

Odile PAULUS  
Maître de conférences en gestion  
Université Robert Schuman LARGE  
IECS  
61 avenue de la Forêt Noire  
67085 Strasbourg  
France  
tel 33 (0)3 90 41 42 91  
fax 33 (0) 3 90 40 41 42 70  
e-mail: [odile.paulus@urs.u-strasbg.fr](mailto:odile.paulus@urs.u-strasbg.fr)

**7th International Conference on Arts and Cultural Management  
Bocconi University, Milan, Italy  
29 June - 2 July 2003**

**American Museums and their Objectives  
A textual Analysis of American Museums Mission Statements**

**Les musées américains et leurs objectifs  
Une analyse textuelle des déclarations de mission de musées américains**

Preliminary version

Abstract :

Mission statements contain a definition of objectives for American museums. MS are in fact a strategic tool enabling the introduction of many management tools in an appropriate way. The mission statements (MS) are considered as a contract on the museum objectives between stakeholders (mainly the director and the fund providers).

140 mission statements issued by American Art museums are studied through a textual analysis.

Those MS compared with official standard museum definitions give priority to communication and specific details on the museum history or its activities or public. Research and conservation are twice less important than communication. Among the communication components, education is the most important. Thus, education is the central objective in accordance with the fiscal museum obligation and the American Association of Museums requirements.

The museums are generally more concerned by their public than by their collections. However the collections are not neglected.

Most of the museums do not define a precise market for their services, they want to maximise the intersocial access.

The aim of the museum is often quoted but little detail is given on the services provided.

In conclusion, the MS reflects a consensus between stakeholders at a particular date. The texts could generally be more complete and detailed. However, the management advantages linked to those better contracts are to be compared with the associated conflict costs. In fact stakeholders may have conflicting views on the museum objectives. MS are not too detailed and precise as the contract between the stakeholders is not perfect.

NB : An English version is available upon request from the author

Les musées sont des organisations à but non lucratif. Ainsi, le profit est un objectif exclu pour eux. La question est alors ouverte: quel est leur objectif ?

Les musées américains sont tenus de spécifier leurs objectifs dans leur déclaration de mission<sup>1</sup>. Les musées européens n'ont pas cette obligation. En Europe, certains musées disposent d'un document spécifiant leurs objectifs. La nature et le degré d'utilisation et de diffusion de ce document sont variables. D'autres n'ont aucun écrit à ce sujet. Les déclarations de mission des musées américains sont donc intéressantes car il s'agit d'un document dont le contenu et l'usage sont relativement plus standardisés qu'en Europe. Leur étude permet de connaître comment les musées américains se définissent.

La déclaration de mission peut être analysée comme un contrat. Les parties prenantes potentielle à ce contrat sont :

- le financeur qui peut être une fondation, un mécène, une collectivité territoriale ou un organisme étatique
- le directeur
- les conservateurs
- les bénévoles
- les salariés
- les visiteurs
- les administrateurs
- les pairs qui peuvent évaluer le musée ou qui donnent l'accréditation<sup>2</sup> aux US.

Parmi ces parties prenantes certaines sont internes au musée, d'autres externes. Certaines sont spécifiques au contexte américain, d'autres propres à l'Europe où l'intervention publique est plus importante, d'autres enfin sont communes aux deux espaces géographiques.

La déclaration de mission est un document central pour la stratégie du musée. En explicitant les objectifs de façon formelle, il évite que les choix du musée ne résultent de l'inspiration, l'intuition, le bon sens ou les circonstances (Gillespy, 1999). Cette étape de formalisation évite que les objectifs restent implicites. Elle rend plus aisée l'introduction d'un grand nombre d'outils de gestion tels que le reporting, le calcul des coûts, la définition des postes, la communication. En effet, l'emploi de ces outils impliquent nécessairement la prise en compte des objectifs du musée, sinon ces outils seront peu pertinents. En l'absence d'explicitation préalable des objectifs, les outils mis en place correspondront aux objectifs implicites tels que perçus par le gestionnaire. La qualité de la gestion du musée risque donc d'être moindre.

Toutefois, les déclarations de mission peuvent être plus ou moins ambiguës. Des conflits d'objectifs entre les différentes parties prenantes peuvent demeurer non résolus. La déclaration de mission peut être vue comme un consensus atteint à une date donnée entre certaines parties prenantes.

Les déclarations de mission ici étudiées sont au nombre de 140. L'AAMD (Association of Art Museum Directors) nous a donné une liste de 166 musées nord américains de Beaux Arts dont les ressources annuelles excèdent 1.8 million \$. Sur 166 musées, les textes ont été obtenus pour 140. Le nombre total de musées des Beaux Arts est estimé par l'AAMD à 1450. Par rapport à cet ensemble, les musées étudiés ici sont les plus importants. L'AAMD a une définition large d'un musée de Beaux Arts : elle inclut les musées d'art contemporain et d'architecture. Nous avons choisi de nous concentrer sur un type particulier de musée pour des raisons d'homogénéité : les différences trouvées entre les textes ne proviendront pas d'une différence de type. Aux Etats Unis, il existe environ 8300 musées parmi lesquels nous étudions les plus grands d'un type particulier.

Pour analyser les textes, deux méthodes ont été utilisées : une approche quantitative et une qualitative. L'approche quantitative est basée sur un comptage informatique des mots.

<sup>1</sup> La déclaration de mission est centrale dans le processus d'accréditation du musée par l'AAM : « Un musée accrédité a un sens clair de sa mission et organise la gouvernance, le personnel, les ressources financières, les collections, les programmes d'activités en se focalisant sur la réalisation des objectifs formellement énoncés » AAM, A Higher standard : The Museum Accreditation Handbook, 1997, cité par Anderson (G.), 2000, p.8.

<sup>2</sup> L'accréditation est un label de qualité, de reconnaissance donné par l'Association Américaine des Musées.

L'approche qualitative consiste en une lecture des textes analysés grâce à une grille. Cette grille comprend les différents objectifs que les auteurs (Gilhespy, 1999, Ginsburgh, Mairesse, 1997) envisagent pour un musée. Il s'agit au travers de la grille de saisir l'importance relative donnée par chaque musée à chaque objectif potentiel.

Une déclaration de mission peut être un outil de gestion pertinent à condition qu'elle contienne une information riche et nouvelle. Nous regarderons donc à quel point les textes diffèrent des définitions standards des musées.

En muséologie, un modèle prédomine actuellement, il définit le musée selon 3 dimensions : la conservation, la recherche et la communication. Comment ce modèle est-il présent dans les déclarations de mission ?

Il est pertinent de distinguer 2 types de musées selon qu'ils se concentrent sur leur collection (musée intraverti) ou sur leur public (musée extraverti). Quelle est la position des musées étudiés par rapport à ces 2 dimensions ?

Gilhespy, 1999 donne une liste des objectifs que peut poursuivre un responsable d'une organisation culturelle. Parmi tous ces objectifs, quels sont ceux qui sont cités ou non, important ou non dans les déclarations de mission ?

Vogt, 1994 et Anderson, 2000 énoncent des thèmes qu'il s'attendent à voir aborder dans une déclaration de mission. Le sont-ils effectivement dans les textes ?

## **1. Quel est l'intérêt des déclarations de mission par rapport aux définitions standard d'un musée ?**

Les déclarations de mission n'apportent rien si elles sont très similaires aux définitions standards d'un musée. Pour se prononcer sur la singularité des textes, ils sont comparés avec les définitions standards. Ces dernières sont celles données par l'ICOM, l'AAM, la Loi française du 4.1.2002 et l'association britannique des musées.

De cette comparaison, il résulte que certains concepts cités dans les définitions standards sont davantage présents que d'autres. Les mots « public », « exposition » et « éducation » sont cités plus de 100 fois alors que les mots : « acquisition », « conservation » et « recherche » sont mentionnés environ 2 fois moins. Certains musées citent même plusieurs fois dans leur texte les mots « éducation » et « exposition ». Les services rendus directement au public apparaissent donc comme plus importants que ceux centrés sur les collections.

La restauration n'est mentionnée dans aucun des 140 textes étudiés alors qu'elle l'est dans la définition française. Deux explications peuvent être avancées. La première est d'ordre muséologique: la conception du musée est différente en France et aux Etats Unis où la restauration serait une fonction marginale du musée. La seconde explication est liée à la nature des collections. La loi française vise tous les types de musées alors que les déclarations de mission proviennent uniquement de musées de Beaux Arts américains pour lesquels les problèmes de restauration sont moindres que pour des musées historiques ou d'arts et traditions populaires. L'absence de mention de la restauration est un autre signe de l'importance donnée dans les textes sur les services rendus au public, les services centrés sur les collections ayant une importance secondaire.

La comparaison avec les définitions standards révèle l'intérêt des déclarations de mission. En effet, ces dernières explicitent des priorités et des orientations spécifiques au musée.

L'intérêt des déclarations de mission peut être testé également au travers de l'examen de la richesse lexicale des textes. Plus un corpus compte de formes lexicales différentes et plus il est considéré comme riche. Le tableau 1 donne une indication relative de la richesse de textes. Il apparaît que nos textes sont les plus pauvres parmi les textes écrits. Cette pauvreté relative résulte de la grande homogénéité des textes étudiés ici par rapport à ceux cités dans le tableau.

Tableau 1 : Caractérisation statistique d'un corpus textuel<sup>3</sup>

	Nb observat <sup>o</sup>	Taille du corpus <sup>4</sup>	Richesse du lexique <sup>5</sup>	Répétition Lexique <sup>6</sup>
Entretiens non directifs transport <sup>7</sup>	10	59282	3626	16.35
<i>Musées américains</i>	140	16023	2211	7.25
Slogans publicitaires <sup>8</sup>	2378	15610	2440	6.4
Résumés scientifiques Association Française de Marketing <sup>9</sup>	90	10352	2378	4.35
Tracts élections européennes 94 <sup>10</sup>	6	3479	1065	3.26
Adjectifs sportifs haut niveau <sup>11</sup>	43	195	98	1.99
Adjectifs marques sport <sup>12</sup>	43	158	114	1.39

## 2. Comment le modèle Conservation, Recherche, Communication est-il présent dans les déclarations de mission ?

Noble (1970) distingue 5 activités principales pour un musée: enrichir les collections, conserver, étudier, interpréter et exposer. Un nouveau paradigme est apparu à la fin des années 1980: Conservation (comprenant les acquisitions), Recherche et Communication (interprétation, expositions temporaires et permanentes).

Ces modèles ignorent les répercussions comme le tourisme, le développement économique, les activités sociales suggérées par les autorités qui financent. Effectivement, dans les textes, peu de mots sont liés à ces objectifs.

Le modèle Conservation, Recherche, Communication est-il présent dans la pensée des rédacteurs des déclarations de mission ? Certaines composantes du modèle le sont-elles davantage ?

Pour répondre à ces questions, certains mots ont été définis comme équivalents. Il s'agit des mots ayant des racines communes, exemple : les mots *visitation*, *visiting*, *visitor*, *visitors* and *visits* ont été comptés comme *visite*. Ont parfois été regroupés des mots ayant le même sens mais différentes racines linguistiques, exemple : *purchase* a été compté avec *acquisition*. Sur la liste des mots apparaissant dans les textes ont été sélectionnés les mots évoquant l'un des 3 concepts PRC.

<sup>3</sup> La ligne « Musées Américains » est ajoutée au tableau donné dans Gavard-Perret M.L., Moscarola J., Enoncé ou énonciation ? deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing, Recherche et Applications en Marketing, vol.13, n°2, 1998, p.34.

<sup>4</sup> Taille du corpus = Nombre total de mots

<sup>5</sup> Richesse lexicale = Nombre de formes linguistiques distinctes

<sup>6</sup> Répétition Lexique = Taille du corpus / Richesse du lexique

Plus le taux est élevé, plus la répétition des mots est importante et plus la richesse est faible.

<sup>7</sup> Durrande-Moreau, Qualité de services et perception du temps : l'attente, propositions théoriques et étude empirique, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 1994.

<sup>8</sup> Wellhoff T., 15 ans de signatures publicitaires, Paris, Dunod, 1991.

<sup>9</sup> Bourgel et al., 7 ans de communication aux congrès de l'AFM, Actes du Congrès de l'Association Française du Marketing, 8, Ed. J.P. Flipo, Lyon, 1992, p. 85-86.

<sup>10</sup> Moscarola J., Les actes de langage – Protocoles d'enquêtes et analyse des données textuelles, Colloque Consensus Ex-Machina, La Sorbonne, Paris, 1994.

<sup>11</sup> Ganassali S., Le transfert comme principe central du sponsoring, Note interne CEREG, Université de Savoie, Annecy, 1993.

<sup>12</sup> Ganassali, 1993.

Il apparaît (Cf. Annexe 1) que la communication prend le plus de place dans les textes (894 occurrences) par rapport à la recherche (471 occurrences) et à la conservation (403 occurrences).

Quant à la conservation, nous avons distingué 2 dimensions :

- l'acquisition (128 occurrences)
- la conservation dans un sens plus strict (275 occurrences)

La conservation des collections pour les générations futures ainsi que la recherche ne constituent donc pas des priorités dans les déclarations de mission, néanmoins elles sont présentes.

Une préoccupation pour la conservation apparaît sous jacente lorsqu'on étudie les mots liés au temps dans les textes (Cf. Annexe 2 E). 265 fois apparaissent des mots liés au temps. Il s'agit de mots, mais des dates ont aussi été comptées. 44% des occurrences relatives au temps sont liées au passé, 26% au futur et 30% au présent. La prépondérance du passé provient de la mention dans les textes de la période couverte par les collections ou de la date de leur fondation.

Dans la communication, 3 dimensions peuvent être distinguées :

- l'éducation (297 occurrences)
- le plaisir (55 occurrences)
- les autres aspects de la communication (539 occurrences)

L'importance de l'éducation apparaît aussi en annexe 3 D où sont mentionnés tous les mots désignant une institution. Presque toutes les institutions mentionnées sont liées à la mission d'éducation (school, college). Cependant la dimension recherche est aussi présente au côté de l'éducation au travers des mots « university », « academy », « faculty ».

L'éducation joue donc un rôle central dans les objectifs des musées. Ceci est conforme aux exigences de l'Association Américaines des Musées : « rendez l'éducation centrale parmi toutes les facettes des opérations. Affirmez que le musée place l'éducation – au sens le plus large- au centre de leur rôle de services publics. Assurez vous que l'engagement à servir le public est clairement affirmé dans toute mission du musée et central dans toutes les activités du musée. »<sup>13</sup>

L'importance de l'éducation résulte aussi du statut juridique et fiscal des musées.

L'importance de l'éducation parmi l'ensemble des objectifs possibles pour un musée est conforme à la conception du musée développée par Soren (2000).

En annexe 2 C sont listés les mots relatifs à des acteurs. Le public au sens large est le plus souvent cité (public, audience, visitor) ensuite les acteurs liés à l'école (student, children, teachers). Peu d'autres acteurs sont mentionnés. Le mot « staff » (personnel) apparaît 18 fois.

Les musées apparaissent donc tournés vers l'extérieur vers un public large avec un objectif éducatif.

### 3. La priorité est-elle donnée aux collections ou au public ?

Pommerehne et Frey (1993)<sup>14</sup> reconnaissent une tension entre les préférences du public et celles des dirigeants de musées européens qui visent une reconnaissance dans un milieu professionnel valorisant des activités à fort contenu scientifique comme la publication de catalogues spécialisés ou l'organisation d'expositions spécifiques.

Neil (1991)<sup>15</sup> écrit: « le débat le plus animé dans les musées concerne généralement le poids respectivement donné aux besoins internes de conservation de la collection et aux

<sup>13</sup> AAM, Excellence and Equity Education and the Public Dimension of Museums, 1992, quoted by Anderson (G.), 2000, p.8.

<sup>14</sup> POMMEREHNE (W.), FREY (B.), La culture a-t-elle un prix?, Plon, 1993, chapitre 5.

<sup>15</sup> NEIL (M.O.), Museums and their communities, p.19-34 in Lord and Lord (1991).

besoins du public, à la fois les visiteurs effectifs et potentiels. » Cet auteur distingue 2 types de musée :

1. « les musées introvertis tendent à être davantage soucieux de leur fonctionnement interne, ils se concentrent sur les objets car ils ressentent les besoins de leur collection comme plus réels que ceux du public. Ils tirent leur force et leur assurance de leur érudition, de la qualité de leur inventaire et de leur catalogue et du partage du plaisir lié à leur collection avec les visiteurs.
2. Les musées extravertis sont centrés sur les gens. Ils sont préoccupés par les besoins du public et pensent que l'objectif premier du musée est de trouver des moyens efficaces de présenter les collections et leur signification au public. Ils tirent leur force et leur assurance du partage de leur enthousiasme avec des visiteurs qui ont peu ou pas de connaissances spécialisées. Ils rendent leurs collections accessibles à ces derniers.»

Par lecture des textes de déclaration de mission, il s'agit de voir si les musées sont plutôt introvertis ou plutôt extravertis : la priorité est-elle donnée aux collections ou aux publics ? (Cf. annexe 4) De cette lecture, il résulte que l'extraversion est plus présente, mais l'introversion l'est aussi et est parfois prioritaire. Pour 15 musées, l'introversion n'est pas mentionnée alors que seul un musée ignore l'extraversion. Pour la grande majorité des musées, les deux aspects sont soit cités, soit importants. Être extraverti est une priorité pour 11 musées alors qu'être introverti est prioritaire pour seulement 2 musées.

Ainsi, la majorité des musées sont extravertis mais aussi préoccupés par leur collection. Ils veulent conduire le public à leur collection. Aucun musée ne pousse l'extraversion jusqu'à écrire qu'il adapte ses collections à son public. L'extraversion n'est donc jamais complète, mais est un élément central dans leur mission. La plupart du temps, les deux dimensions sont présentes avec toutefois une plus grande importance donnée à l'extraversion.

#### 4. Quel type d'objectifs est le plus mentionné ?

Gilhespsy (1999)<sup>16</sup> donne une liste des objectifs possibles pour les managers d'organisations culturelles. Cette liste peut être complétée par des objectifs précisés par Ginsburgh et Mairesse (1997)<sup>17</sup>.

La lecture des déclarations de mission permet de déterminer si les objectifs sont absents ou cités ou importants ou prioritaires (Cf. annexe 4).

L'*éducation* apparaît à nouveau comme l'objectif central : elle est la priorité pour 42 musées, importante pour 14, citée pour 79 et non mentionnée par seulement 5 musées.

La *recherche* est aussi un objectif important : prioritaire pour 11 musées, importante pour 4, citée par 93 et non mentionnée par seulement 32.

Les objectifs financiers sont rarement cités : l'objectif d'*économie* des ressources est cité 6 fois, celui de la *maximisation des revenus* 8 fois. Ces deux objectifs n'ont jamais pu être considérés comme prioritaires. Il se peut qu'ils soient considérés comme des objectifs implicites ou comme des contraintes évidentes. Le profit ne pouvant pas être un objectif pour le musée, il n'est pas surprenant que les objectifs financiers n'apparaissent qu'en arrière plan.

Quant au public, les auteurs distinguent plusieurs dimensions.

<sup>16</sup> GILHESPY (I.), Measuring the Performance of Cultural Organizations : a Model, International Journal of Arts Management, vol.2, Nb, Fall 1999, p. 38-52.

<sup>17</sup> GINSBURGH V., MAIRESSE F., Defining a Museum: Suggestions for an Alternative Approach, Museum Management and Curatorship, Vol.16, n°1, 1997, p.15-33.

La *maximisation de l'accès intersocial* est définie par Gilhespsy comme « l'accès à des groupes sociaux supposés être moins bien représentés que d'autres parmi les visiteurs ». C'est la dimension relative au public la plus citée : elle l'est par 62 musées. Ces musées veulent atteindre une audience diverse.

La *maximisation des fréquentations* est citée par 46 musées. Il n'y a donc qu'une faible minorité de musées voulant atteindre une audience maximum.

La *maximisation de l'accès interspatial* est citée par 39 musées. Ces musées veulent avant tout servir une audience locale.

Certains musées citent plusieurs des 3 objectifs liés au public. Ces objectifs ont été rarement considérés comme important ou prioritaire. Cependant, presque tous les musées citent au moins l'un des 3 objectifs.

Environ la moitié des musées prend en considération la *diversité et le multiculturalisme* parmi ses objectifs. Il s'agit selon Gilhespsy des « activités et de la fourniture d'opportunités culturelles qui ne seraient pas fournies par les fournisseurs commerciaux de culture ou par le secteur artistique traditionnel. La diversité signifie donner une voix culturelle à des groupes sociaux qui autrement ne seraient pas entendus ». La moitié des musées ne font pas mention d'un tel objectif.

La *cohésion sociale* est citée par 41 musées et ignorée par tous les autres (99). Ainsi, 30% des musées écrivent qu'ils veulent favoriser certains aspects de la cohésion sociale. Cette dernière est définie ainsi par Gilhespsy : « Un sens de la communauté est un élément. ... Cela se rattache à un sens de la collectivité et à un engagement pour contrer le sentiment d'atomisation et d'individuation – pour la démocratie culturelle et pour l'encouragement de la compréhension au travers d'une palette de groupes sociaux ».

De nombreux musées affichent une ambition au regard de la *qualité*. Une minorité ne la mentionne pas (66) alors que 74 la citent. Parmi ces 74 musées, 16 considèrent la qualité comme importante et 6 comme prioritaire. Selon Gilhespsy, « la construction de standards de qualité doit être faite par les managers par un process intersubjectif ». L'*excellence* est donc une notion relative. Il est souvent fait référence dans les textes aux standards de la profession.

L'*innovation* est citée par 37 musées. En outre, elle est importante pour 7, prioritaire pour 4. C'est un objectif plus important pour les musées d'art contemporain que pour les autres.

Une importante minorité (38 musées) a un objectif de *prestige*. Cet objectif n'est pas mentionné par 102 musées. Par prestige, Ginsburgh et Mairesse entendent « les activités qui contribuent à faire du musée un objet d'art par l'attention portée à son architecture, à sa décoration intérieure, etc. »

Seuls 15 musées écrivent qu'ils veulent contribuer à la notoriété de leur ville ou de leur région. L'objectif *d'image visuelle* de Ginsburgh et Mairesse est donc peu présent dans les textes.

La lecture des textes au travers d'une grille confirme certains résultats issus de l'approche quantitative :

- la priorité donnée à l'éducation,
- l'importance de la recherche
- l'attention significative donnée au public.

L'analyse qualitative apporte des précisions quant à l'importance non négligeable donnée par les musées à la diversité et au multiculturalisme, à la cohésion sociale et à la qualité des services.

Par contre, les considérations financières, l'innovation, le prestige et l'image visuelle ont généralement une importance secondaire. Peu de mots sont liés aux fonctions traditionnelles dans une organisation (finance, personnel, stratégie, commerciale, marketing)

### **5. Les éléments clés attendus dans une déclaration de mission d'après la littérature sont-ils présents?**

Vogt (1994) et Anderson (2000) s'attendent à trouver dans une déclaration de mission les 3 éléments clés suivants:

#### *A. L'identification d'un marché, de consommateurs, de clients ou de ceux pour qui les services sont fournis*

Selon Pommerehne et Frey (1989), la demande de services muséaux peut provenir de la population générale, des amateurs d'art, des historiens d'art, des politiques ou des générations futures.

20 musées ne disent rien quant à leur marché.

62 musées mentionnent le public en général en tant que marché. C'est le type de « marché » le plus cité.

L'enracinement local du musée est important: 43 musées mentionnent leur environnement local, 17 citent leur public local comme leur seule audience.

Importante également est la notion d'audience variée: 33 musées ont une telle visée.

23 musées mentionnent une audience ciblée, le plus souvent une université.

La majorité des musées donne une indication géographique: locale, nationale et internationale. Cela signifie que servir une audience locale est leur priorité, mais ils ont davantage d'ambition. L'ancrage avant tout local des musées se retrouve dans l'étude des mots liés à la géographie (Cf. Annexe 2B). 369 mots sont liés à la géographie. Parmi ceux-ci 249 (67 %) à l'Amérique du Nord et 120 (33%) à une dimension internationale. Cela conduit à dire que les musées sont d'abord ancrés localement et ensuite ont une ouverture internationale.

Le marché est donc rarement une cible précise.

#### *B. Le but, la finalité des services fournis, la raison pour laquelle le musée existe*

La lecture des textes n'a pas permis dans 9 cas seulement d'isoler une phrase ou un morceau de phrase énonçant la finalité du musée. Il s'agit donc d'une dimension très souvent spécifiée.

26 musées parmi les 140 étudiés mentionnent leur fondateur qui peut avoir fixé des contraintes.

#### *C. L'énumération des services fournis et les moyens pour réaliser leur mission*

Seuls 16 musées ne disent rien quant aux services qu'ils fournissent. Cependant, la majorité n'apporte pas une information précise sur ce point: ils sont 88 à se contenter de fournir une liste standard des activités classiques d'un musée (comme conserver, exposer, rechercher, publier). 30 musées apportent des détails quant aux activités qu'ils offrent. 6 mentionnent un service spécifique.

En lisant les textes, il apparaît que 52 musées sont muets quant à leurs moyens pour réaliser leur mission, 47 donnent une information quant aux moyens qu'ils ont pour réaliser leur mission, 20 donnent des détails et 21 sont précis.

Les musées donnent donc en général une information sur les services qu'ils fournissent et les moyens pour réaliser leur mission, mais le degré de précision est en général faible. Quant

aux services fournis, l'apport des déclarations de mission est en général nul par rapport aux définitions standards de ce que fait un musée.

*D. Les textes sont impersonnels et comprennent un engagement collectif du musée vers l'extérieur.*

Le choix des pronoms révèle la position de l'énonciateur du texte vis à vis du récepteur. Voir tableau en annexe 8. Le lecteur n'est pas interpellé: "you" n'est jamais cité. Il y a très peu d'implication subjective: "I" n'est cité que 3 fois. Les textes ont une dimension impersonnelle et normative apparaissant au travers de l'importance de "it, its, they, their". La déclaration de mission apparaît comme un projet d'équipe, un engagement collectif: "we" et "our" sont cités 23 et 39 fois.

## **Conclusion :**

Les déclarations de mission apportent une information supplémentaire par rapport aux définitions standards d'un musée et au modèle Conservation, Recherche, Communication. En effet, elles révèlent des priorités et donnent des détails.

L'éducation apparaît centrale.

Le service du public en général revêt une grande importance.

Des entretiens conduits auprès de 4 directeurs de musées et portant sur les déclarations de mission révèlent que l'utilité de ces documents est extrêmement variable :

- dans un grand musée, elle apparaît très faible, le document est une formalité administrative
- dans un plus petit musée, plus spécialisé, elle apparaît centrale, chaque mot est pesé, le texte est périodiquement revu et il y est souvent fait référence.

Il s'agit là des deux situations extrêmes, les 2 autres situations étant intermédiaires.

Une enquête auprès des directeurs de musées d'art contemporain en France révèle que ces derniers trouvent généralement utile d'avoir des objectifs explicites. Ce résultat est intéressant car on aurait pu penser qu'un directeur de musée pouvait tirer avantage d'une situation floue en terme d'objectif pour accroître son pouvoir discrétionnaire.

Ces travaux complémentaires doivent encore être développés.

Il existe une marge d'amélioration possible pour les rédacteurs des déclarations de mission. En effet, leur contenu pourrait être plus détaillé et plus complet au regard des attentes de Vogt, 1994 et Anderson, 1998, notamment.

Les déclarations de mission demeurent des contrats incomplets, partiellement implicites et ambigus. Cependant, malgré ces limites, ils atteignent un certain degré de précision et aident à la mise en place d'outils de gestion. Des contrats plus complets et plus précis pourraient être écrits. Mais leur rédaction pourrait exiger des efforts de négociation de la part des parties prenantes en présence. Des conflits latents pourraient apparaître.

L'apport de contrats plus précis dans la qualité de la mise en place d'outils de gestion doit être mis en balance avec les coûts de négociation à supporter pour résoudre les conflits autour des objectifs. Les coûts de négociation comprennent le temps passé et le risque de perdre certains partenaires. Dans une telle analyse coûts-avantages de l'explicitation des objectifs, les musées privés ont plus d'avantages que des musées publics. En effet, le gain qu'ils récoltent d'une bonne gestion y est relativement supérieur. Ceci en raison de l'absence d'autonomie de gestion pour de nombreux musées européens : les économies qu'ils font, les recettes qu'ils génèrent, les déficits qu'ils créent ne leur sont pas toujours imputés.

Les déclarations de mission sont des textes stratégiques pour les musées. Ils révèlent un niveau de consensus autour des objectifs. De nombreux musées pourraient aller plus loin dans l'explicitation de leurs objectifs.

ANDERSON (G.), Museum survival : Building the case for developing mission statements that make a difference, in Museum Mission Statements : Building a Distinct Identity, Technical Information Service, American Association of Museums, 1998.

DESVALLEES (A.), Le défi muséologique, in RIVIERE (G.H.), La muséologie selon Georges Henry Rivière, Paris, Dunod, 1989, p.345-367.

EVANS (G.), Measure for Measure : evaluating performance and the arts organisation, FOKUS-Association of Cultural Economics International joint symposium, Vienne, Jan. 2000, 18 p.

FELDSTEIN (M.) ed., The economics of Art museums, The university of Chicago press, 1991, 363 p.

GILHESPY (I.), Measuring the Performance of Cultural Organizations : a Model, International Journal of Arts Management, vol.2, Nb , Fall 1999, p. 38-52.

GINSBURGH V., MAIRESSE F., Defining a Museum: Suggestions for an Alternative Approach, Museum Management and Curatorship, Vol.16, n°1, 1997, p.15-33.

GODBILLON (B.), PAULUS (O.), Subjective performance evaluation and incentive contract in Art Museum, FOKUS-Association of Cultural Economics International joint symposium, Vienne, Jan. 2000.

HENDON (W.S.), Analysing an art museum, Praeger publishers, 1979, 263 p.

LEBART (L.), SALEM (A.), Statistique textuelle, Dunod, 1994, 342 p.

LORD (G.D.), LORD (B.), The Manual of Museum Planning, HMSO, 1991, 360 p.

MAIRESSE (F.), VANDEN EECKAUT (P.), Museum assessment and FDH technology: a global approach, Core discussion paper, June 1999, 29 p.

MAROEVIC (I.), Introduction to museology – the European Approach, Munich, Verlag Dr. Müller-Straten, 1998.

NOBLE (J.V.), Museum Manifesto, Museum News, April 19970, p.27-32.

OCHS (L.), De la difficulté de définir les objectifs des musées: étude des déclarations de mission des musées américains, Mémoire de l'IEP, Strasbourg, 2001.

PEACOCK (A.T.), GODFREY (C.), The Economics of museums and galleries, Lloyds Bank Review, Jan.1974, p.1 - 15, BLAUG (M.), ed. and also in The Economics of the Arts, Martin Robertson, 1976.

POMMEREHNE (W.W.), FREY (B.), Muses and markets. Explorations in the Economics of the Arts, Oxford Blackwell, 1989.

POMMEREHNE (W.), FREY (B.), La culture a-t-elle un prix?, Plon, 1993, 289 p.

ROUSSEAU (J.G.), LAFORTUNE (A.), BEGIN (L.), Résultats de l'enquête sur les pratiques de contrôle de gestion dans les arts et la culture, Montréal, Chaire de gestion des Arts, Ecole des hautes études commerciales, Rapport de recherche, mars 1997 b, 196 p.

VOGT (J.), Demystifying the Mission Statement, Non Profit World, Vol.12, N°1, 1994.

WEIL (S.), Rethinking the museum, Smithsonian Institution Press, 1990, 173 p.

WEIL (S.), A cabinet of curiosities, Smithsonian Institution Press, 1995, 264 p.

## Annexe 1: Occurrence des mots liés au modèle Conservation, recherche , Communication

**CONSERVATION**

COLLECT	59
ACQUIRE	37
ENRICH	31
DEACCESSION	1
<b>Sous total lié à acquisition</b>	<b>128</b>

PRESERVE	94
HISTORY	46
MAINTAIN	30
CONSERVATION	26
HOLDINGS	17
FUTURE	16
CURATOR	14
GENERATIONS	9
ARCHIVE	5
ENSURE	3
HERITAGE	3
SECURE	3
PROTECT	3
RECORD	3
PERPETUATING	1
SAFETY	1
PATRIMONIES	1

**Sous total lié à la conservation dans un sens restreint** **275**

**total** **403**

**RECHERCHE**

INTERPRET	81
UNDERSTANDING	66

UNIVERSITY	60
RESEARCH	53
PUBLICATIONS	43
SCHOLARSHIP	40
KNOWLEDGE	23
ACADEMIC	20
MEANINGS	20
DISCOVER	15
EXPLORATION	11
DOCUMENT	10
DISTINCT	10
FACULTY	9
LABORATORY	4
SCIENCE	3
INVESTIGATION	2
EXAMINE	1
<b>total</b>	<b>471</b>

**COMMUNICATION**

EDUCATION	157
SCHOOL	75
TEACH	28
LEARNING	17
CHILDREN	9
LECTURES	8
ENLIGHTENMENT	3
<b>Sous total lié à éducation</b>	<b>297</b>

ENJOY	40
PLEASURES	9
ENTERTAIN	6
<b>Sous total lié à plaisir</b>	<b>55</b>

EXHIBITIONS	173
PUBLIC	105
AUDIENCE	71
PRESENTATION	36
VISIT	31
ENCOURAGE	21
ACCESS	20
ENHANCE	20
DISPLAY	19
STIMULATING	17
ATTRACT	8
FAMILIAR	5
DIALOGUE	5
COMMUNICATES	4
ATTENDANCE	2
EXPOSURE	2
<b>Sous total lié aux autres aspects de la communication</b>	<b>539</b>

**total** **891**

TOTAL des occurrences considérées 1765

total des mots dans les textes étudiés 16023

## Annexe 2: Classification thématique de mots et de fréquences

Cette classification est basée sur la liste des mots apparaissant au moins 4 fois après la suppression des mots outils et certains regroupements (Ont été considérés comme équivalents d'une part le pluriel et le singulier, d'autre part les différentes formes d'un même verbe conjugué)

### A. Verbes des activités du

musée

(le mot musée pourrait être le sujet)

PRESERVE	74	BELIEVE	5
PROVIDE	71	DIALOGUE	5
COLLECT	56	DISTINGUISH	5
EXHIBIT	53	EXPLORE	5
RESEARCH	52	PRODUCE	5
INTERPRET	50	RECORD	5
SERVE	43	CONTRIBUTE	4
PROMOTE	28	DISCOVER	4
MAINTAIN	27	EMBRACES	4
SUPPORT	26	ENTERTAIN	4
CREATE	20	IMPROVE	4
DEVELOP	20	PROTECT	4
DISPLAY	19	SUSTAIN	4
ENGAGE	19		
ENRICH	19		
ENCOURAGE	18		
ENHANCE	18		
EDUCATE	17		
LEARN	17		
TEACH	17		
ADVANCE	16		
BRING	16		
ACQUIRE	15		
STIMULATE	15		
INSPIRE	13		
BENEFIT	12		
CONSERVE	12		
CONDUCT	11		
PURCHASE	11		
CARE	10		
LOAN	10		
OFFER	10		
OWN	10		
TRAVEL	10		
CONTINUE	9		
EXIST	9		
EXPAND	9		
INCREASE	9		
ORGANIZE	9		
LEADS	8		
CELEBRATE	7		
DEVOTED	7		
CHANGE	6		
PUBLISH	6		
REPRESENT	6		
ACHIEVE	5		
ASPIRES	5		

**B. Geographic**

AMERICAN	N	43
INTERNATIONAL	I	43
NATIONAL	N	43
WORLD	I	25
REGION	N	23
AREA	O	22
REGIONAL	N	18
LOCAL	N	16
COUNTRY	N	11
NATION	N	11
ASIA	I	10
CITY	N	10
AFRICAN	I	8
ENGLAND	I	8
EUROPEAN	I	8
CAROLINA	N	8
CALIFORNIA	N	6
CHICAGO	N	6
WESTERN	N	6
AFRICA	I	5
ELSEWHERE	I	5
FLORIDA	N	5
GEORGIA	N	5
AMERICA	N	4
ASIAN	I	4
CANADIAN	N	4
FRANCISCO	N	4
HAWAI	I	4
MIAMI	N	4

N= Lié à l'Amérique du Nord

I = Orientation Internationale

frequence de N = 249

frequences de I= 120

Total des fréquences liées à la géographie = 369

**C. Acteurs**

PUBLIC	105
COMMUNITY	76
AUDIENCE	71
PEOPLE	48
STUDENT	32
VISITOR	26
STAFF	18
SCHOLAR	17
MEMBER	10
CHILDREN	9
ADULT	6
RESIDENTS	6
CITIZENS	5
TEACHERS	5

**D. Institutions**

UNIVERSITY	60
GALLERY	23
SCHOOL	18
COLLEGE	17
COLLEGE	17
LIBRARY	12
ACADEMY	9
FACULTY	9
MEDIA	7
ARCHIVE	4

**E. Dates**

PRESENT	R	66	1940	P	1	
TODAY	R	8	1945	P	1	
TEMPORARY	R	5	1950	P	1	
HISTORY	P	21	1952	P	1	
HISTORICAL	P	14	1954	P	1	
PAST	P	14	1955	P	1	
TRADITION	P	14	1956	P	1	
HISTORIC	P	8	1964	P	1	
1850	P	2	1965	P	1	
1941	P	2	1972	P	1	
19TH	P	2	1973	P	1	
20TH	P	2	1977	P	1	
21ST	P	2	1979	P	1	
15TH-CENTURY	P	1	1981	P	1	
1697	P	1	1985	P	1	
18	P	1	1999	P	1	
1825	P	1	19TH-	P	1	
1830	P	1	20TH-CENTRUY	P	1	
1837-1913	P	1	20TH-CENTURY	P	1	
1851	P	1	CONTEMPORARY	F	53	
1879	P	1	FUTURE	F	16	
1879-1955	P	1				
1881	P	1	TOTAL		265	100%
1893	P	1	somme des R		79	30%
1898	P	1	somme des F		69	26%
1913	P	1	somme des P		117	44%
1924	P	1				
1929	P	1				
1932	P	1	somme 20th		27	10%
1936	P	1				

R = Lié au présent

F = lié au futur

P = lié au passé

### Annexe 3 : Définitions générales du musée et les textes des déclarations de mission

Sont notés entre parenthèses le nombre d'occurrence du mot dans les déclarations de mission puis éventuellement, le nombre d'occurrences des mots ayant la même racine

Exemple de mots ayant la même racine: acquire et acquisition

En gras sont notés les mots apparaissant plus de 100 fois.

According to the International Council of Museums (ICOM), a museum is “a non-profit (4) making permanent (36) institution (40), in the service (24, 67) of society (12) and of its development (11, 31), and open to the **public** (105), which acquires (15, 26), conserves (12, 26), researches (52) and communicates (1, 4), and **exhibits** (53, 173) for the purpose (24) of study (22), **education** (56, 157) and enjoyment (32, 40), material evidence (0, 1) of people (48) and their environment (16, 18).”

The French Law of Jan. 4 2002: “The French Museums have for permanent (36) missions to:

- a. Preserve (74, 94), restore (0), study (22, 54) and enrich (19, 31) the **collections** (188, 244);
- b. Make the collections accessible (11, 20) for the largest **public** (105);
- c. Conceive and implement actions of **education** (56, 157) and diffusion in order to guaranty (1) an equal access (8, 20) for all to **culture** (61, 109)
- d. Take part to knowledges (19, 21) and research (52) progresses (1) and their diffusion (0)”

Lord and Lord (1991) start their book with the following definition: “Museums collect (56 ,244) , record (5) and present (66, 79) the meaning (20) and value (11, 13) we find in life (0, 24) and in our **art** (571), history (21, 46) and science (3).”

To be accredited by the AAM a museum should meet the following definition: “- be a legally organized not-for-profit institution or part of a not-for-profit institution or government entity;

- be essentially educational in nature;

- have a formally stated mission;

- with one full-time paid professional staff person who has museum knowledge and experience, and is

- delegated authority and allocated financial resources sufficient to operate the museum effectively;

- present regularly scheduled programs and exhibits that use and interpret objects for the public according to

- accepted standards;

- have a formal and appropriate program of documentation, care, and use of collections and/or tangible objects;

- have a formal and appropriate program of maintenance and presentation of exhibits.

#### Annexe 4: Importance des objectifs de Gilhespy et Ginsburgh, Mairesse dans les textes

	Max accès interspatial	Max accès intersocial	Max fréquentat°	Diversité Multicultural.	Eco.	Education	Innovat°	Max revenus	Max qualité
Pas de mention de cet objectif	100	74	93	74	134	5	92	132	66
Cet objectif est cité	39	62	46	64	6	79	37	8	52
Cet objectif est important	1	2	1	1	0	14	7	0	16
Cet objectif est la priorité	0	2	0	1	0	42	4	0	6
Nb total de musées	140	140	140	140	140	140	140	140	140

	Cohésion sociale	Recherche	Prestige	Image visuelle
Pas de mention de cet objectif	99	32	102	113
Cet objectif est cité	40	93	34	14
Cet objectif est important	1	4	1	1
Cet objectif est la priorité	0	11	3	0
Nb total de musées	140	140	140	128

	élitiste	grand public	introverti	extraverti
Pas de mention de cet objectif	93	1	15	1
Cet objectif est cité	37	127	99	59
Cet objectif est important	10	12	24	69
Cet objectif est la priorité	0	0	2	11
Nb total de musées	140	140	140	140

#### **Annexe 5: Pour qui sont fournis les services du musée**

Nombre de musées qui décrivent les différents types de public

total number of museums	local only	local + general	large only	large + local	special only	special + general	general only	large + general + local
120	17	19	26	3	12	11	28	4

total number of museums	local	large	special	general
120	43	33	23	62

**Annexe 6: Quels services sont fournis**

Nb total de musées	Pas d'information	Une liste standard	Des détails	Un élément spécifique
140	16	88	30	6

**Annexe 7: Moyens pour réaliser la mission**

Nb total de musées	Pas de mention	Mention simple	Mention avec des détails	Mention avec des détails précis
140	52	47	20	21

**Annexe 8: Fréquence des pronoms**

SUBJECT PRONOUNS:	<b>I</b>	4	<b>he</b>	0	<b>she</b>	0	<b>it</b>	55	<b>we</b>	23	<b>you</b>	0	<b>they</b>	4
OBJECT PRONOUNS :	<b>me</b>	0	<b>him</b>	0	<b>her</b>	3	<b>it</b>	55	<b>us</b>	1	<b>you</b>	0	<b>them</b>	7
POSSESSIVE ADJECTIVES:	<b>my</b>	0	<b>his</b>	3	<b>her</b>	3	<b>its</b>	179	<b>our</b>	39	<b>your</b>	0	<b>their</b>	17
POSSESSIVE PRONOUNS:	<b>mine</b>	0	<b>his</b>	3	<b>hers</b>	0	<b>its</b>	179	<b>ours</b>	0	<b>yours</b>	0	<b>theirs</b>	0
TOTAL		4		3		3		234		63		0		28