déplacement des visiteurs, du transport ainsi que de l'emballage des œuvres et de la scénographie (Pic, 2020). Afin de diminuer les impacts de telles actions, les institutions doivent s'enraciner dans une approche écoresponsable, en intégrant différentes solutions écologiques dans leurs activités quotidiennes et dans la conception de leurs expositions. Un musée peut créer des expositions grandioses et à grand succès, mais en minimisant leur impact sur l'environnement (Guintcheva, 2023). Des guides existent, comme ceux du Comité international pour les musées et collections d'art moderne (*International Committee for Museums and Collections of Modern Art*, 2021) ou de la Fédération des concepteurs d'expositions (Sinay *et al.*, 2024, p. 1-8). Plusieurs solutions simples et efficaces existent, telles faire voyager une production au sein d'un même pays, rallonger le temps d'exposition, calculer ses impacts tout au long du cycle de vie, travailler avec des fournisseurs certifiés (Guintcheva, 2023). Voici d'autres pistes de solutions qui passent par l'utilisation efficace des bâtiments, la conception écoresponsable, la gestion des déchets et la sobriété scénographique, et plus encore. Parmi les solutions énumérées, certaines, en plus de leur caractère écologique, entraînent des répercussions positives ou négatives sur d'autres points.

6.2.1. Solutions pour les musées

Les premières solutions envisagées pour améliorer la gestion du musée, de ses bâtiments et des services associés se concentrent sur l'identification des points négatifs, l'apprentissage des bonnes pratiques et l'intégration de démarches écologiques. Il est essentiel de sensibiliser les professionnels à l'écoconception et à l'écoresponsabilité, ce qui passe principalement par la formation des équipes. Ces formations permettent d'intégrer les principes écologiques dans la gestion des projets et des actions (Derouault et Rigogne, 2012, p. 12). Cependant, la phase initiale de transition est souvent complexe et nécessite un processus d'adaptation. Les institutions qui s'engagent dans cette démarche doivent investir du temps et des efforts pour former leur personnel, mener des recherches, élaborer des guides méthodologiques et identifier les ajustements nécessaires. Bien que ces efforts semblent conséquents, ils sont indispensables pour établir des pratiques durables. Dans ce contexte, la désignation d'un responsable de l'écoconception est essentielle. Il coordonne les actions, sensibilise les équipes et veille à la conciliation entre performance opérationnelle et respect de l'environnement, garantissant ainsi une mise en œuvre cohérente des objectifs écologiques (Sinay *et al.*, 2024, p. 4).

Une autre solution consiste à réaliser un diagnostic écologique des infrastructures et des services du musée. Cette démarche permet d'évaluer les activités et les infrastructures existantes, d'identifier des actions concrètes pour réduire l'impact environnemental et de valoriser les atouts écologiques déjà présents (Sinay *et al.*, 2024, p. 4). Elle favorise également la création d'un réseau interne engagé et la mise en place de guides pratiques pour les acteurs concernés, tout en évaluant régulièrement les projets sous l'angle du développement durable (Derouault et Rigogne, 2012, p. 10). Grâce à ce type d'audit et à des actions concrètes pour réduire l'impact environnemental, le Centre Pompidou devient en 2022 la première institution culturelle à obtenir la certification HQE, reconnaissant l'optimisation de l'impact environnemental des usages de son bâtiment (Centre Pompidou, 2022). De plus, l'évaluation de l'impact environnemental des actions entreprises et l'adaptation écologique des infrastructures représentent au départ un investissement important, mais à long terme, elles peuvent devenir des investissements rentables. En effet, elles permettront de réduire la consommation énergétique (eau, chauffage, électricité, ventilation, gaz), et, par conséquent, de diminuer les coûts mensuels associés à ces services. Enfin, pour réaliser des économies d'énergie, plusieurs solutions peuvent être mises en place. Par exemple, l'éclairage *LED*, qui réduit la consommation énergétique de sept fois par rapport aux ampoules traditionnelles, ainsi qu'un système d'allumage progressif pour prolonger la durée de vie des ampoules et la récupération des ampoules usagées (Derouault et Rigogne, 2012, p. 10). Des travaux d'amélioration énergétique, comme le remplacement d'équipements obsolètes ou la gestion optimisée des systèmes de chauffage, ventilation et

climatisation, permettent également de réduire la consommation d'énergie, comme c'est le cas au Louvre (Louvre, 2015).

D'autres actions écoresponsables peuvent consister à intégrer des clauses écologiques dans les contrats, appels d'offres ou critères de sélection des services, produits ou expositions. Il est également nécessaire d'inclure la transition écologique dans le plan d'action, le plan stratégique et les politiques des différents services du musée (Derouault et Rigogne, 2012, p. 13). Par exemple, le Musée d'Orsay renforce ses clauses environnementales dans les marchés publics (ministère de la Culture, 2023). En outre, il est important d'adapter les procédures administratives et financières, en particulier le cadre juridique de la propriété d'État français, pour favoriser la réutilisation des éléments (Derouault et Rigogne, 2012, p. 14) et rendre la législation en matière d'écoresponsabilité plus contraignante pour les musées (Pic, 2020).

6.2.2. Solutions pour les expositions

La deuxième catégorie de solutions touche à la conception d'exposition. Dès la phase de préconception, les commissaires et responsables des opérations doivent prendre en compte l'impact environnemental, choisir des solutions durables et collaborer avec des fournisseurs engagés (Guintcheva, 2023). Contrairement à une idée reçue, une exposition écoresponsable ne coûte pas nécessairement plus cher à concevoir (Lavoie, 2024). Enfin, il faut considérer l'ensemble du cycle de vie de l'exposition en anticipant les différentes phases et en explorant des solutions pour valoriser les matériaux utilisés (Sinay *et al.*, 2024, p. 4). Privilégier les entreprises locales afin de réduire les impacts du transport est une solution facilement applicable.

La scénographie doit être repensée en mettant l'accent sur la qualité plutôt que la quantité d'œuvres originales afin de réduire l'impact environnemental lié aux transports et, par conséquent, leurs coûts (Rovet, 2012, p. 23-24). La scénographie doit être conçue de manière frugale, en minimisant la quantité de matériaux tout en maximisant l'efficacité et l'impact visuel. L'utilisation de matériaux écoresponsable est un autre pilier de l'approche écologique. Il est essentiel de privilégier dès la conception des projets des produits naturels, locaux et labellisés durables, tout en évitant les produits toxiques. Des initiatives sont mises en place, telles que l'inclusion de critères de labellisation pour le bois et la peinture, ainsi que l'utilisation d'*écolabels* pour les peintures, sans surcoût (Derouault et Rigogne, 2012, p. 12-13). La démarche suivie par le Musée de la Civilisation de Québec (MCQ) en 2024 dans le cadre de l'exposition *Pour demain*, créée par le centre Barbican de Londres et coproduite par le MCQ (Martel, 2024) est à ce titre exemplaire. Cette exposition, qui propose différentes solutions concrètes, créatives et locales pour remédier aux problèmes causés par les changements climatiques, est elle-même écoresponsable. En effet, elle est conçue avec des matériaux recyclés et usagés, comme les murs de l'exposition fabriqués à partir de matières recyclées et de mycélium, les racines de champignons. De plus, l'ensemble du mobilier original

du Barbican est emprunté et utilisé (Martel, 2024). Une approche écoresponsable pour la scénographie commence par un diagnostic des ressources disponibles, en identifiant les possibilités de réutilisation.

Les contrats des scénographes peuvent inclure la possibilité de reprendre des matériaux d'une exposition à l'autre, ce qui aide à limiter l'impact environnemental. La mutualisation des ressources est encouragée en référençant les réseaux locaux pour des prêts et réemplois, réduisant ainsi la nécessité de nouvelles fabrications. Une autre action qui peut être prise est l'emploi de structures conçues de manière modulaire et démontable, avec des assemblages réversibles favorisant une réutilisation optimale (Rovet, 2012, p. 23-24). Cette approche permet non seulement de minimiser les déchets, mais aussi de maximiser l'emploi des ressources de manière économe et responsable. L'objectif est également d'intégrer la maintenance des supports dès la conception pour privilégier la réparation plutôt que la création de nouveaux éléments (Sinay *et al.*, 2024, p. 4). Au départ, l'achat de tel mobilier peut être coûteux, mais il représente un retour sur investissement à long terme, car il permet de limiter les achats constants. Un bon exemple de cette action est le Musée d'Art Contemporain de Montréal, qui est actuellement en rénovation. L'architecte en chef, Gilles Saucier, souhaite réutiliser une partie du béton de l'ancienne structure afin de l'intégrer à la nouvelle (Delgado, 2024). Un autre exemple est celui du Quai Branly, qui, depuis 2020, travaille en collaboration avec l'Agence des économies solidaires sur la « fin de vie » des expositions, afin de limiter le gaspillage des ressources. Par exemple, pour l'exposition *Kimono* (2022-2023), l'écoconception est intégrée dès le départ pour définir les modes de construction autorisant une meilleure réutilisation des mobiliers, et pour trouver des entreprises capables de reprendre les éléments construits. Cette méthode permet un taux de réemploi de 100 % (Musée du Quai Branly, 2025).

Le problème avec la réutilisation des objets et des ressources, en particulier ceux issus des expositions temporaires, est que cette démarche exige des espaces de stockage et de la main-d'œuvre, deux éléments souvent limités dans de nombreux musées (Derouault et Rigogne, 2012, p. 14). Sans espace adéquat ni personnel pour gérer l'entreposage des matériaux réutilisables, il devient difficile d'appliquer cette solution. Par conséquent, les institutions souhaitant adopter ces pratiques doivent adapter leurs espaces ou réorganiser leurs locaux pour libérer de la place, tenir à jour un inventaire des objets stockés et attribuer des responsabilités en matière de conservation à des employés dédiés. Lorsqu'un musée rend publiques les démarches d'écoconception et de transition socioécologique qu'il entreprend, les réactions du public peuvent être très diverses. Certains saluent les efforts du musée, tandis que d'autres accusent ces initiatives d'être une forme d'écoblanchiment ou estiment que la durabilité et l'écoresponsabilité ne doivent pas faire partie de la mission d'un musée (Guintcheva, 2023).

6.2.3. Autres solutions

Les derniers types de solution sont ceux qui touchent à la compensation carbone, la transparence avec les visiteurs et le traitement des déchets. La compensation carbone est une autre solution à envisager pour réduire l'empreinte écologique des déplacements aériens des employés et des emprunts d'œuvres et de documents. En privilégiant le transport ferroviaire et en incitant l'utilisation de carburants neutres, les musées peuvent contribuer à la réduction des émissions de CO₂, comme l'entreprend le Musée d'Orsay avec ses transporteurs (ministère de la Culture, 2023). Des calculateurs sont également utilisés pour mesurer l'empreinte carbone des matériaux et des processus de fabrication, favorisant ainsi des solutions à faible impact. Le développement de la visioconférence favorise la réduction des déplacements et l'empreinte carbone associée (Sinay *et al.*, 2024, p. 5).

Le MQB, un leader dans la décarbonation, amorce sa transition socioécologique dès 2014 et, en 2023, il lance un plan ambitieux de décarbonation, après réalisation d'un bilan carbone complet (Musée du Quai Branly, 2025). La transparence est également essentielle pour communiquer ces efforts aux visiteurs, par exemple, en affichant le coût CO₂ des expositions ou en partageant les démarches d'écoconception utilisée dans une exposition (Derouault et Rigogne, 2012, p. 14). Enfin, une bonne gestion des déchets est cruciale. Il s'agit de réduire et de valoriser les déchets issus des expositions, notamment par le tri et la gestion des biodéchets. Lors du démontage, il convient de décomposer les éléments pour leur réutilisation future. La mutualisation des achats et la dématérialisation des procédures permettent également de maîtriser la consommation de papier (Rovet, 2012, p. 22-25).

Malheureusement, il y a des choses qu'il est très difficile de rendre plus écoresponsables dans le monde muséal. En effet, l'une des plus grandes actions qui augmentent l'empreinte carbone d'un musée est le déplacement des publics (Guintcheva, 2023). Il n'existe pas vraiment de substitut à ce problème. Bien évidemment, les institutions peuvent rendre leurs expositions permanentes consultables virtuellement, mais ce processus est presque impossible à transposer aux expositions temporaires en raison de l'important coût engendré par la virtualisation d'une exposition et du temps nécessaire que de telles actions nécessitent. Sinon, les musées qui se situent à proximité de transport en commun peuvent en informer leurs visiteurs et les inciter à prendre ces derniers pour leurs visites au musée. Ces quelques gestes peuvent légèrement réduire le déplacement de certaines personnes ou les inciter à utiliser un transport moins nocif, mais il est inconcevable de complètement arrêter le déplacement des visiteurs aux musées, car sans public, un musée cesse d'exister.

Ces diverses solutions montrent que les musées peuvent adopter, avec certaines limites, des pratiques durables dans leurs opérations, de la conception des expositions à la gestion des bâtiments, contribuant ainsi

à la préservation de l'environnement tout en poursuivant leurs missions culturelles. Afin de faciliter l'intégration de telles solutions dans les activités quotidiennes des musées, et plus particulièrement lors de la création et de l'accueil d'expositions, des cahiers de charge, des guides méthodologiques, des questionnaires ou encore des évaluations portant sur des actions ou des critères écoresponsables peuvent être utilisés par le personnel à chaque étape d'un projet. C'est notamment avec l'intégration de tels outils tout au long des étapes d'une exposition (sélection, création/adaptation, fabrication, transport, montage/démontage, utilisation et fin de vie) que ces dernières peuvent être écoconçues et participer activement à une transition socioécologique (Derouault et Rigogne, 2012, p. 12-13).

Pour conclure, les musées, tout en étant des acteurs clés de la diffusion culturelle, doivent impérativement s'adapter aux défis environnementaux du monde actuel. Bien qu'ils aient longtemps opéré selon des modèles linéaires peu durables, des solutions existent pour réduire l'impact écologique de leurs pratiques. Les actions écoresponsables, qu'il s'agisse de la gestion des bâtiments, de la conception d'expositions ou encore de la compensation carbone, permettent non seulement de diminuer les effets négatifs sur l'environnement, mais aussi de favoriser une transition socioécologique bénéfique à long terme. Cependant, certaines solutions peuvent entraîner des effets positifs ou négatifs sur d'autres aspects, comme la rentabilité ou la logistique des musées, nécessitant une évaluation constante de l'équilibre à trouver.

Toutefois, cette démarche nécessite un engagement profond, de la part des équipes muséales, et implique des efforts d'adaptation et d'investissement initiaux. Il est essentiel que les musées prennent en compte ces interrelations pour maximiser les bénéfices écologiques tout en minimisant les impacts indésirables sur leurs autres objectifs. En sensibilisant les professionnels, en formalisant des guides méthodologiques et en prenant des mesures concrètes pour repenser les infrastructures et les expositions, les musées peuvent véritablement conjuguer leur mission culturelle avec une conscience environnementale. Cela requiert une volonté commune d'intégrer des pratiques durables à chaque étape de leur fonctionnement, garantissant ainsi une transition harmonieuse vers un avenir plus respectueux de l'environnement tout en continuant à offrir des expériences enrichissantes aux visiteurs.

6.3. Le futur des expositions temporaires écoconçues

Personne ne sait ce que l'avenir nous réserve, mais une chose est certaine : si l'être humain ne modifie pas ses comportements actuels en matière de consommation et de pollution, il finira par détruire la Terre et épuiser toutes ses ressources. Il est déjà trop tard pour éviter certaines catastrophes. Nous ne pouvons plus que les retarder et essayer de les vivre le mieux possible. Les industries culturelles, telles que les musées, ne peuvent plus se décharger de toute responsabilité et continuer dans leurs modèles consommateurs et polluants. Certaines institutions prennent déjà conscience du rôle qu'elles jouent dans cette crise

environnementale et, en conséquence, proposent des expositions écoconçues, du recyclage, une réduction des déchets, de la réutilisation, une diminution de la consommation d'énergie, *etc.* Mais ces actions, bien qu'indispensables, demeurent fragmentaires et insuffisantes face à l'ampleur du problème. En effet, la question fondamentale de la durabilité ne doit pas se limiter à des initiatives ponctuelles, mais doit s'inscrire dans une réflexion plus large sur la transformation de nos pratiques institutionnelles, de nos valeurs, et de nos responsabilités collectives.

Cependant, ce n'est pas suffisant. Tous les musées du monde, en particulier les musées nationaux qui doivent donner l'exemple, doivent, écoconcevoir leurs expositions, limiter l'impact environnemental de leurs actions quotidiennes et investir dans leur transition socioécologique. Le monde des expositions, l'un des plus grands pollueurs du secteur muséal, doit désormais faire preuve d'imagination et de créativité pour renouveler les formes tout en restant éthiquement écoresponsable (Chaumier, 2021, p. 193). Ce défi est d'autant plus urgent que le secteur muséal a une influence considérable sur les comportements des publics. En offrant des exemples positifs et des solutions innovantes, les musées peuvent devenir des catalyseurs de changement, inspirant les individus et les autres institutions à adopter des pratiques plus durables. Ce n'est qu'en intégrant cette démarche dans l'ensemble de leur fonctionnement que les musées pourront véritablement incarner le rôle de modèle qu'ils sont appelés à jouer dans cette époque de crise écologique.

Dans un monde perturbé par les crises environnementales, il faut en outre remettre en question le principe même des expositions telles que nous les connaissons (Chaumier, 2021, p. 193). En effet, c'est le modèle des expositions temporaires qu'il faut interroger, car au cours des dernières décennies, elles deviennent de plus en plus chargées, extravagantes, polluantes, consommatrices, et les efforts de certains musées en matière d'écologie ne suffisent pas à compenser les dérives d'autres institutions. Une révision en profondeur de la manière dont les musées conçoivent, présentent et distribuent leurs expositions est impérative. Plutôt que de multiplier les événements qui génèrent des déplacements massifs, des consommations d'énergie considérables, et des déchets inutiles, il est peut-être plus judicieux de se concentrer sur des expositions plus durables, pérennes, et accessibles à un plus large public tout au long de l'année. Il devient crucial de repenser non seulement les contenus, mais aussi la forme et les méthodes de diffusion de la culture, en faisant preuve de créativité pour réduire les impacts environnementaux tout en garantissant une expérience riche et significative pour le public.

CONCLUSION

L'évolution des musées au cours des dernières décennies est marquée par un profond remaniement de leurs pratiques, influencé par divers facteurs interconnectés. Parmi ceux-ci, le spectaculaire et l'événementiel redéfinissent l'expérience muséale en mettant l'accent sur l'attrait visuel et l'immersion. Cette tendance

permet aux musées d'atteindre un public plus jeune et plus large, souvent attiré par des expositions grandioses et interactives. Toutefois, cet engouement pour le spectacle soulève des interrogations sur la place du contenu intellectuel et éducatif, car les musées se retrouvent à jongler entre innovation et préservation du patrimoine. Dans cette dynamique, le rythme effréné des renouvellements d'expositions, alimenté par les exigences médiatiques et commerciales, risque parfois de diluer la mission première des musées : la conservation et la transmission du savoir. En effet, la pression de la nouveauté constante peut rendre difficile la création d'expositions véritablement approfondies et analytiques, risquant ainsi de transformer les musées en espaces de consommation plutôt qu'en lieux de réflexion critique et d'enrichissement intellectuel.

De plus, les musées doivent adapter leur modèle économique pour faire face à la réduction des subventions publiques en adoptant des stratégies commerciales, telles que la billetterie et les partenariats privés. Bien que cette autonomisation financière devienne essentielle, elle pose des dilemmes éthiques, car elle peut entraîner une marchandisation de la culture et des compromis sur l'intégrité des missions éducatives. La pression pour générer des revenus amène ainsi un changement de paradigme où certaines institutions privilégient parfois l'aspect spectaculaire ou populaire au détriment de leur vocation muséale. Cependant, cette recherche de rentabilité peut également offrir des opportunités : certains musées diversifient désormais leurs sources de financement, en s'appuyant sur des mécénats privés, des événements spéciaux ou la vente de produits dérivés. C'est un défi constant de maintenir un équilibre entre rentabilité et préservation du rôle scientifique et éducatif des institutions, tout en explorant des pistes créatives pour garantir une pérennité financière sans compromettre l'essence même de leur mission culturelle.

L'intégration des technologies numériques transforme l'expérience muséale, rendant les collections accessibles à un public plus large et enrichissant les visites grâce à des dispositifs interactifs. Les technologies, telles que la réalité augmentée, les applications mobiles ou les visites virtuelles, permettent aux musées de toucher des populations éloignées géographiquement ou limitées par des handicaps physiques. Cependant, cette révolution numérique s'accompagne de défis liés à l'obsolescence rapide des technologies et à la dématérialisation de l'expérience, mettant en péril la dimension humaine et sociale des musées. Bien que les nouvelles technologies puissent enrichir l'expérience de manière ludique et informative, elles risquent aussi de créer une forme de déconnexion émotionnelle avec les objets exposés, ces derniers devenant parfois relégués au statut de simples éléments d'une expérience numérique plutôt qu'à des œuvres à apprécier dans leur matérialité. Les institutions doivent donc naviguer entre l'attrait de l'innovation technologique et la nécessité de maintenir une expérience de visite qui reste ancrée dans le tangible, tout en préservant leur rôle tant éducatif que patrimonial et en ne laissant pas la technologie dominer l'essence de l'exposition.

Parallèlement, les préoccupations environnementales deviennent incontournables. L'adoption de pratiques écoresponsables, telles que l'écoconception et la compensation carbone, constitue un impératif pour les musées, particulièrement en raison de l'impact environnemental des expositions spectaculaires et des déplacements des visiteurs. Dans un monde où les problématiques écologiques sont de plus en plus présentes, les musées se trouvent dans une position unique pour promouvoir la durabilité et sensibiliser le public aux enjeux climatiques. Par exemple, certaines institutions entreprennent déjà des démarches, telles que l'optimisation de leur consommation énergétique, la réduction de leur empreinte carbone ou le choix de matériaux durables pour la scénographie. Cependant, l'avenir des musées exige une réflexion plus globale et profonde sur la manière dont ils peuvent repenser leurs pratiques en réponse à la crise écologique. Si les efforts actuels restent insuffisants face à l'ampleur du problème, il devient impératif pour les musées de ne pas seulement adopter des solutions ponctuelles, mais de réorienter leur modèle global vers une approche plus responsable, qui inclut une réflexion sur la manière de concevoir des expositions à la fois percutantes et respectueuses de l'environnement.

En se projetant vers l'avenir des expositions, plusieurs pistes peuvent être envisagées pour répondre aux défis actuels tout en restant fidèles aux valeurs fondamentales des musées. Le spectacle et l'innovation, bien qu'indéniablement attrayants, peuvent évoluer vers une approche plus réfléchie, intégrant la profondeur culturelle et éducative dans des formats plus durables. Les musées peuvent envisager d'allonger la durée des expositions et de diversifier les événements culturels annexes afin de maintenir l'intérêt du public sans recourir constamment à de nouvelles productions coûteuses et éphémères. Cette approche amène non seulement une réduction de l'impact environnemental lié à la production d'expositions temporaires, mais renforce aussi la dimension pédagogique en favorisant des expositions plus longues et plus approfondies. Les institutions peuvent également explorer des partenariats avec des artistes ou des collectifs locaux pour proposer des expositions plus ancrées dans leur territoire, ce qui contribue à renforcer leur engagement culturel tout en évitant l'épuisement des ressources.

Le modèle économique des musées, toujours soumis à la pression de la rentabilité, peut évoluer vers une plus grande valorisation des collections permanentes et des partenariats régionaux. Les politiques tarifaires inclusives et la diversification des sources de financement peuvent aider à alléger la dépendance à la billetterie et garantir un fonctionnement plus pérenne et équilibré. De plus, les musées peuvent adopter des approches plus innovantes dans leur gestion financière, en explorant des formes de financement participatif ou en développant des offres destinées à des publics spécifiques, tels que les écoles ou les communautés locales. L'enjeu pour les institutions est de s'affranchir des modèles économiques exclusivement tournés vers la rentabilité immédiate pour aller vers une diversification qui prenne en compte leurs missions sociales et culturelles.

Quant à la technologie, bien qu'elle continue de jouer un rôle clé dans l'enrichissement de l'expérience muséale, il est nécessaire de contester son impact écologique. L'adoption de solutions numériques écoresponsables, telles que des technologies moins énergivores et plus durables, peut devenir une priorité. Les musées peuvent également chercher à réutiliser des technologies existantes plutôt que d'opter systématiquement pour des nouveautés coûteuses et énergivores. De même, l'intégration des technologies doit s'accompagner d'une réflexion sur leur pertinence, afin d'éviter une surabondance technologique au détriment de la relation authentique avec les œuvres. L'essor de technologies plus légères et durables peut permettre aux musées de continuer à offrir des expériences interactives et immersives tout en minimisant leur impact environnemental.

Enfin, l'écoresponsabilité doit devenir une priorité intégrée dans toutes les dimensions de la gestion muséale. Les musées ont un rôle central à jouer dans la sensibilisation aux enjeux environnementaux, et cela peut se traduire par la réduction des impacts écologiques des expositions, la mise en œuvre de stratégies de recyclage et de réduction des déchets, et la promotion de pratiques durables auprès des visiteurs. Ces actions peuvent aller au-delà de l'écoconception, en impliquant aussi les visiteurs dans des démarches participatives autour des enjeux environnementaux. L'adoption de ces solutions peut constituer une réponse forte face à la crise climatique, tout en permettant aux musées de rester des lieux d'innovation et de réflexion. De plus, en incorporant davantage ces valeurs écoresponsables dans leur programmation, les musées peuvent jouer un rôle de modèle et de sensibilisation face aux enjeux environnementaux de notre époque.

En somme, l'avenir des expositions dans les musées nécessite une approche équilibrée, capable de répondre aux impératifs de dynamisme et de rentabilité tout en préservant l'intégrité culturelle et patrimoniale. La clé réside dans l'adaptation des modèles économiques, l'intégration réfléchie des technologies et l'engagement sincère en faveur de la durabilité, afin que les musées puissent continuer à remplir leur mission éducative, tout en évoluant avec les défis d'un monde en constante mutation. Les musées de demain seront ceux qui sauront innover tout en restant fidèles à leurs valeurs fondamentales de transmission, de conservation et de réflexion critique.

BIBLIOGRAPHIE

- Admin. (2024, 27 février). Quel est le pays avec le plus de musées ? La réponse pourrait vous surprendre. Museorama. [Quel est le pays avec le plus de musées ? La réponse pourrait vous surprendre - museorama.com](https://museorama.com/quel-est-le-pays-avec-le-plus-de-musees-la-reponse-pourrait-vous-surprendre-museorama.com).
- Bénavent, G. (2025). Compensation carbone : définition, fonctionnement et critiques. *Hellio*. [Compensation carbone : définition, fonctionnement et critiques | Hellio](https://www.hellio.com/compensation-carbone-definition-fonctionnement-critiques).
- Bergeron, Y. (2016). Musée et muséologie : entre cryogénérisation, ruptures et transformations. Dans F. Mairesse (dir.), *Nouvelles tendances de la muséologie* (p. 229-246). La Documentation française. [Musées et muséologie : entre cryogénérisation, ruptures et transformations | Cairn.info \(uqam.ca\)](https://www.cairn.info/0-1000-000-000-000-000.htm).
- Bergeron, Y. et Montpetit, R. (2021). La crise met en lumière la culture des musées canadiens. Dans A. Gob, N. Drouquet (dir.), *La muséologie*, (p. 64 à 67). Armand Collin. [La crise met en lumière la culture des musées canadiens | Cairn.info](https://www.cairn.info/0-1000-000-000-000-000.htm).
- Canada.ca. (2023). Musées nationaux. Gouvernement du Canada. [Musées nationaux - Canada.ca](https://www.musees-nationaux.ca).
- Centre Pompidou. (2022, avril). *Le Centre Pompidou, un acteur engagé pour l'environnement* [Communiqué de presse]. [CP_Dev_durable.pdf](https://www.centre-pompidou.fr/actualites/2022/04/le-centre-pompidou-un-acteur-engage-pour-l-environnement).
- Chaumier, S. (2005). Introduction. Dans S. Chaumier (dir.), *Du musée au parc d'attractions* (p. 13-36). Culture & Musée. [Introduction — Persée \(persee.fr\)](https://www.persee.fr/doc/du-musee-au-parc-dattractions-13).
- Chaumier, S. (2011). La nouvelle muséologie mène-t-elle au parc ? *Exploland. Ce que le parc fait au musée : ambivalence des formes de l'exposition*, 65-88. Complicités, Muséo-Expographie. [La nouvelle muséologie mène-t-elle au parc ? — HAL-SHS – Sciences de l'Homme et de la Société](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00580001).
- Chaumier, S. (2013). Évolutions des expositions et transformation des rapports entre l'institution et ses publics ? *La Lettre de l'OCIM*, 150, 1-11. [Évolutions des expositions et transformation des rapports entre l'institution et ses publics \(openedition.org\)](https://www.openedition.org/150/1-11).
- Chaumier, S. (2019). Vers la fin de l'exposition temporaire ? [Résumé de conférence]. *Invisibl.eu*. [Invisibl.eu | Vers la fin de l'exposition temporaire ? — Invisibl.eu](https://www.invisibl.eu/2019/06/vers-la-fin-de-l-exposition-temporaire/).
- Chaumier, S. (2021). Exposition : vers l'émergence d'un nouveau paradigme ? Dans I. Balerdi (dir.), *Patrimoine et musées locaux : clés de gestion* (p. 179-196). Pasos Edita. [PSEdita29.pdf](https://www.pasesita.com/2021/06/17/patrimoine-et-musees-locaux-cles-de-gestion/).
- Collombat, J. (2025, 22 janvier). Partout en France, le musée d'Orsay prête 100 œuvres pour raconter le climat. *Beaux-Arts*. [Le musée d'Orsay rassemble 100 œuvres pour raconter le climat](https://www.beaux-arts.com/partout-en-france-le-musee-dorsay-prête-100-œuvres-pour-raconter-le-climat).
- Côté, M. (2008). Les « expositions de référence » au musée des Confluences. *Les Cahiers du musée des Confluences*, 1, 65-75. [Les « expositions de référence » au musée des Confluences — Persée \(persee.fr\)](https://www.persee.fr/doc/cahiers-musee-des-confluences-1-65-75).
- Delgado, J. (2024, 7 décembre). Début de l'ère de la transparence du Musée d'art contemporain. *Le Devoir*. [Un Musée d'art contemporain plus accessible en construction | Le Devoir](https://www.ledevoir.com/1000000/musee-dart-contemporain-plus-accessible-en-construction).

Derouault, S. et Rigogne, A.-H. (2012). Une gestion responsable des expositions temporaires à la Bibliothèque nationale de France. *La Lettre de l'OCIM*, 140, 10-15. [Une gestion responsable des expositions temporaires à la Bibliothèque nationale de France](#).

Drouquet N. (2011, 27 octobre). Parcours permanent ou parcours de référence : un nouveau rapport entre le permanent et le temporaire [Réflexion]. *Séminaire de muséologie de l'Université de Liège, journée de réflexion « Exposition permanente : entre continuité et renouvellement »*, Liège, Belgique. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/190923/1/Parcours%20permanent%20ou%20parcours%20de%20r%C3%A9c%C3%A9rence.pdf>.

Dumont, J.-G. (2004, 18 septembre). Musées et sociétés : Vie et mort des « blockbuster ». *Le Devoir*. [Musées et sociétés — Vie et mort des « blockbusters » | Le Devoir](#).

Duroselle, B. (2023). Comprendre la transition socioécologique en 120 secondes. Territoires innovants en économie sociale et solidaire. [TIESS-TSE-outil-Comprendre_la-TSE.pdf](#).

Établissement public du Musée d'Orsay et du Musée de l'Orangerie. (2023). Plus de 5,1 millions de visiteurs en 2023. *EPMO*. [Plus de 5,1 millions de visiteurs en 2023 | EPMO](#).

Felismino, D et Monteiro, J.-S. (2022). Exposition temporaire. Dans *Dictionnaire de Muséologie* (p. 270). Armand Colin.

Gob, A et Drouquet, N. (2021). Chapitre 6 : L'exposition. Dans A. Gob et N. Drouquet (dir.), *La muséologie : Histoire, développement, enjeux actuels* (p. 165-214). Armand Colin. [Chapitre 6. L'exposition | Cairn.info \(uqam.ca\)](#).

Gob, André. (2010). *Le musée, une institution dépassée* ? Paris, Armand Colin.

Guillemette, M., et Champagne-Poirier, O. (2018). Les musées dans la presse écrite : entre l'événement et le spectaculaire. *Les cahiers du journalisme et de l'information*, 2 (2) (p. 1-16). Presse de l'Université de Lille. [\[CahJour-R vol.2 n° 2\] Les musées dans la presse écrite : entre l'événement et le spectaculaire \(cahiers du journalisme.org\)](#).

Guintcheva, G. (2023, 21 mars). Expositions « Blockbuster » : Comment limiter leur impact environnemental ? *The Conversation*. [Expositions « blockbusters » : comment limiter leur impact environnemental ?](#)

Heinich, N. (2007). Exposition. Dans *Encyclopaedia Universalis*. [EXPOSITION — Universalis Edu](#).

Impakt 360. (2022, 25 juillet). *La visite virtuelle, qu'est-ce que c'est ?* [La visite virtuelle, qu'est-ce que c'est ?](#)

International Committee for Museums and Collections of Modern Art. (2021). Toolkit on Environmental Sustainability in the Museum Practice. CIMAM NEWS. [cimam.org/news-archive/toolkit-on-environmental-sustainability-in-the-museum-practice/](#).

McCann, M. (2001). Museums and temporary exhibitions. *Museum International*, 53(4), 56-59. [Museums and temporary exhibitions: Museum International: Vol 53, No 4 \(uqam.ca\)](#).

Meunier, A. (2023). Tournant communicationnel en muséologie et émergence de la culture numérique dans les musées. Dans C. Roelens et C. Pélassier (dir.), *Éthique, numérique et idéologies* (p. 157-172). Les Presses des Mines. [Tournant communicationnel en muséologie et émergence de la culture numérique dans les musées | Cairn.info \(uqam.ca\)](#).

Meunier, A. et Lafortune, J.-M. (2022). Un tournant communicationnel pris à vitesse variable dans les musées de société au Québec. *Le musée de Société aujourd’hui. Héritage et mutation*, 39, 311-317. [Un tournant communicationnel pris à vitesse variable dans les musées de société au Québec \(openedition.org\)](#).

Ministère de l'environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. (2025). *À propos du développement durable*. Gouvernement du Québec. [Développement durable : définition et objectifs](#).

Ministère de la culture. (2023, 18). *Les musées, acteurs investis de la transition écologique*. Gouvernement de la France. [Les musées, acteurs investis de la transition écologique](#).

Ministère de la culture. (2023). *Les musées nationaux : le réseau des musées détenteurs des collections nationales*. Gouvernement de la France. [Les musées nationaux : le réseau des musées détenteurs des collections nationales](#).

Musée du Quai Branly Jacques Chirac. (2025). *Un musée engagé*. [Un musée engagé - musée du quai Branly - Jacques Chirac](#).

Musée National des Beaux-Arts du Québec. (2024). *Plan stratégique 2024-2027*. [dafc62c10d755282fc2d7848ba79683b](#).

Pagès, J. (2022). Quand le visiteur devient acheteur. *L'art de muser : Le magazine du Master Expographie Muséographie*. [Quand le visiteur devient acheteur \(formation — » exposition-musee.fr\)](#).

Pauget, B., Tobelem, J.-M., et Wald, A. (2023). La projectification dans les organisations culturelles : le cas d'une exposition temporaire. *Recherche en Sciences de Gestion*, 157 (4) (p. 357-380). [La projectification dans les organisations culturelles : le cas d'une exposition temporaire | Cairn.info \(uqam.ca\)](#).

Pfleiger, S., Krebs, A. et Greffe, X. (2017). Quels modèles économiques pour les musées face à la raréfaction des ressources publiques ? Dans Y. Nicolas (dir.), *Modèles économiques des musées et bibliothèques* (p. 17-50). La Documentation française. [Chapitre 1. Quels modèles économiques pour les musées face à la raréfaction des ressources publiques ? | Cairn.info \(uqam.ca\)](#).

Pic, R. (2020, 27 septembre). Élise Vassiliadis-Poirey-Une exposition temporaire et durable est-elle possible ? Une revue raisonnée des pratiques de l'éco-conception. *Le Quotidien de l'art*. [Élise](#)

Vassiliadis-Poirey — Une exposition temporaire et durable est-elle possible ? Une revue raisonnée des pratiques de l'éco-conception — Le Quotidien de l'Art.

Provost, G. (2022). *L'entreprise dans le milieu muséal au Québec : L'étude de cas du musée d'art contemporain de Montréal*. [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. 120 p. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/15352/1/M17471.pdf>.

Rolland, J. (2022). *Covid-19, et après ? Comment tirer profit des expériences menées durant la crise ? : Rapport d'étude du préfet de la Région Auvergne Rhône-Alpes*. [Enquête Covid Rapport \(4\) .pdf](#).

Rovet, G. (2012). Objets Ressourcés : une expérience de valorisation et de réemploi des rebuts d'exposition. *La Lettre de L'OCIM*, 140, 21-26. [« Objets Ressourcés » : une expérience de valorisation et de réemploi des rebuts d'exposition.](#)

Sinay, T. et al. (2024). Manifeste de l'éco-conception des expositions permanentes et temporaires. *Fédération des concepteurs d'expositions*. Paris. 8 p. [b70bec_2978475b05e3449ab3e52b8dc3e4eea1.pdf](#).

Tadros, P. (2025, 27 janvier). Fin de la gratuité pour tous dans les musées du Québec. *Ici Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2135720/musees-quebec-fin-gratuite-gabrielle-bouchard>.

Tobelem, J.-M. (1992). De l'approche Marketing dans les musées. Dans J. Davallon (dir.), *Regards sur l'évolution des musées* (n° 2, p. 49-70). Publics et Musées. [De l'approche marketing dans les musées — Persée \(perseee.fr\)](#).

Tobelem, J.-M. (2011). Le rôle des expositions temporaires dans les stratégies événementielles des musées. *Revue Française du Marketing*, 232, 45-59. [LE RÔLE DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES DANS LES STRATÉGIES ÉVÉNEMENTIELLES DES MUSÉES. - Record details - EBSCOhost Research Databases](#).

Tobelem, J.-M. (2017). Chapitre 23 : Gestion de projet et expositions temporaires. *La gestion des institutions culturelles. Musée, patrimoine, centre d'art* (p. 207-216). Armand Colin. [Chapitre 23. Gestion de projet et expositions temporaires | Cairn.info \(uqam.ca\)](#).

Vailles, A. (2022). Enjeux, tendances et orientations des institutions muséales de Québec à l'ère de la (sur) fréquentation touristique. [Mémoire de maîtrise, Université Laval]. 194 p. CorpusULaval. [Enjeux, tendances et orientations des institutions muséales de Québec à l'ère de la \(sur\) fréquentation touristique](#).

Vivant, E. (2008). Du musée-conservateur au musée-entrepreneur. *Nouveaux musées, nouveaux tourismes*, 27 (3), 43-52. Téoros : Revue de recherche en tourisme. [Du musée-conservateur au musée-entrepreneur \(openedition.org\)](#).