



HAL
open science

Comment partager les savoir-faire dans le milieu de la culture ? ArchéoMuse, une communauté de pratique pour les professionnels de l'archéologie en musées

Sabine Jaubert

► To cite this version:

Sabine Jaubert. Comment partager les savoir-faire dans le milieu de la culture ? ArchéoMuse, une communauté de pratique pour les professionnels de l'archéologie en musées. domain_shs.info.docu. 2023. mem_04106741

HAL Id: mem_04106741

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_04106741v1

Submitted on 25 May 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



le **cnam**
intd

Comment partager les savoir-faire dans le milieu de la culture ?

ArchéoMuse Une communauté de pratique pour les professionnels de l'archéologie en musées ?

Mémoire
pour l'obtention du Titre professionnel
« Chef de projet en ingénierie documentaire
et gestion des connaissances »
Niveau 7 – Bac+5

Présenté et soutenu à Paris, le 26 janvier 2023 par :
Sabine JAUBERT

Membres du jury

Directeur de mémoire : Gonzague Chastenet de Géry, professeur associé au
CNAM - INTD

Tutrice : Corinne Jouys Barbelin, conservatrice en chef du patrimoine, responsable du
service des ressources documentaires, archives, bibliothèque, photothèque,
documentation - Musée d'Archéologie nationale – Domaine national de
Saint-Germain-en-Laye

Promotion 52 (2021-2022)



Paternité - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification

JAUBERT, Sabine. Comment partager les savoir-faire dans le milieu de la culture ? ArchéoMuse, une communauté de pratique pour les professionnels de l'archéologie en musées. Mémoire pour l'obtention du Titre professionnel « Chef de projet en ingénierie documentaire », INTD, 26 janvier 2023.

ArchéoMuse est un réseau professionnel regroupant les acteurs de l'archéologie en musées, créé en 2016, à l'initiative du service des Musées de France et du musée d'Archéologie nationale, pour mutualiser et partager les savoirs de la profession. À l'occasion de la migration du réseau sur la nouvelle plateforme collaborative du ministère de la Culture, un audit a été réalisé afin de déterminer les freins et les atouts du réseau et de voir comment il pouvait se développer. Dans sa conception et dans son fonctionnement actuels, ArchéoMuse regroupe de nombreuses caractéristiques d'une structure professionnelle utilisée, depuis les années 1990, pour le travail collaboratif : la communauté de pratiques. Inscrire ArchéoMuse dans la typologie des communautés de pratiques permet de structurer, consolider et dynamiser le réseau.

Descripteurs

- Archéologie
- Archéologue
- ArchéoMuse
- Base de connaissance
- Collection archéologique
- Communauté de pratique
- Conservateur
- Gestion de connaissances
- Knowledge management
- Ministère de la Culture
- Musées
- Musée d'archéologie
- Musée d'Archéologie nationale
- Objet muséal
- Plateforme collaborative
- Réseau professionnel
- Travail collaboratif

JAUBERT, Sabine. How to share the skills in the field of culture? ArchéoMuse, a community of practice for archeology professionals in museums. Essay for obtaining the professional designation « Project Manager in documentary engineering », INTD, January 26th, 2023

AchéoMuse is a professional network bringing together the stakeholders of archaeology in museums. It was created in 2016 on the initiative of the service des Musées de France et du musée d'Archéologie nationale – Domaine national de Saint-Germain-en-Laye, with the aim of pooling and sharing the knowledge of the profession.

In the context of the network migration on the ministère de la Culture's new collaborative platform, an audit was conducted to identify the barriers and assets of the network and to see how it could improve. In its current design and operation, ArchéoMuse includes many features of a professional structure which has been used since the nineties for collaborative working: the community of practice. Incorporating ArchéoMuse in the typology of the communities of practice allows for structuring, strengthening, and galvanizing the network.

Keywords

- Archeology
- Archeologist
- ArcheoMuse
- Collaborative network
- Collaborative working
- Community of practice
- Curator
- French museum
- Knowledge management
- Museum

*Celui qui reçoit une idée de moi
reçoit un savoir sans diminuer le
mien ; tout comme celui qui
allume sa bougie à la mienne
reçoit la lumière sans me plonger
dans la pénombre. Que les idées
circulent librement de l'un à
l'autre partout sur la planète.*

Thomas Jefferson,
Président des États-
Unis, 1801 - 1809.

Remerciements

Mes chaleureux remerciements à Corinne Jouys Barbelin qui m'a si généreusement accompagnée. J'ai pu, grâce à elle, prendre connaissance de nombreux documents qui ont, entre autres, nourri ma réflexion. Nos échanges toujours riches et passionnants ont beaucoup apporté à ce mémoire. Mes sincères remerciements à Gonzague Chastenet de Géry pour ses conseils et son soutien. Je tiens aussi à remercier Nadia Raïs, professeure associée à l'INTD. Un grand merci au musée d'Archéologie nationale de m'avoir confié cette mission et, tout particulièrement, à Fanny Hamonic, conservatrice du patrimoine, collections du premier Moyen-Age et à Daniel Roger, conservateur général du patrimoine, adjoint à la directrice, responsable des collections. Au MAN, je remercie aussi pour leur accueil : Hélène Bendejacq, chargée d'études documentaires, responsable des fonds et de la collection iconographiques, Marie-Elsa Dantan, chargée d'études documentaires, responsable des bases de données, Grégoire Meylan, bibliothécaire, responsable de la bibliothèque, Soline Morinière, chargée d'études documentaires, responsable des fonds d'archives privés, Delphine Peschard, régisseuse des œuvres, responsable du service de la régie des collections. Je remercie également pour leur collaboration Léna Tardiff et Florine Rivoire, chargées de la coordination d'ArchéoMuse. Je tiens également à remercier Cécile Lantrain, conservatrice du patrimoine, adjointe au chef de bureau du patrimoine archéologique, sous-direction de l'archéologie, Catherine Louboutin, conservatrice générale honoraire du patrimoine, Pierre Machu, conservateur du patrimoine, chef de bureau des réseaux territoriaux, sous-direction de la politique des musées, ainsi que les membres d'ArchéoMuse qui ont participé à cette enquête : les nombreuses réponses au sondage et les entretiens que j'ai pu mener ont été essentiels à l'élaboration de ce mémoire. Je remercie Agnès pour sa relecture, ainsi que ma famille pour son soutien.

SOMMAIRE

Introduction	12
PREMIÈRE PARTIE : Knowledge management et communautés de pratiques	16
1.1 Knowledge management : quelques grandes quelques grandes lignes	18
1.1.1 Knowledge management ou gestion de connaissances.....	18
1.1.2 Savoir explicite et savoir tacite.....	20
1.1.2.1 Une émergence progressive du savoir tacite.....	20
1.1.2.2 Savoir tacite et sociologie du travail.....	21
1.1.3 Le rôle du travail collaboratif dans la transmission du savoir tacite.....	23
1.1.3.1 Le travail collaboratif.....	23
1.1.3.2 La symbolique de la réciprocité dans le travail collaboratif.....	23
1.1.3.3 La matrice de I. Nonaka.....	25
1.2 Communautés de pratiques	27
1.2.1 Définitions.....	27
1.2.2 Concept de la communauté de pratiques : fin des années 80 à nos jours.....	30
1.2.2.1 À l'origine : les sciences cognitives et l'apprentissage.....	30
1.2.2.2 De l'apprentissage à l'apprentissage situé.....	30
1.2.2.3 Communauté de pratiques et espace social d'apprentissage.....	31
1.2.3 Typologie des communautés de pratiques.....	32
1.2.4 Valeur de la communauté de pratiques.....	36
1.2.4.1 Les avantages de la communauté de pratiques.....	36
1.2.4.2 Risques et limites de la communauté de pratiques.....	37
1.2.4.3 Coûts de la communauté de pratiques.....	37
1.3 Les Communautés de pratiques dans le Knowledge management OU le Knowledge management dans les Communautés de pratiques	39
1.3.1 Les communautés de pratiques dans le knowledge management.....	39
1.3.2 Le knowledge management dans des communautés de pratiques.....	39

DEUXIÈME PARTIE : ArchéoMuse, État de l’art	41
2.1 À l’origine	43
2.1.1 Pourquoi ArchéoMuse ?.....	43
2.1.1.1 L’Objet archéologique : une définition ambiguë... ..	43
2.1.1.2 Le musée d’archéologie : une définition ambiguë.....	45
2.1.1.3 Archéologie et musée : constitution des collections	48
2.1.2 Du répertoire au réseau professionnel.....	50
2.1.2.1 « Pour un répertoire des musées de France ».....	50
2.1.2.2 Une « association » ou une « fédération ».....	50
2.1.2.3 Création du réseau ArchéoMuse.....	51
2.2 ArchéoMuse, une communauté de pratique pour les professionnels de l’archéologie en musée	52
2.2.1 ArchéoMuse : réseau professionnel ou communauté de pratiques ?.....	52
2.2.2 Typologie d’ArchéoMuse – communauté de pratiques.....	53
2.2.3 Caractéristiques de la communauté.....	54
2.2.3.1 Finalités : entraide / partage de pratiques et de connaissances.....	54
2.2.3.2 Étape du cycle de vie : entre création et unification.....	55
2.2.4 Contexte organisationnel.....	58
2.2.4.1 Une création structurée.....	58
2.2.4.2 Une gouvernance soutenue.....	58
2.2.4.3 Une communauté inter institutionnelle.....	59
2.2.4.3.1 Institutions représentées dans ArchéoMuse.....	59
2.2.4.3.2 Détail des institutions d’après la liste des membres.....	60
2.2.4.4 La Charte de la communauté.....	61
2.2.5 Membres.....	61
2.2.5.1 Taille du réseau.....	61
2.2.5.2 Une dispersion géographique élevée.....	62
2.2.5.3 Une affiliation contrôlée.....	63
2.2.5.4 Une participation volontaire.....	63
2.2.5.5 Profil des membres : homogène.....	64
2.2.6 Mode de fonctionnement.....	66

2.2.6.1 Un mode de fonctionnement hybride.....	66
2.2.6.2. Technologie.....	66
2.3 ArchéoMuse : analyse de l'enquête menée auprès des membres.....	64
2.3.1 Statistiques sur les attentes de membres.....	71
2.3.1.1 Les thématiques.....	71
2.3.1.2 La typologie des documents.....	73
2.3.2 Compte-rendu des entretiens avec les membres du réseau.....	74
2.3.2.1 Pourquoi ArchéoMuse ?.....	74
2.3.2.2 Thématiques à développer au sein d'ArchéoMuse.....	76
2.3.2.3 Comment voyez-vous l'avenir d'ArchéoMuse ?.....	77
2.4 Atouts et freins d'ArchéoMuse.....	78
2.4.1 Atouts.....	78
2.4.2 Freins.....	78
2.5 Qu'en est-t-il des autres réseaux regroupant des professionnels de la culture ?.....	79
2.5.1 AGCCPF.....	79
2.5.2 Society for Museum Archeology.....	80
2.5.3 Frantiq.....	80
2.5.4 Archive en musées.....	80
2.5.5 Fonction documentation.....	81
TROISIÈME PARTIE : Des pistes de développement.....	83
3.1 Répondre à la question du statut.....	84
3.1.1 Association à but non lucratif loi 1901.....	84
3.1.2 Créer et formaliser les rituels pour consolider la structure.....	87

3.4.2 Piloter.....	105
Conclusion.....	107
Plan d'action.....	100
Bibliographie.....	116
Bibliographie analytique.....	117
Bibliographie alphabétique.....	125
Bibliographie complémentaire.....	128
Sigles.....	134
Annexes.....	136
Annexe 1 : Charte d'ArchéoMuse (2017).....	137
Annexe 2 : Charte d'ArchéoMuse (2020).....	142
Annexe 3 : Sondage.....	146
Annexe 4 : Plan de communication ArchéoMuse 2021.....	151
Annexe 5 : Plan de communication ArchéoMuse 2022.....	153
Annexe 6 : Charte Archives en musées.....	157
Annexe 7 : Document <i>groupe de travail</i> Fonction documentation.....	160

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Savoir / Savoir-faire / Savoir-être = compétence.....	19
Figure 2 : Évolution des facteurs de différenciation concurrentielle et apparition progressive de l’Homme dans l’entreprise.....	21
Figure 3 : Matrice d’I. Nonaka : la conversion de l’explicite vers le tacite	25
Figure 4 : Pierres angulaires d’une communauté de pratique	28
Figure 5 : Lien social vs intentionnalité les différents réseaux de collaboration Professionnelle.....	29
Figure 6 : Cycles de vie d’une communauté de pratique	33
Figure 7 : Le degré d’implication des membres dans une communauté de pratique	36
Figure 8 : Échelle des coûts d’une communauté de pratique	38
Figure 9 : Résultats du sondage 2022	59
Figure 10 : Carte interactive des musées membres.....	62
Figure 11 : Résultats du sondage 2022	65
Figure 12 : Résultats du sondage 2022	65
Figure 13 : Schéma du Benchmark réalisé par le Cabinet Lecko des éditeurs de logiciels d’outils collaboratifs.....	67
Figure 14 : Résultats du sondage juillet 2022.....	70
Figure 15 : Résultats du sondage de juillet 2022.....	71
Figure 16 : Résultats du sondage de juillet 2022.....	72
Figure 17 : Résultats du sondage de juillet 2022.....	72
Figure 18 : Résultats du sondage de juillet 2022.....	73
Figure 19 : Résultats du sondage de juillet 2022.....	73
Figure 20 : Les étapes de la création d’une Association.....	85
Figure 21 : Le fonctionnement d’une Association Loi 1901.....	85
Figure 22 : Résultats du sondage de juillet 2022.....	87
Figure 23 : Résultats du sondage de juillet 2022.....	93
Figure 24 : Résultats du sondage de juillet 2022.....	93

Introduction

L'histoire économique n'est pas linéaire et les spécialistes s'accordent à dire qu'elle a connu de nombreuses mutations au cours des siècles. Le XVII^{ème} siècle a vu, par exemple, le développement du mercantilisme, et, plus proche de nous, la révolution industrielle et le capitalisme ont posé les fondations de notre économie moderne. Dans cette mouvance, depuis les années 1990, on assiste à une mutation de notre économie de marché vers une économie du savoir. Cette dernière transforme radicalement le paysage économique mondial. Aujourd'hui, l'entreprise, si elle se veut compétitive, se doit d'accorder de la valeur à son patrimoine immatériel, ce dernier ayant pris le pas sur le patrimoine matériel.

Pour mieux percevoir toute la portée de cette mutation économique, il paraît important de préciser la signification de l'expression patrimoine immatériel. Plusieurs grands théoriciens de la science cognitive ont montré que l'être humain se construit en assimilant un savoir théorique ou savoir explicite, mais qu'il est également imbibé de tout un savoir tacite, acquis au contact de son milieu social, privé et professionnel. La sociologie du travail a ainsi mis en évidence que le salarié n'était plus considéré, comme le « poste de travail » propre au Taylorisme, mais comme un « salarié élargi » qui met au service de l'entreprise un capital intangible personnel. Ses compétences recouvrent dès lors le savoir explicite, mais aussi le savoir tacite et le savoir-être. Ce sont ces deux derniers qui rendent le salarié unique et *irremplaçable* dans l'entreprise.

Logiquement, la question se pose alors de savoir comment transmettre ce précieux savoir immatériel ? Depuis les années 1970, les pays scandinaves puis les pays anglo-saxons, ont testé et adopté une méthode de travail collaboratif : la communauté de pratique. Le théoricien de l'éducation, Étienne Wenger, en donne une définition dans les années 1980 : des groupes de personnes se réunissant autour d'un intérêt commun pour échanger des pratiques et des savoir-faire. Le terrain d'expérimentation d'É. Wenger est le monde de l'éducation et, plus particulièrement, les questions d'apprentissage des jeunes adultes. L'objectif est de partager, de construire et de capitaliser des savoirs tacites, soit des savoir-faire, qui ne se figurent pas dans des manuels. L'objectif est ensuite de réifier ces savoirs tacites et de les capitaliser afin de pouvoir les transmettre.

Cette nouvelle perspective a entraîné l'apparition de nouvelles capacités stratégiques au sein de l'entreprise. En effet, face au besoin de fédérer le savoir tacite, pour le transformer en un capital collectif, il fallait définir une nouvelle discipline. Le Knowledge Management, en identifiant les connaissances, explicites ET tacites, réparties au sein de l'entreprise, en organisant leur stockage, ainsi que leur mise en relation, a répondu à cette attente.

Lorsque le musée d'Archéologie nationale – Domaine national de Saint-Germain-en-Laye (MAN) nous a demandé de faire l'audit d'un réseau professionnel dans le milieu de la culture en France, ArchéoMuse, nous avons choisi de l'envisager sous l'angle des techniques du Knowledge Management. Notre étude s'est ainsi fondée sur le concept de la communauté de pratique. Les réseaux professionnels se sont beaucoup développés au ministère de la Culture depuis les années 2000. Cela s'explique par la mise à disposition de tous les agents du ministère d'une plateforme collaborative et d'un outil de Webinaire, propices aux échanges virtuels. Les échanges virtuels se sont également multipliés avec la crise de la Covid19 en 2020. ArchéoMuse est un réseau professionnel virtuel qui réunit, autour de la question des collections archéologiques en musée, les professionnels de l'archéologie concernés. Après sept ans d'existence et, à l'occasion du changement de la plateforme collaborative du ministère de la Culture, il paraissait important de faire un arrêt sur image : où en est la constitution du réseau aujourd'hui ? Comment fonctionne-t-il ? S'essouffle-t-il ? Si oui, quelles solutions peut-on apporter ? Le MAN, qui héberge le réseau, a pris l'initiative de cet audit. Il a été proposé d'envisager ArchéoMuse sous l'angle d'une communauté de pratique, afin de voir en quoi le réseau pouvait éventuellement évoluer dans ce sens. Ce document se veut donc un document d'aide à la décision en ce qui concerne l'avenir du réseau.

Dans la mesure où les communautés de pratique sont devenues aujourd'hui un des leviers du Knowledge Management, nous consacrons une première partie aux interactions qui existent entre ces deux notions. Après avoir envisagé séparément le Knowledge Management et la communauté de pratique, nous essayons d'établir que l'un ne fonctionne pas sans l'autre. Une fois posé le fond théorique de cette étude, nous proposons, dans une deuxième partie, un état de l'art d'ArchéoMuse. La troisième partie envisage ArchéoMuse sous l'angle d'une communauté de pratique et en tire des conclusions dans lesquelles sont développés les points qui pourraient faire évoluer le réseau vers ce type de structure. Il ne s'agit là que de préconisations théoriques : le temps de la mission n'a pas permis de tester les méthodes et les outils propres à une communauté de pratique auprès des membres.

L'audit a été mené avec différents outils documentaires :

- Un sondage a été envoyé à tous les membres d'ArchéoMuse, soit environ 250. Nous ne savons pas au départ si les statistiques issues de ce sondage seraient fiables. Cependant, la participation des membres a été d'environ 30 %, ce qui nous a permis de prendre en compte les résultats. Le sondage qui portait sur la constitution du réseau et sur les attentes de ses membres, nous a apporté des éléments concrets pour orienter et illustrer notre propos.
- Une série d'entretiens avec une vingtaine de membres du réseau a permis de poser d'autres questions qui ne ressortaient pas des résultats du sondage. Nous avons rencontré des membres fondateurs, des membres du bureau, des membres du Comité

de pilotage, et, enfin, des membres du réseau représentant les différentes institutions concernées, responsables de collections dans les musées, conseillers musés dans les DRAC – Direction régionale des affaires culturelles, responsables de l'archéologie de région dans les SRA – Sous-direction de l'archéologie.

- Enfin, une expérience de la vie du réseau paraissait importante, aussi avons-nous organisé une série de mini-conférences entre novembre et décembre 2022 ; et participé, au côté de Florine Rivoire, à l'organisation des Journées de rencontres d'ArchéoMuse qui ont eu lieu fin janvier 2023.

Tous ces éléments ont nourri notre réflexion et nous ont permis de mener à bien cet audit.

PREMIÈRE PARTIE

Knowledge Management et communauté de pratique

Le fil conducteur de cette première partie est de préciser comment, depuis les travaux d'Étienne Wenger à la fin des années 1980, les communautés de pratique sont devenues aujourd'hui, un des leviers du Knowledge Management. En effet, si « Il y a quelques années les démarches KM ont privilégié la capitalisation. La collaboration est plus en vogue aujourd'hui. » [1, p.22] Le Knowledge Management ne saurait fonctionner de nos jours sans les communautés de pratique. Or, le paradoxe réside dans le fait que le Knowledge Management est ce qui permet aux communautés de pratique de se développer en leur donnant des outils : l'un ne va pas sans l'autre. Capitalisation et collaboration sont indissociables aujourd'hui dans la sociologie du travail. Mais en a-t-il toujours été ainsi ? Afin de mieux répondre à cette question nous revenons, dans un premier temps, sur les grandes lignes du Knowledge Management et de la Communauté de pratique, avant d'analyser comment l'un s'articule avec l'autre.

1 Knowledge Management : quelques grandes lignes

1.1.1 Knowledge Management ou Gestion de connaissances ?

On utilise indifféremment pour désigner la discipline Knowledge Management ou Gestion de connaissance. Cela vient en partie du fait que le mot français « connaissance » est un peu réducteur dans ce contexte.

*Le Dictionnaire de l'Académie*¹ nous en donne la définition suivante : « Au pluriel. Ensemble de ce que l'on a appris ; savoir, acquis. » Par « Knowledge », on entend en plus de ce que l'on a appris par l'étude, les « savoir-faire » acquis par l'expérience : « *Understanding and skills that you gain through education or experience* »², « La compréhension et les savoir-faire que l'on acquiert par les études et l'expérience »

Cette distinction entre deux types de savoirs trouve son origine dans le grec ancien :

- Le mot « γνώμη » (« gnomé ») signifie la faculté de connaître et implique une réappropriation cognitive par l'individu. Elle fait appel à l'intelligence, la raison, l'esprit. C'est la connaissance acquise par l'étude, liée au *logos*, soit à la faculté de raisonner. On est ici du côté du savoir intellectuel, de la science. Cette connaissance va se transmettre de manière explicite.
- En parallèle, le grec nous donne les mots τέχνη (*techné*) et μετῆς (*métis*). Ces mots sont liés à l'action, à l'habileté, voire à la ruse. Ils qualifient un savoir-faire artisanal, partagé par un même corps de métier. Nous sommes du côté d'une connaissance indicible et tacite, qui ne pourra guère se transmettre que dans la parole ou l'apprentissage. Ce sont les savoir-faire que l'on retrouve dès le Moyen Âge dans les compagnonnages, ou à la Renaissance dans les ateliers des maîtres italiens.

Ainsi, le mot français désigne, comme le grec, un savoir intellectuel. En revanche, le mot anglais regroupe les deux sens et en sous-entend un troisième, « soft-skills », savoir-être.

¹ <https://www.dictionnaire-academie.fr/>

² <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>

Or, ce qui intéresse le Knowledge Management aujourd'hui ce sont ces trois types de savoirs, car ils définissent la « capacité d'action d'une personne », soit sa compétence :

« (...) la complémentarité tête (savoir), main (savoir-faire) et cœur (savoir-être). Plus qu'une image, cette association rappelle que l'exercice de compétences est intimement associé à une personne. » [1, p.36] ³

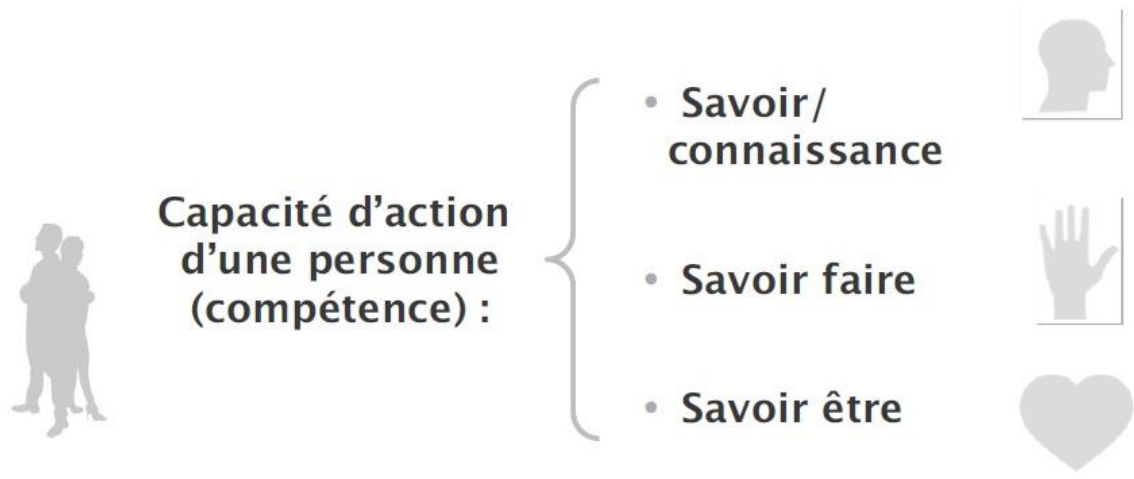


Figure 1 : Savoir / Savoir-faire / Savoir-être = compétence [1, p.36]

Les définitions suivantes rejoignent le sens explicité dans l'étude sémantique ci-dessus.

Le Knowledge Management consiste à :

« Combiner les savoirs et savoir-faire dans le process, produits, organisations, pour créer de la valeur » [12, p. 19]

« Plus qu'une définition du KM, il est préférable de caractériser les démarches KM pour les différencier de la gestion de l'information :

- structuration de l'information-connaissance (contextualisation, modélisation, contenus en réseau,...)
- hiérarchisation des contenus avec la mise en évidence de connaissances critiques,
- création, formalisation et valorisation de connaissance via des démarches volontaristes,

³ « Cette définition de la compétence montre les limites du KM qui ne prétend pas transmettre le savoir-être » ([1], p. 24).

- Management de la connaissance tacite (conversation dirigée, communauté de pratique, ...) [1, p. 24]

Nous utiliserons dans cette étude l'expression Knowledge Management car elle nous semble mieux correspondre à l'analyse d'une communauté de pratique.

1.1.2 Savoir explicite et savoir tacite

Un autre aspect important du Knowledge Management est sa contribution à la prise en compte du savoir tacite, au côté du savoir explicite⁴, dans le monde du travail. Cet élément est capital dans l'évolution de la sociologie du travail, car il induit l'importance accordée désormais à l'Homme dans l'entreprise.

1.1.2.1 Une émergence progressive du savoir tacite

S'il est aujourd'hui acté, le savoir tacite n'a été perçu que progressivement dans les organisations. Ceci s'explique par le fait que la connaissance renvoie d'abord au paradigme positiviste, hérité de la philosophie platonicienne. Celle-ci, dans sa vision idéalisée du réel, se concentre sur un objet, le Savoir, et perd de vue la dynamique de la connaissance, soit le processus de création, ainsi que l'homme qui en est à l'origine.

Au début du XX^{ème} siècle, émergent de nouvelles thèses. Jean Piaget⁵, dans la lignée de la philosophie évolutionniste de Kant, développe une théorie constructiviste, selon laquelle l'acquisition de la connaissance passe par une expérience sensori-motrice, et ne peut se développer que dans la mesure où l'individu est en contact avec un groupe humain : « aucune connaissance n'est due aux seules perceptions, car celles-ci sont toujours encadrées et dirigées par des schémas d'action. » [12, p.66] Maria Montessori⁶, première femme psychiatre en Italie, met en pratique une pédagogie qui montre comment l'enfant se construit par son *esprit absorbant* au contact de son milieu. C'est d'abord une expérience sensorielle de ce qui l'entoure qui lui permet par la suite de conceptualiser l'abstraction. L'implication du corporel et de l'émotionnel dans le processus d'apprentissage est indispensable à une acquisition structurelle de la connaissance. Ces théories trouvent leur origine dans la philosophie d'Héraclite, pour qui la connaissance est extraite d'un flux continu d'expérience.

⁴ Nous aurons recours aux expressions « savoir », « savoir explicite » pour *connaissance* explicite ; « savoir-faire » « savoir tacite » pour *connaissance* tacite.

⁵ Jean Piaget (1896-1980), biologiste et psychologue, un des précurseurs de la théorie constructivisme.

⁶ Docteure en médecine, Maria Montessori (1870-1962) est parmi les premiers pédagogues à concevoir une science de l'éducation.

1.1.2.2 Savoir tacite et sociologie du travail

Le schéma ci-dessous montre la place progressive accordée à l'humain et au savoir tacite, au sein de l'entreprise des années 1960 aux années 2000.

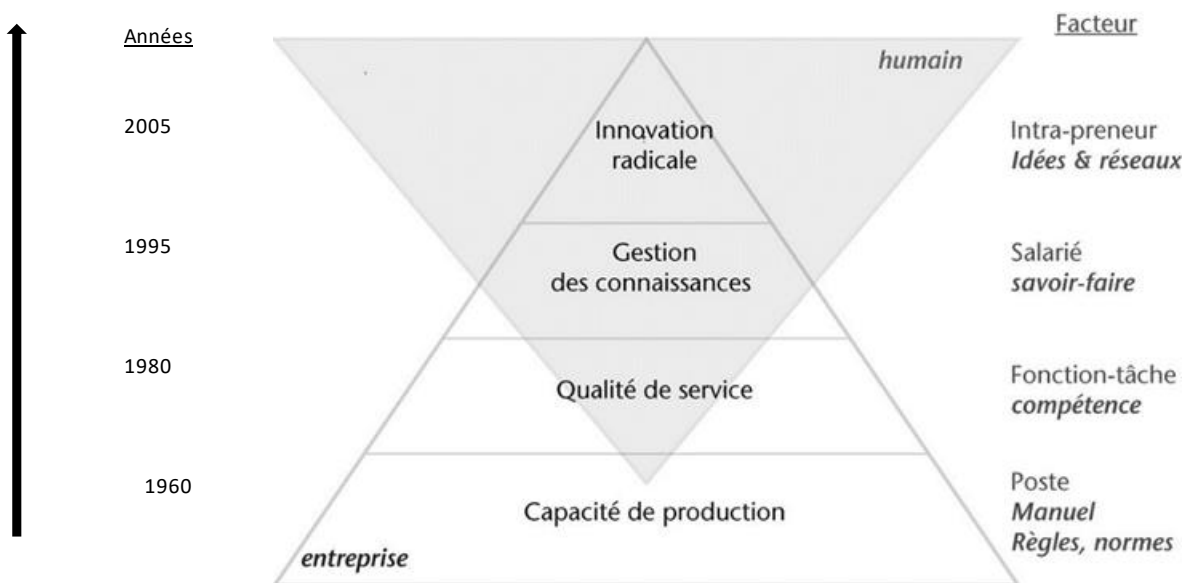


Figure 2 : Évolution des facteurs de différenciation concurrentielle et apparition progressive de l'Homme dans l'entreprise. [3, p. 8]

C'est seulement depuis les années 1960, que l'on assiste à une prise en compte de la part jouée par le savoir tacite dans le monde du travail. Les entreprises restent jusque-là tayloriennes, centrées sur leur seule capacité de production. L'Homme n'existe pas, c'est un « poste de travail. » [12, p.8]

Les années 1980, voient l'émergence d'une réflexion sur le rôle des savoir-faire dans l'entreprise, en tenant compte des concepts de « service » et de « qualité ». Cette période connaît un grand engouement pour le *Kaizen* qui vient de l'industrie manufacturière au Japon (en particulier chez Toyota). Le *Kaizen* a pour objectif l'amélioration continue des processus et, plus globalement, l'optimisation de la productivité. La grande nouveauté est qu'il donne sa place à l'Homme dans l'entreprise.

Cette approche agit directement sur :

- La satisfaction des collaborateurs car leurs conditions de travail sont prises en compte pour optimiser leur efficacité ;
- L'amélioration du travail d'équipe parce qu'on encourage l'habitude de travailler ensemble pour résoudre les problèmes. Ce qui entraîne l'*empowerment* - l'implication des collaborateurs qui deviennent acteurs dans la résolution des problèmes ;
- Les prises de décision collaboratives : il vaut mieux demander l'avis de plusieurs personnes pour confronter les points de vue et enrichir l'analyse par des angles différents, plutôt que décider seul dans son coin.

Ces principes vont entraîner la mise en place de grands chantiers dans les Ressources humaines, qui s'intéressent davantage à l'humain au sein de l'entreprise (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - GPEC, formation professionnelle...).

Dans les « années 1995, avec le Japonais I. Nonaka⁷, on découvre que toute la connaissance ne peut pas être capitalisée dans les manuels, qu'il existe une partie prépondérante, dite « savoir-faire » tacite, détenue par le cerveau humain... » [12, p.8] Le travail collaboratif dans le partage et les échanges occupe de plus en plus l'espace de l'entreprise.

Les années 2000 marquent une nouvelle rupture dans le rapport des salariés à leurs connaissances. L'individu cherche à être reconnu comme détenteur de son capital d'expérience. Ce nouveau salarié ou « salarié élargi » [12, p. 10] échappe à l'entreprise : si elle reste légalement propriétaire de toutes les formes de connaissances, elle n'est pas propriétaire du cerveau humain, de la créativité, des qualités relationnelles, de l'habileté... Dans cette perspective, le Knowledge Management est désormais pluriel. Le *tacite* est valorisé dans le capital de l'entreprise, au même titre que l' « explicite ».

La question se pose alors de la manière de transmettre ce savoir tacite entre salariés. En effet, il fallait trouver un moyen de le capitaliser afin que les entreprises puissent en garder une trace pérenne. Une solution a été trouvée dans le développement du travail collaboratif.

⁷ I. Nonaka est connu pour ses recherches sur la théorie du management par la connaissance.

1.1.3 Le rôle du travail collaboratif dans la transmission du savoir tacite

1.1.3.1 Le travail collaboratif

La savoir tacite génère un capital ou patrimoine immatériel qui participe aujourd'hui à la dynamique économique mondiale. En effet, l'économie du savoir joue désormais un rôle aussi important que l'économie tirée des ressources naturelles ou des matières premières. Par définition, ces ressources sont précaires, limitées et peuvent s'épuiser à terme, alors que la connaissance est pérenne. Le travail collaboratif crée ce précieux capital. On ne veut pas dans un travail collaboratif segmenter les savoirs des individus, on cherche à les mutualiser au service du collectif. Or, c'est le Knowledge Management qui permet aux leçons de l'expérience de prendre « le chemin des banques de données, des réseaux documentaires et des systèmes experts. » [9, p. 99] Ainsi, dans les organisations, le savoir tacite est une valeur ajoutée, qui est généré et transmissible dans le partage et non plus seulement en additionnant individuellement des connaissances.

1.1.3.2 La symbolique de la réciprocité dans le travail collaboratif

On peut émettre une réserve au bon déroulement du travail collaboratif : existe-t-il un sentiment de spoliation lors du passage du savoir de l'individu au collectif ?

La théorie du don et du contre-don élaborée par Marcel Mauss⁸ dans son *Essai sur le don* est intéressante dans ce contexte. [26] M. Mauss explique comment toute coopération se fonde sur une symbolique archaïque de la réciprocité : « la coopération y repose sur des sentiments comme l'amitié, la fierté, la gratitude ou la reconnaissance. Autrement dit, l'effectivité des procédures de coordination tient à l'existence d'échanges sociaux qui « font du sentiment ». » [25, p. 13] En effet, inconsciemment, l'individu accorde au don de la valeur. Tout d'abord, parce que le donateur sollicite bénéficie d'un certain prestige : « cette fierté constitue le premier bénéfice du don. » [25, p. 15]. Par ailleurs, en donnant on se dépossède au profit du collectif d'une ressource précieuse. Le temps, par exemple, est précieux pour le salarié. Il est donc légitime de se poser la question suivante : « Est-ce que je ne perds pas mon temps en me consacrant à un travail collaboratif, quand mon travail personnel n'avance pas ? » Or, ce que nous montre M. Mauss, c'est que l'on tire un vrai bénéfice de ce don de notre « précieux temps » : notre donataire va se sentir redevable de donner en retour pour exprimer sa gratitude et nous faire à un moment ou à un autre « gagner du temps ». Ces collaborations concernent certes des questions d'ordre professionnel, mais elles fonctionnent car elles sont ancrées dans des schémas affectifs inconscients et archaïques - gratitude, sympathie, fierté,

⁸ Marcel Mauss (1872-1950) est généralement considéré comme le père de la sociologie française.

complicité - qui procurent du plaisir, étranger à la seule volonté de vouloir travailler efficacement. Ainsi le don / contre-don repose sur trois actions : donner, recevoir, rendre [26].

« Autrement dit, donner consiste à prendre l'initiative dans l'échange ; recevoir suppose de manifester implicitement la reconnaissance et la valeur du geste du donateur ; rendre conduit à donner à son tour. Ces trois étapes sont les éléments d'un cycle sans fin, donateurs et donataires occupant successivement une place puis l'autre. » [25, p. 20]

Cette valeur symbolique accordée à la réciprocité est essentielle au bon déroulement de tout travail collaboratif qui se veut vecteur de savoirs tacites.

« Dans une logique de l'économie du savoir, il faut considérer que transmettre une information que l'on possède ne constitue pas une perte mais une créance informationnelle sur celui qui la reçoit : ce dernier sera socialement et moralement engagé à donner en retour une information qu'il possède. C'est la logique du don et du contre-don. » [9, p. 52]

C'est ainsi que s'établit un cercle vertueux qui est le moteur du travail collaboratif.

1.1.3.3 La matrice de I. Nonaka

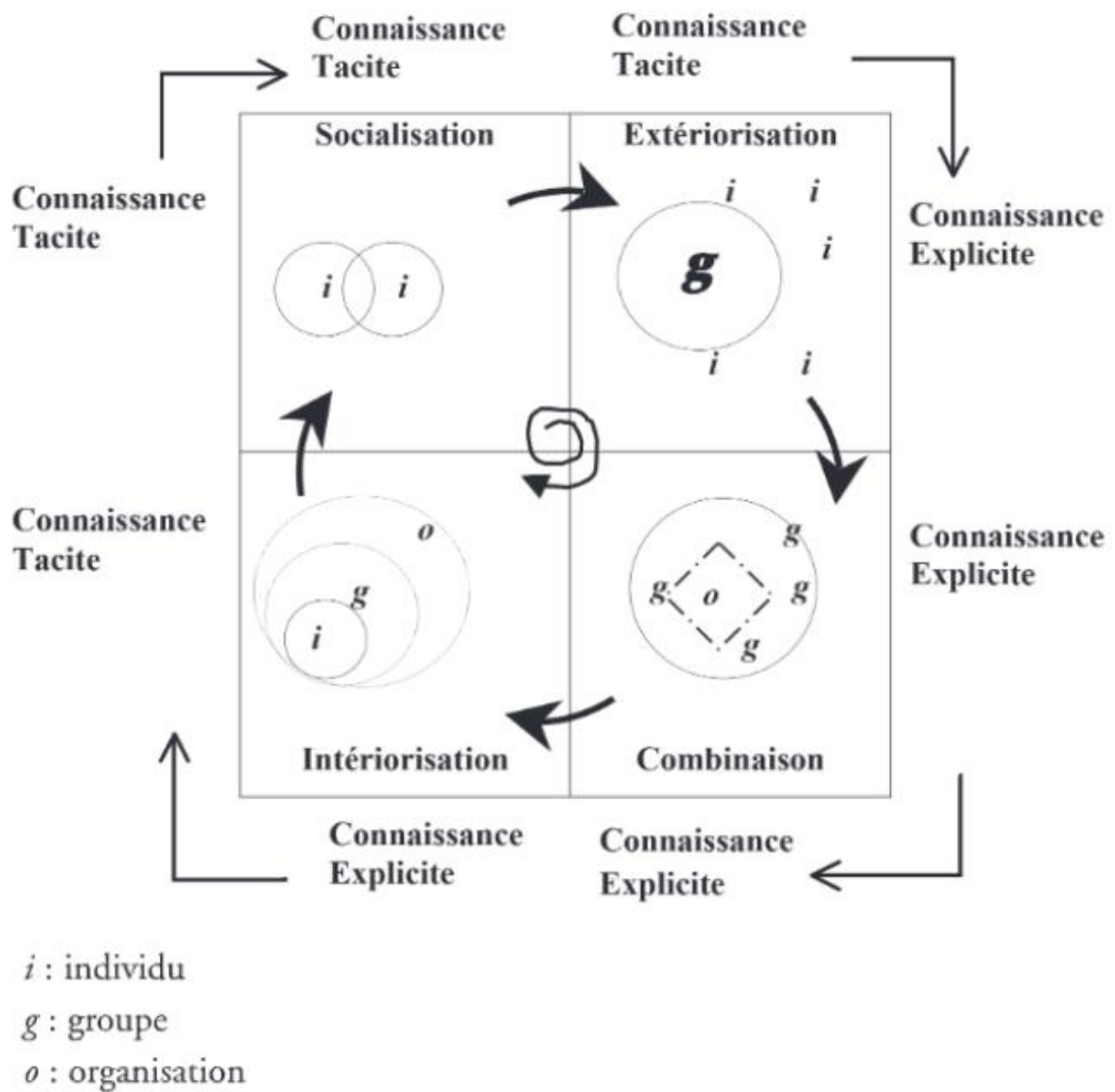


Figure 3 : Matrice d'I. Nonaka : la conversion de l'explicite vers le tacite [2, p. 43]

Le second cercle vertueux à considérer dans notre questionnement est celui d'I. Nonaka. Nous l'avons dit précédemment, ses travaux ont été décisifs dans l'exploration du savoir tacite

Il propose vers la fin des années 1990, une matrice pour expliquer la conversion du savoir explicite en savoir tacite (Figure 3, p. 25) [2].

- **Socialisation** : la socialisation permet à l'individu de transmettre à une autre personne son savoir tacite ; c'est la phase d'intégration culturelle, de partage d'expériences au sein d'un groupe ou d'une communauté de pratique. Cette socialisation se fait par l'observation, consciente ou inconsciente, par l'imitation des savoir-faire, sans recours à un langage formel.
- **Externalisation** : l'extériorisation transforme le savoir tacite en savoir explicite ; elle désigne l'explicitation des savoir-faire et des pratiques par le discours mais, surtout, par un écrit. C'est l'étape de la réification et de la capitalisation, prise en charge par le Knowledge Management.
- **Combinaison** : la combinaison est la phase d'échanges des savoirs désormais explicites. Les savoirs explicites sont étudiés afin de produire de nouveaux savoirs explicites, qui sont communiqués par des écrits ou dans des meetings.
- **Interiorisation** : l'intériorisation convertit de l'explicite en tacite et enracine un savoir explicite dans l'expérience personnelle.

Ainsi, le rôle du Knowledge Management serait de mettre en place au sein des organisations ce cercle vertueux de transformation du savoir tacite en savoir explicite. C'est à ce stade qu'entre en jeu la communauté de pratique.

1.2 Communauté de pratique⁹

La littérature sur les communautés de pratique est très dense et il est parfois difficile de s'y retrouver. Aussi avons-nous fait une synthèse en trois étapes :

- Définitions
- Apparition et évolution du concept de communauté de pratique dans la sociologie du travail
- Matrice d'analyse des différentes typologies des communautés de pratique. Cette matrice nous servira par la suite pour l'analyse d'ArchéoMuse

1.2.1 Définitions

« Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleurs pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonne pratique. » [13, p. 8]

« Une communauté de pratique, c'est une relation durable entre des gens qui se reconnaissent comme partenaires d'apprentissage. C'est une communauté basée sur les problèmes que les membres ont dans leur pratique. Quand ils les apportent à la communauté, ces problèmes fondent une sorte de « cursus d'apprentissage ». L'important est d'apprendre ensemble à résoudre ces problèmes. Même si c'est un problème particulier, tout le monde apprend dans le sens où : « le problème que tu as aujourd'hui, c'est un problème que j'aurai probablement demain. » » [16, p. 3]

⁹ Nous avons rencontré deux orthographes différentes du mot « pratique » dans l'expression « communauté de pratique » en français : communauté de **pratique** (singulier) ; communauté de **pratiques** (pluriel). Sur la plateforme collaborative du ministère de la Culture, le mot est au pluriel. Nous avons choisi d'employer dans ce mémoire l'expression avec le mot au singulier, **communauté de pratique**, car c'est l'orthographe utilisée par É. Wenger.

Ainsi, une communauté de pratique s'appuie sur trois pierres angulaires :

- Un domaine d'activité commun ou champ de savoir qui, suscitant l'intérêt de tous, est la raison d'être de la communauté.
- Une communauté. Par communauté on entend ici « la structure sociale qui s'établit au fil des interactions des personnes sur une base régulière et qui conduit à la création d'un sentiment d'appartenance » [4, p. 2]
- Une pratique partagée. La pratique correspond aux savoir-faire tacites que les membres vont désirer partager pour construire ensemble des connaissances.



Figure 4 : Pierres angulaires d'une communauté de pratique [4, p. 2]

Il est important de distinguer la communauté de pratique des autres réseaux de collaboration entre professionnels. La différence repose sur les intentions d'apprentissage collectif, les moyens mis en place, la régularité des interactions entre les membres.

Une communauté de pratique **n'est pas** :

- Un site web, un répertoire des meilleures pratiques
- Un réseau de diffusions de connaissances

- Un groupe projet qui réunit des personnes mobilisées autour de l'exécution de tâches menant à un livrable avec un échéancier défini dans le temps
 - « Une communauté de pratique, quant à elle, développe la capacité de faire ce que l'on a à faire dans les projets. Elle n'est pas définie par une tâche mais par une capacité de faire, par l'apprentissage social entre les gens. » [16, p. 3]

Pour nous aider à mieux différencier ces manières de travailler ensemble, É. Wenger oppose le lien social à l'intentionnalité :

« la caractéristique essentielle de toute communauté est la nature et la force du lien social qui unit ses membres ». En croisant la « force du lien social » et l'intensité de « l'intentionnalité » (volonté de mener une activité vers un objectif partagé) on peut alors positionner différents types de communauté, allant de la Communauté d'Intérêt à la Communauté de Pratique. » [3, p. 82]

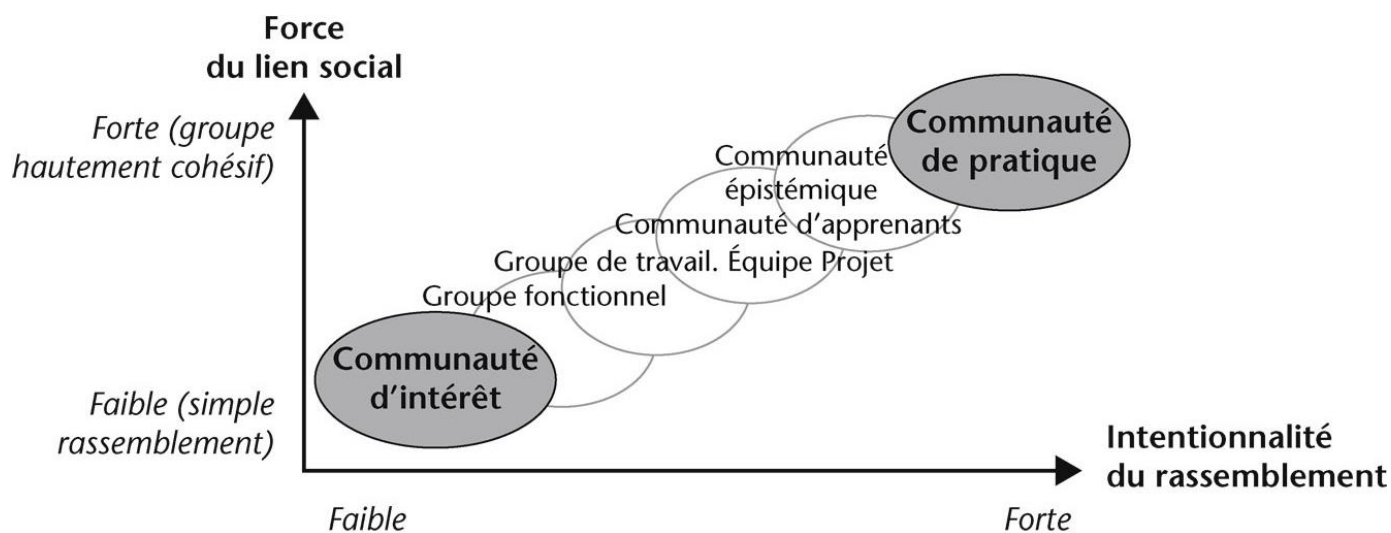


Figure 5 : Lien social vs intentionnalité : les différents réseaux de collaboration professionnelle [3, p. 82]

1.2.2 Concept de la Communauté de pratique de la fin des années 1980 à nos jours

1.2.2.1 À l'origine, les sciences cognitives et l'apprentissage

Le néologisme « communauté de pratique » apparaît au début des années 1990 [15]. L'anthropologue, Jean Lave, et Étienne Wenger, spécialiste de sciences cognitives et théoricien de l'éducation, étudient ensemble les comportements sociaux des communautés d'apprentis autour d'un maître artisan. Au départ leur objectif est de trouver un moyen d'aider les jeunes professionnels à intégrer un nouveau métier. Leurs recherches portent « sur la quête d'une nouvelle théorie de l'apprentissage » [14, p. 8] dans le domaine de l'éducation. Ils sont loin de se douter, à l'époque, que le modèle deviendra aussi populaire et qu'il suscitera « de plus en plus l'intérêt des organisations s'efforçant de gérer le savoir comme un actif stratégique ». [14, p. 8] En effet, É. Wenger précise « qu'elles (les communautés de pratique) ne constituent pas une technique commerciale. Elles sont parmi nous depuis l'aube de l'humanité, bien avant l'apparition des organisations. » [14, p.8]

1.2.2.2 De l'apprentissage à l'apprentissage situé¹⁰

Rapidement dans les années 1990, la problématique de l'apprentissage s'élargit à celle de l'apprentissage situé. Il ne s'agit plus seulement d'intégrer une communauté pour apprendre un métier, ce sont désormais les aspects sociaux de l'apprentissage qu'É. Wenger explore. Ses recherches contribuent au développement de l'apprentissage situé en se fondant sur l'analyse anthropologique des « apprentissages sociaux qui émergent dans différentes sociétés. » [10, p. 2] La notion d'apprentissage situé peut ainsi se définir comme une « interaction entre une personne et les autres personnes qui l'entourent, les objets et les outils qui se trouvent dans son environnement, ainsi que les pratiques sociales développées au sein de sa culture. » [5, p. 89]

« En suivant la théorie de l'apprentissage situé, le processus d'apprentissage n'est plus considéré comme une démarche exclusivement individuelle et intra psychologique, mais aussi comme une activité sociale au cours de laquelle un individu entre en contact avec un groupe dans un contexte social réel » [5, p.2]

É. Wenger met en « évidence les aspects socioculturels et identitaires, en plus des aspects purement cognitifs, qui sous-tendent l'entrée progressive d'un « apprenti » (au sens large) dans une communauté. Ce processus ne se déroule pas uniquement

¹⁰ On entend ici par *apprentissage situé*, l'apprentissage social.

grâce au suivi d'un parcours formel par l'apprenti. Il s'opère aussi au cours du cheminement identitaire pour intégrer une communauté professionnelle qui possède une culture propre, des codes, un vocabulaire, des rôles, des outils, des symboles... » [5, p. 1]

Ces théories définissent une autre des caractéristiques d'une communauté de pratique : elle permet l'adhésion à une identité professionnelle. En effet, « l'apprentissage au sein d'une CdP¹¹ se produit grâce à la participation active des membres et à leur sociabilisation au travers d'activités qui font sens pour eux. » [5, p. 2] Selon É. Wenger, les membres de la communauté se construisent une culture propre, par le biais du partage de leurs pratique. On entre dans un groupe socioprofessionnel parce qu'on a appris à en maîtriser la pratique. É. Wenger inclut dans la pratique les dimensions tacites et explicites sans les opposer¹². Pour lui, la pratique a toujours un aspect social : « Le concept de pratique évoque le faire mais pas seulement. Il s'agit de l'action dans un contexte historique et social qui donne une structure et un sens à ce que nous faisons. Dans ce sens la pratique est toujours une pratique sociale » [13, p. 47]

1.2.2.3 Communauté de pratique et espace social d'apprentissage

Trente ans après la définition du concept des communauté de pratique, les recherches d'É. Wenger, en collaboration avec Beverley Wenger-Trayner, proposent une vision nouvelle de la théorie sociale de l'apprentissage. Il serait trop restrictif de limiter l'apprentissage du savoir à des communautés de pratique coupées de leur contexte social. En effet, l'apprentissage du savoir se passe aussi dans un espace social niché dans des structures sociales plus larges. É. Wenger précise qu'« un espace social d'apprentissage correspond à un moment d'apprentissage social caractérisé par un engagement mutuel de pairs dans un processus d'apprentissage. Mais cet espace ne forme pas nécessairement une communauté de pratique. On avait besoin d'un concept différent pour pouvoir parler de ces moments d'apprentissage social qui ne se transforme pas nécessairement en une communauté de pratique. (...) Une communauté de pratique, quant à elle, évolue au cours du temps et développe une pratique ou une capacité stratégique pour l'organisation. » [16, p. 4]

Ainsi, si on doit prendre en compte dans la vie de la communauté de pratique le contexte social dans lequel elle se développe, elle n'est pas un « espace social d'apprentissage. » On peut avoir une conversation intéressante avec un collègue autour de la machine à café, par exemple, mais ce n'est pas une conversation dirigée qui a pour but de produire un savoir dans le cadre de pratique professionnelles. La conversation dirigée a lieu au sein d'une communauté de pratique.

¹¹ CdP : communauté de pratique.

¹² Contrairement à I. Nonaka et K. Takeuchi qui font une distinction très marquée entre la connaissance tacite et la connaissance implicite [2].

1.2.3 Typologie des communautés de pratiques : Matrice d'analyse

Caractéristiques de la communauté				
<i>Objectif (1)</i>	entraide / partage		Innovation	stratégie
<i>Cycle de vie (2)</i>	naissance	croissance	maturité	transformation
Contexte organisationnel				
<i>Processus de création (3)</i>	spontanée		structurée	
<i>Degrés d'organisation (5)</i>	Autonome	soutenue		pilotée
<i>Institutions (4)</i>	inter institutionnelle		Intra institutionnelle	
<i>Chartes</i>	oui		non	
Caractéristiques des membres de la communauté				
<i>Taille</i>	- 50	50	50 - 100	+ 200
<i>Dispersion géographique</i>	faible		élevée	
<i>Affiliation</i>	ouverte		critères de sélection	
<i>Participation des membres (6)</i>	volontaire		obligatoire	
<i>Diversité professionnelle (8)</i>				
Mode de fonctionnement				
<i>Infrastructure</i>	présentielle	virtuelle		hybride
<i>Technologie Visibilité (9)</i>	faible interne		importante externe	

- 1) Communautés **d'entraide et de partage** : elles ont pour finalité le partage de pratiques exemplaires et de connaissances.

Communautés **innovantes** : leur coopération porte sur l'atteinte de résultats inédits.

Communautés **stratégiques** : sont mises en place par la direction de l'organisation afin de créer de la valeur ajoutée par rapport à la concurrence.

2) Cycle de vie :

Pour É. Wenger, il y a cinq étapes dans la vie d'une communauté :

potentiel / unification / maturité / momentum / transformation

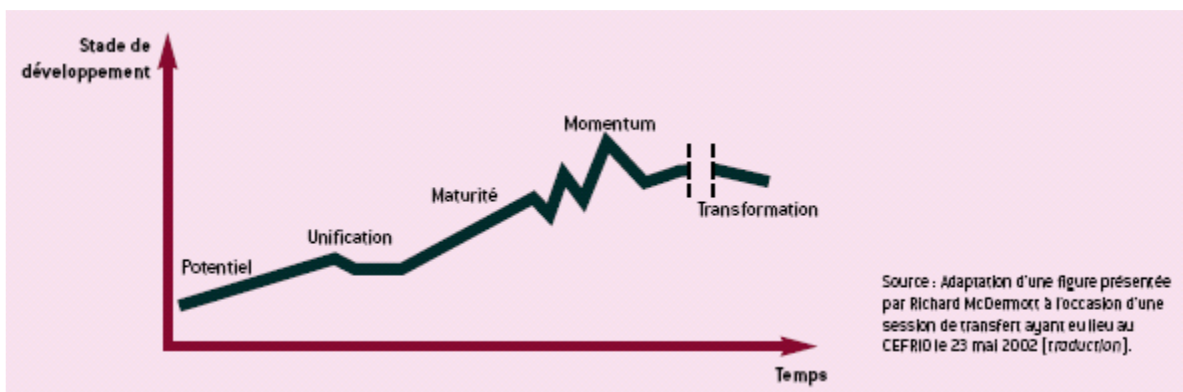


Figure 6 : Cycles de vie d'une communauté de pratique [8, p. 23]

On retrouve les grandes lignes de ce schéma dans les quatre grandes phases proposées par *Le guide pratique des communautés* :

- Naissance / croissance / maturité / transformation

« **La phase de naissance** commence par le co-design de la communauté qui précise les ressources clés, la charte de la communauté et les indicateurs de suivi. Le lancement de la communauté se fait une fois que la conception est bien avancée et que l'espace de travail commun est mis en place.

La phase de croissance est marquée par une croissance importante des membres de la communauté et par une augmentation progressive des contributions. (...)

La phase de maturité permet aux productions de la communauté de croître et de s'enrichir régulièrement. Les membres ont appris à trouver l'information et comment communiquer et travailler les uns avec les autres. (...)

La phase de transformation est consécutive à un changement provoqué par des causes endogènes ou exogène. » [16, p. 22]

3) Les communautés **spontanées** sont celles qui se forment naturellement en raison du simple besoin de partager des membres.

Les communautés **structurées** sont initiées par une organisation avec des attentes spécifiques. Elles sont structurées en vue d'un objectif déterminé

4) La communauté peut être **intra ou inter institutionnelle** selon qu'elle dépasse ou non les frontières d'une organisation.

5) **Autonome** : entièrement gérée par les membres de la communauté. La communauté CoP-1 illustre parfaitement ce type de communauté. Elle « a été fondée en janvier 2003, initialement sous la forme d'un petit groupe d'échanges sur les initiatives de "Knowledge Management" des grandes organisations. [...] »¹³ La gestion de l'admission des membres de la communauté relève entièrement des membres, ce qui montre sa totale autonomie : « Les postulants – uniquement des personnes issues d'entreprises en charge d'un programme lié à l'organisation du savoir – sont ainsi admis intuitu personae, sur la base du parrainage de l'un des membres, l'unanimité étant requise pour valider l'admission. »¹⁴

Soutenue : soutien organisationnel discret en matière de ressources : (humaines, financières, technologiques)

Pilotée ou intentionnelle : soutien organisationnel. « Ce sont des communautés de pratique intentionnelles au sens où elles s'inscrivent dans un axe de préoccupations important pour les organisations partenaires du projet. » [8, p. 21) Ce type de communauté de pratique conserve tout de même une certaine

¹³ <https://cop-1.net/wordpress/about-us/>

¹⁴ *Ibid.*

autonomie par rapport à l'organisation qui a souhaité leur existence et qui est désignée comme « partenaire », ce qui est une condition du succès de tels projets. Nous pouvons citer l'exemple de la société Engie¹⁵ : « Dès les années 2000, ce groupe décentralisée et diversifiée décide de s'appuyer sur les communautés de pratique (CoPs) pour renforcer la création et la diffusion de connaissances. » « Leurs mécanismes de recrutement sont mixtes c'est-à-dire effectués à la fois par la CoP et par la hiérarchie. Elles sont gérées par un système de gouvernance composé d'un sponsor de haut niveau hiérarchique et d'un ou plusieurs leaders qui animent la communauté. » [11, p. 67]

- 6) La **participation** d'une personne à une communauté de pratique est d'abord « **volontaire** ». C'est l'envie et le plaisir de partager, de se retrouver, de se réunir, qui va motiver quelqu'un à s'engager dans un collectif. Cependant, « des entreprises rendent **obligatoire** la participation de chacun à au moins une communauté de pratique. » [1, p. 71]

On peut observer **différents niveaux de participation** d'un membre à l'autre :

- L'équipe cœur – *core team* - est composés de membres très motivés par la communauté qui la soutiennent, et participent intensément.
- Les membres actifs participent épisodiquement à la vie de la communauté.
- Les membres périphériques consultent les ressources proposées par la communauté, mais ne participent pas activement.
- Enfin, des membres inscrits dans la communauté mais absents.

La participation des membres n'est pas figée. Selon leurs disponibilités, leurs propositions, leurs objectifs, ils se déplacent vers le noyau central ou, au contraire, s'en éloignent.

¹⁵ Engie est un groupe mondial de référence dans l'énergie bas carbone et les services.

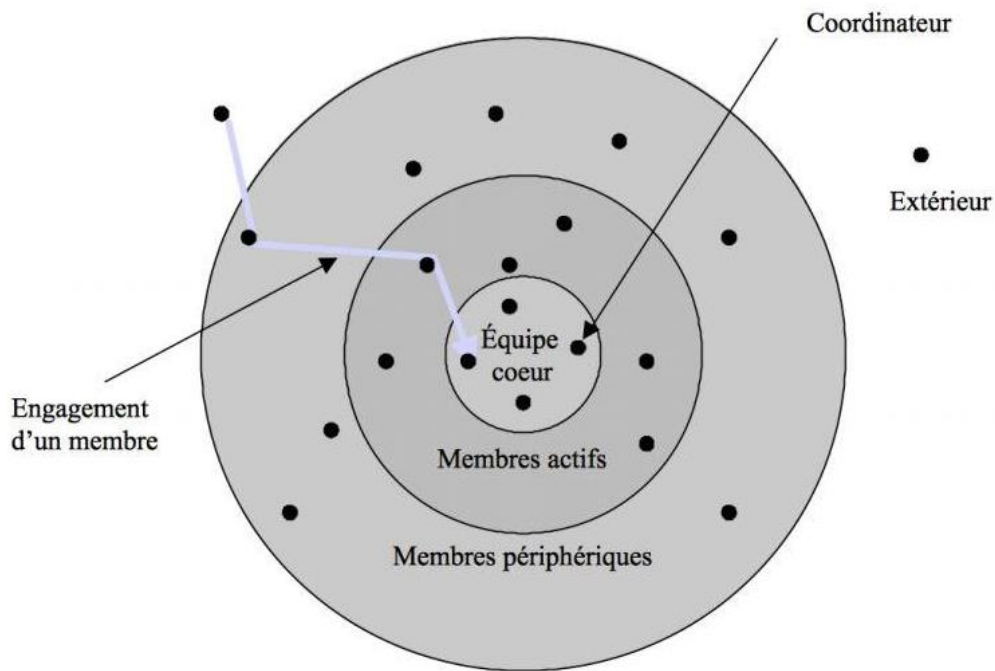


Figure 7 : Le degré d'implication des membres dans une communauté de pratique [16, p. 76]

1.2.4 Valeur de la communauté de pratique

« Souvent questionnée, la valeur d'une communauté de pratique pour l'entreprise s'apprécie par le rapport entre les bénéfices et les risques et coûts qu'elle génère. » [11, p. 77]

1.2.4.1 Les avantages de la communauté de pratique

Parmi les nombreux bénéfices que peuvent apporter les communautés de pratique à une organisation, nous en avons retenu huit, mentionnés dans *Le Guide pratique des communautés* [11], intéressants pour notre étude :

- 1) « Les communautés favorisent la transversalité. Les communautés apportent à l'organisation une plasticité structurelle : elles transcendent les silos, décloisonnent les fonctions, les métiers, les couches hiérarchiques et simplifient les échanges. (...) »
- 2) Les communautés développent une entreprise apprenante. Chaque communauté constitue un espace d'informations, d'expériences et de connaissances dont la création de savoir. (...) La richesse des communautés tient justement dans leur

capacité à agréger et protéger un savoir expérientiel et tacite difficilement transmissible. (...)

- 3) Lieu d'interactions humaines, les communautés sont des espaces d'expression libres. Non directement contrôlées par la hiérarchie, elles libèrent la parole et favorisent l'expression de soi ; elles peuvent aussi favoriser l'entraide et le soutien de collaborateurs isolés ou en difficulté. (...)
- 4) Les communautés font gagner du temps. » [11, p. 74] Il s'agit de mettre en contact rapidement un individu avec la source de connaissances qu'il lui faut.
- 5) Une communauté permet un accès rapide à de riches sources d'informations.
- 6) Une communauté permet le réseautage ; l'établissement plus rapide des liens avec les experts de tel ou tel domaine.
- 7) Une communauté permet une réflexion sur des enjeux communs et des retours d'expériences.
- 8) Une communauté permet la coproduction de nouvelles connaissances et la génération de nouvelles idées.

Nous montrons dans notre deuxième partie comment ces principes peuvent concerner ou non ArchéoMuse.

1.2.4.2 Risques et limites des communautés de pratique

- Les communautés de pratique peuvent être confrontées à un manque de ressources – humaines et / ou matérielles - pour produire et réifier leurs savoirs.
- Une communauté de pratique peut être incompatible avec le fonctionnement hiérarchique d'une organisation.
- Une communauté de pratique peut, si elle ne s'ouvre pas à la diversité, s'enfermer sur elle-même et, au-delà s'essouffler.

1.2.4.3 Coûts des communautés de pratique

« Les coûts fixes peuvent comprendre les frais liés à la mise en place et à la maintenance de l'infrastructure d'hébergement de la communauté (plateforme en ligne, coût des serveurs...) ainsi que divers abonnements à des outils d'animation par

exemple. Les frais variables sont liés à divers paramètres tels que le temps passé et les frais de déplacement. » [11, p. 77]

On peut calculer les coûts d'une communauté selon la règle suivante : temps passé, coordination, nombre de participants, nombre de rencontres en présentiel, nombre d'activités virtuelles. On constate sur le schéma suivant que les coûts les plus élevés concernent la phase de création de la communauté et les phase de transformation des connaissances.

Une communauté de pratique est donc un investissement au départ mais, une fois son allure de croisière atteinte, elle demande moins de moyens. Le pôle transformation de connaissances reste élevé car le temps investi dans la réification et la capitalisation reste conséquent.

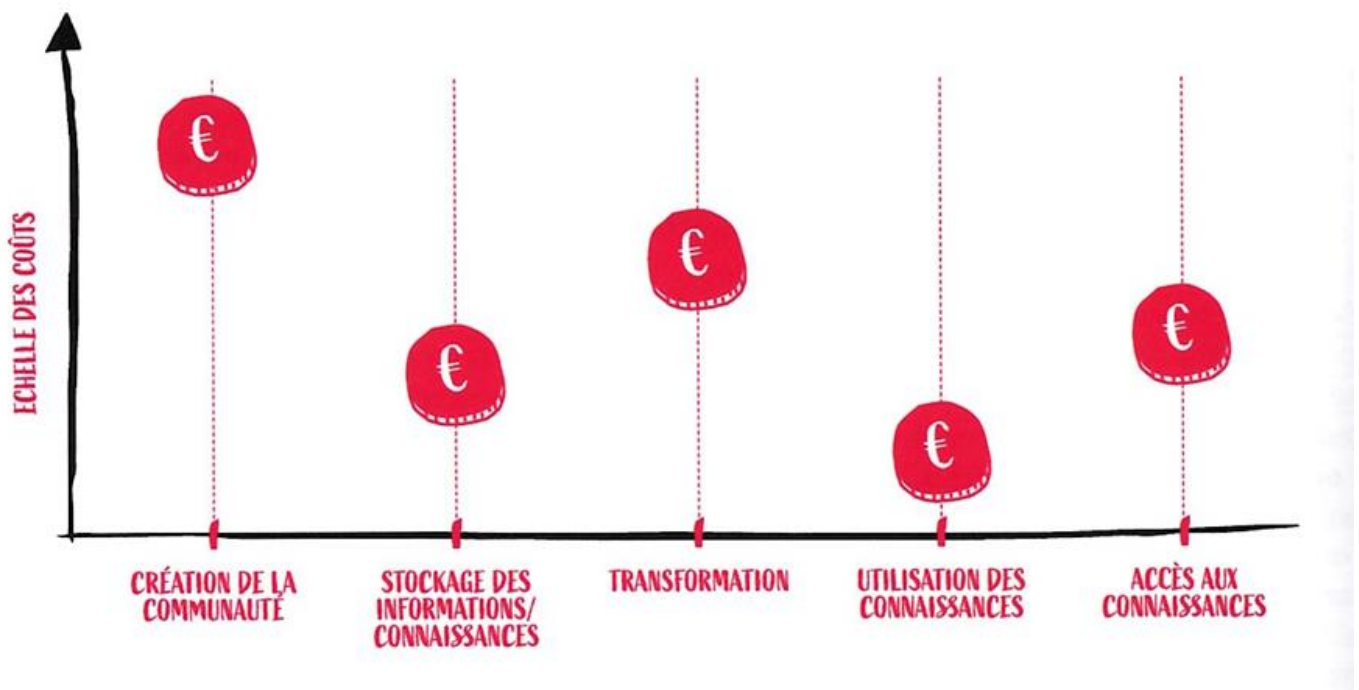


Figure 8 : Échelle des coûts d'une communauté de pratique [11, p. 76]

1.3 La Communauté de pratique *dans* le Knowledge Management OU le Knowledge Management dans la communauté de pratique

1.3.1 La Communauté de pratique dans le Knowledge Management

« Au fil des vingt dernières années et la maturation de notre discipline, les communautés de pratique (Cops) sont devenues l'un des dispositifs phare du KM » [12, p. 288]. Pourquoi ont-elles rencontré un tel succès ?

Dans le contexte de l'économie du savoir, les formes d'organisation pouvant générer du savoir ont suscité de plus en plus d'intérêt. Ainsi, en se référant à l'évolution du Knowledge Management et à l'importance stratégique que représente aujourd'hui la connaissance, il paraît logique que les organisations aient vu le potentiel des communautés :

« La gestion de la connaissance est maintenant liée à une stratégie systématique du savoir et au potentiel des communautés de pratique en tant que véhicule pour engager les praticiens dans la conversation stratégique requise. (...) Elles deviennent des partenaires stratégiques détenant des enjeux dans les capacités futures de l'organisation – des partenaires stratégiques dans une nouvelle sorte de conversation qui nécessite un engagement accru de part et d'autre. » [14, p. 15]

1.3.2 Le Knowledge Management dans les communautés de pratique

On constate que la méthodologie du Knowledge Management est utilisée dans les communautés de pratique. Nous avons montré que la finalité d'une communauté de pratique était le partage de savoir-faire métier, mais c'est aussi la réification, la gestion et la capitalisation de ce savoir. La gestion des contenus ainsi obtenus permet d'élaborer une *base de connaissances*, dans laquelle sont capitalisés les savoir-faire métier de la communauté de pratique.

« Le dispositif cible du KM comprends plusieurs niveaux de traitement de l'information qui s'articulent pour transformer une information métier en connaissance. » [1, p. 60] Le premier niveau, les échanges au sein de la communauté de pratique, produit l'information. Le deuxième niveau traite cette information pour construire une *base de connaissances*. Un

troisième niveau articule les contenus produits par le niveau 2 pour favoriser l'accès et « l'usage de l'information au plus près du processus métier. » [1, p. 60]

La base de connaissances, propre à chaque communauté de pratique, est nourrie de savoir-faire métier, réifiés sous forme de Retours d'expériences (REX), Fiche pratique (...), autant de typologie de documents propres au Knowledge Management.

DEUXIÈME PARTIE

ArchéoMuse **État de l'art**



Page d'accueil du réseau ArchéoMuse
sur le site Web du musée d'Archéologie nationale¹⁶

¹⁶ <https://musee-archeologienationale.fr/archeomuse>

2.1 À l'origine

2.1.1 Pourquoi ArchéoMuse ?

2.1.1.1 L'objet archéologique : une définition ambiguë

Un réseau professionnel n'est pas un phénomène spontané, il répond à un besoin précis, à une détermination humaine. Il est en effet important que le besoin professionnel et humain remplisse un vide à combler dans le domaine. C'est parce que les membres du réseau vont trouver des réponses à leurs questions qu'ils vont adhérer. D'ailleurs, comme nous l'avons vu précédemment, ce vide à remplir peut refléter un malaise, une solitude professionnelle, inconsciente ou non. Plus un réseau offre à ses membres un endroit où exprimer leurs questions en confiance, plus il deviendra solide et pérenne. Aussi, à ce stade, il est important d'envisager la motivation derrière ArchéoMuse : quelle est sa raison d'être et de durer ? Dans le cas d'ArchéoMuse, le milieu professionnel est celui de l'archéologie et, plus précisément, de l'archéologie en musée. Or, archéologie et musée entretiennent depuis longtemps des relations complexes.

Le premier point à considérer est la définition ambiguë de l'objet archéologique.

« Qu'est-ce qui autorise ou justifie l'existence de l'archéologie, qu'est-ce que l'objet archéologique ? Site, monument, statue, bijoux, objets artisanaux divers, mais aussi, on nous l'a dit, imposé, la plus humble trace, la moindre esquille de silex et jusqu'à la concentration visible seulement en laboratoire de phosphate dans le sol. » [25, p. 12]

Ces propos, permettent de souligner d'emblée la complexité de l'objet archéologique qui, en conséquent, est un objet muséal très spécifique. Cette complexité s'explique d'abord par le nombre d'acteurs qui, en pratiquant l'archéologie, participent au traitement du mobilier archéologique de la fouille au musée :

« Pour certains, lorsqu'on parle d'archéologie, on parle du terrain. Pour d'autres, il s'agit d'une science essentiellement théorique, nourrie de travaux sur les sites et d'objets sans valeur intrinsèque ; à l'autre bout de la chaîne, c'est une subdivision mineure du monde des musées (...) » [19, p. 2]

Et A. Schnapp de souligner : « l'archéologie, je la verrais bien comme la petite sœur bâtarde de la collection. »¹⁷ [25, p. 14] « Mineure », « bâtarde » : l'association musée / collection et archéologie commence mal...

D'un point de vue historiographique, l'association des termes collection et archéologie relève en soi d'une contradiction. En effet, l'archéologie à partir du XIX^{ème} devient une discipline auxiliaire de l'histoire. Cette toute jeune archéologie proclame qu'un archéologue n'est pas un collectionneur¹⁸. Le collectionnisme est laissé à l'antiquaire d'autrefois, piller plutôt qu'archéologue. Cependant, et il est intéressant de le souligner ici, aujourd'hui : « certains archéologues acceptent cet héritage¹⁹ : ce sont les conservateurs de musées. » [19, p. 2] Si l'archéologie a voulu se démarquer de la collection d'antiques c'est parce que cette dernière est une « focalisation prétendue exclusive des antiquaires d'antan sur les beaux objets » [22, p.2] Les grandes collections d'antiques sont le reflet du Goût pour l'antique des voyageurs de l'époque, elles ne témoignent pas de la science positiviste à laquelle se rattachent les grandes disciplines universitaires dans le courant du XIX^{ème} siècle. Ce qui va donner un statut scientifique à l'objet archéologique est la contextualisation : « Les objets prélevés lors des opérations archéologiques (...) doivent être conservés avec soin car ils sont la mémoire du site fouillé. »²⁰ La contextualisation est le premier besoin de la collection archéologique²¹. Le défi est de taille pour les muséologues de l'archéologie, puisque l'objet versé à l'inventaire de la collection archéologique est de facto décontextualisé. Afin de reconstituer le contexte, les acteurs de la collection archéologique en musées ont développé au fil du temps de nombreuses solutions de médiation : audiovisuels, reconstitutions 2D / 3D, réalité augmentée, archéologie expérimentale (...) Deuxième facette de l'objet archéologique qui a souvent été minimisée, voire oubliée dans les techniques archéologiques modernes, sa valeur symbolique intrinsèque. En effet, bien que l'« enjeu de la relation entre objets et contexte occupe une place notable dans les préoccupations des archéologues » [22, p. 2], on ne peut nier la valeur symbolique intrinsèque à l'objet archéologique. « Même les objets les plus « inutiles » au savoir archéologique sont effectivement revêtus, d'emblée, d'une dignité qui est celle de l'héritage inaliénable de « nos ancêtres ». » [22, p. 7] Enfin, la collection

¹⁷ « Petite parce que limitée dans ses moyens, dans ses projets, dans ses démonstrations ; bâtarde parce qu'elle s'est construite (au moins depuis le XIX^{ème} siècle) sur une dénégation : l'archéologue, chacun le sait, n'est pas un collectionneur ou, du moins, il proclame haut et fort qu'il ne veut pas l'être. Dombrovski [18], qui s'y connaissait, disait que l'archéologue préférerait être pris pour un policier plutôt que pour un collectionneur ; et pourtant, à Alma-Ata dans les années 30, les policiers n'avaient pas bonne réputation ! » [25, p. 14]

¹⁸ Par « collectionneur » nous entendons ici celui qui collectionne les « beaux objets. » Les archéologues du XIX^{ème} collectionnent mais accordent à l'objet archéologique une valeur qui se veut davantage scientifique.

¹⁹ Celui du collectionnisme pas du pillage...

²⁰ <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Archeologie/L-archeologie-en-France/La-conservation-du-patrimoine-archeologique-mobilier>

²¹ Notre propos repose sur une dissociation « simpliste » que nous faisons ici entre la « collection d'antiques » qui se sont constituées dans les grands musées européens grâce aux collectionneurs - antiquaire (collections Hamilton au British Museum, collection Campana au Louvre...) vs la « collection archéologique » qui recouvre une démarche scientifique fondée sur les questions de provenance et de contextualisations des objets. Nous ne nions pas la valeur scientifique des « collections d'antiques », l'idée est juste de montrer la motivation derrière la « collection archéologique. »

archéologique donne une valeur heuristique à l'objet car « en les étudiant parfois pendant de longues années, (...) les chercheurs pourront retracer l'histoire des hommes. »²² Envisagé contextualisé, ou bien sous l'angle de sa valeur symbolique ou heuristique, l'objet archéologique fonctionne comme un signe de notre histoire. Or, « quand l'objet est traité comme un signe, alors il peut être l'objet de collection. » [25, p. 14] Ainsi, « ce qui rapproche l'archéologie de la collection, c'est le statut de l'objet collectionné ou analysé, mis à distance, conservé, exposé, rapproché ou éloigné de certains autres en raison de traits particuliers par un exercice d'analyse. » [25, p. 14] Si la collection d'objets archéologiques a bien toute sa place dans l'univers muséal, elle n'en demeure pas moins compliquée à cerner, en témoigne la diversité de ses musées.

2.1.1.2 Le musée d'archéologie : une définition ambiguë

Le musée d'archéologie est d'abord un « musée ». Ainsi, deux typologies se superposent : une typologie administrative et une typologie issue de la nature de ses collections.

➤ Typologie administrative

ICOM (*International Council of Museum*) – Assemblée générale extraordinaire – Prague, 24 août 2022 – Nouvelle définition du musée²³ :

« Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances. »

Code du Patrimoine – Livre IV – Musées – Article L 410-1²⁴ :

²²<https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Archeologie/L-archeologie-en-France/La-conservation-du-patrimoine-archeologique-mobilier>

²³ <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>

²⁴

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074236/LEGISCTA000006129163/#LEGISCTA000006129163

« Est considérée comme musée, au sens du présent livre, toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public. »

Code du Patrimoine – Livre IV – Musées – Article L 441-1²⁵ :

« L'appellation « musée de France » peut être accordée aux musées appartenant à l'Etat, à une autre personne morale de droit public ou à une personne morale de droit privé à but non lucratif. »

Code du Patrimoine – Livre IV – Musées – Article L 441-2²⁶ :

« Les musées de France ont pour missions permanentes de :

- a) Conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ;
- b) Rendre leurs collections accessibles au public le plus large ;
- c) Concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;
- d) Contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion.

Ils établissent un projet scientifique et culturel, qui précise la manière dont sont remplies ces missions. Le projet inclut un volet éducatif qui précise les activités et partenariats proposés aux établissements d'enseignement scolaire. »

Ces textes posent le cadre juridique : ils s'appliquent aux musées nationaux, aux musées des collectivités territoriales, aux musées d'association ou de particuliers. Tous peuvent obtenir l'appellation « musées de France » à la condition qu'ils répondent aux critères définis par la loi Musées de 2002, aujourd'hui codifiée.

La tutelle et le Contrôle scientifique et technique (CST) des « musées de France » peuvent être dissociés. Les musées nationaux du ministère de la Culture²⁷ ont pour tutelle le service des Musées de France (SMF). La tutelle des musées des collectivités territoriales est la commune, le département ou la région. Leur CST dépend d'une part des directions des affaires culturelles (DRAC) dont le rôle a été renforcé en 1986 avec la création « des postes de conseillers musées, assurant le lien entre le niveau déconcentré de l'État et les musées. » [17, p. 15] ; d'autre part le bureau des réseaux territoriaux du SMF.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*

²⁷ Les musées du ministère de la Défense sont régis par le Code de la défense. Cf.

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006071307/LEGISCTA000019838576/

➤ Typologie thématique

En suivant les grandes lignes définies par G. H. Rivière²⁸ [24, p. 90-140], A. Gob propose la typologie thématique suivante, selon la nature des collections : musée de sciences naturelles, musée des beaux-arts, d'archéologie, de vie quotidienne, des science et techniques, d'histoire, d'ethnographie (...), à laquelle il ajoute une catégorie « multithématique » [20, p. 47]. Cependant, la « collection archéologique » est complexe, car elle peut être associée à une autre catégorie comme les beaux-arts, la vie quotidienne...

➤ Bilan sur la double typologie des musées d'archéologie²⁹

Si nous faisons un bilan de cette double typologie, nous avons d'abord les musées nationaux comme le musée d'Archéologie nationale ou le musée national de Préhistoire des Eyzies-de-Tayac, dont toutes les collections sont archéologiques. Les objets archéologiques y sont le plus souvent contextualisés, dans une perspective anthropologique. 80 % des collections du musée d'Archéologie nationale proviennent de fouilles anciennes. Le musée de la Préhistoire a été créé au début du XXème siècle pour accueillir des fouilles récentes. D'un point de vue administratif, ces musées sont sous tutelle du SMF.

Les « musées de France » sous tutelle des collectivités territoriales ont des thématiques diversifiées :

Le musée de Préhistoire d'Île de France à Nemours, le musée archéologique de Dijon, le musée des Antiquités à Rouen ou le musée archéologique de Strasbourg (...) conservent une collection archéologique représentative de l'identité locale.

Les musées de site qui « se caractérisent par leur relation étroite avec un site dont ils recueillent l'essentiel ou la totalité des produits de la fouille. », [17, p. 135] comme le musée et site archéologique d'Argentomagus, le musée gallo-romain de Saint-Romain-en-Gal, ou encore le musée de Préhistoire et la grotte la Caune de l'Arago à Tautavel (...).

²⁸ George Henri Rivière (1897 – 1985) est considéré comme le père de la muséologie. Il « proposait une typologie hiérarchique supposée exhaustive, avec en sus une classe des « musées multidisciplinaires et interdisciplinaires » [22, p. 47]

²⁹ Nous donnons ici des exemples de musées membres d'ArchéoMuse.

Des musées qui incluent une collection d'archéologie dans « une thématique plus large, explorant de manière diachronique et pluridisciplinaire une société dans son contexte. » [17, p. 137] Le musée histoire de Paris Carnavalet, par exemple, couvre l'histoire de Paris ; le musée de Bretagne à Rennes, l'histoire d'une région ; le musées des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée MUCEM, une civilisation (...)

Enfin, des musées des beaux-arts et d'archéologie, présentant des collections de beaux-arts (peinture, sculpture...) et une collection archéologique comme le musée d'Art, Histoire et Archéologie à Évreux ou le musée des Beaux-arts et d'Archéologie de Besançon (...) Parmi ces musées il est intéressant de mentionner le musée Unterlinden à Colmar qui est le seul musée associatif d'ArchéoMuse.

2.1.1.3 Archéologie en musée : constitution des collections

La question posée par la constitution des collections sont complexes quand il s'agit de « collection archéologique » en musée. Le lien étroit qu'entretient le musée d'archéologie avec les fouilles posent plusieurs problématiques. Dans le cas des fouilles anciennes le conservateur est confronté à la décontextualisation des objets dus au manque d'information sur leur provenance qu'ils aient été acquis ou donnés au musée. Dans le cas de fouilles récentes le conservateur est confronté aux questions du tri, de la conservation préventive, de la mise en valeurs des objets (...) En ce qui concerne les fouilles récentes, le cheminement des biens archéologiques mobiliers (BAM) de la fouille au musée reste compliqué³⁰. La Loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (Loi LCAP)³¹ en établit la réglementation, mais soulève aussi de nombreuses questions.

« Il convient de rappeler d'abord les principes généraux de gestion du mobilier archéologique de la fouille au musée : deux directions du ministère de la Culture ont en charge l'archéologie nationale » [17, p. 7] :

- La sous-direction de l'Archéologie (SDA), services des Patrimoines, gère la recherche de terrain. Par l'intermédiaire des services régionaux de l'Archéologie (SRA), « elle est gestionnaire provisoire du mobilier archéologique depuis le jour de sa découverte jusqu'à son attribution définitive. » [17, p.7]

³⁰ Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si la problématique choisie pour les Journées de rencontres ArchéoMuse 2023 et 2024 est celle « De la fouille au musée. »

³¹ LOI n° 2016-925 La Loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (Loi LCAP) JORF n°0159 du 8 juillet 2016. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032854341>

- Le service des Musées de France (SMF), par l’intermédiaire des conseillers musées dans les DRAC, « exerce son contrôle scientifique et technique sur les collections d’archéologie nationale conservées à titre définitif dans les musées, et devenues par là-même collections publiques. » [17, p. 7]

On comprend ici la complexité de la tâche qui incombe aux agents de l’État intervenant dans la chaîne de la fouille au musée³². En effet, les BAM relèvent à la fois de la réglementation des musées³³ et de celle de l’archéologie³⁴. À cela s’ajoute la sectorisation du métier de conservateur qui ne simplifie pas le problème. En effet,

« Le statut du corps d’État des conservateurs du patrimoine découle des textes réglementaires mis à jour en 1990, et dont nous citons ici les passages significatifs : « Les conservateurs du patrimoine exercent des responsabilités scientifiques et techniques visant à étudier, classer, conserver, entretenir, enrichir, mettre en valeur et faire connaître le patrimoine. » [7, p.101]

À la fin de leur formation à l’Institut national du patrimoine (INP), au début de laquelle ils ont choisi un secteur d’exercice, ils sont nommés dans l’une des six spécialités suivantes : archéologie, archives, monuments historiques et inventaire, musées, patrimoine technique, scientifique et naturel. Ainsi, les formations des conservateurs archéologues et des conservateurs musées sont différentes. Or un conservateur archéologue peut être nommé dans un musée, quand sa spécialité ne relève pas de la gestion des collections ; un conservateur musées, qui n’est pas archéologue, peut être nommé en DRAC au poste de conseiller musées et être en rapport constant avec les musées d’archéologie de sa région.

Face à toutes ces problématiques – typologie, collections anciennes, BAM de la fouille au musée, rôle des agents de l’État (...) - spécifiques à l’« archéologie en musées » ou aux « collections archéologiques en musées »³⁵, une réflexion s’est engagée dès les années 1990 afin de développer un réseau des professionnels de l’archéologie en musées.

³² Ce n’est d’ailleurs pas un hasard si les Journées de rencontres d’ArchéoMuse 2023 et 2024 abordent la question « De la fouille au musée ».

³³ Article IV du code du patrimoine.

³⁴ Article V du code du patrimoine. LOI n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l’architecture et au patrimoine (1). JORF n°0159 du 8 juillet 2016. (Loi LCAP) Disponible à l’adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032854341>

³⁵ Nous remarquons que les deux expressions sont indifféremment utilisées pour aborder la question : là encore le flou persiste.

2.1.2 Du répertoire au réseau professionnel

2.1.2.1 « Pour un répertoire des musées archéologiques de France »

Dès 1993, Catherine Louboutin³⁶ et Bernadette Schnitzler³⁷ proposent « en amont de la création d'un éventuel réseau des musées archéologiques spécialisés ou possédant une section d'archéologie, une première amorce de travail (...), afin de dresser un répertoire des musées ou institutions gérant des collections d'archéologie liées au territoire nationale. »³⁸

Cette initiative répond d'abord à un besoin au sein de la profession de :

- « - concrétiser la volonté de travail en commun par une première réalisation qui pourra être utile à tous les participants ;
- dresser un répertoire aussi complet que possible des collections publiques [...], en analysant très brièvement le contenu de ces collections ventilées par grandes périodes chronologiques (d'où la demande du calcul rapide d'un pourcentage de tel ou tel type de collections [...]) ;
- favoriser l'échange d'informations sur les collections, mais aussi sur les publications et les expositions. »³⁹

Des fiches de renseignements manuscrites sont collectées et aboutissent à un fichier Excel⁴⁰.

Soulignons ici plusieurs mots et expressions qui signalent les prémices d'un travail collaboratif : « réseau » ; « volonté de travail en commun » ; « favoriser l'échange d'informations. »

2.1.2.2 Une « association » ou une « fédération »

Répondant au contexte complexe de l'archéologie des années 1990, la solution de l'*association* ou de la *fédération* est proposée :

« Alors qu'actuellement l'archéologie du territoire national connaît une crise de croissance et manque singulièrement des moyens qui lui seraient nécessaires, les

³⁶ Catherine Louboutin, conservatrice générale du patrimoine honoraire, a été conservatrice au musée d'Archéologie nationale de Saint-Germain-en-Laye.

³⁷ Bernadette Schnitzler, conservatrice en chef du patrimoine honoraire, a été conservatrice du musée archéologique de Strasbourg.

³⁸ Archives MAN, Fonds institutionnel, non numéroté.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ Cette documentation n'est plus accessible aujourd'hui.

musées d'archéologie ressentent le besoin de mieux définir leur propre identité tout d'abord face à la recherche et ensuite face aux autres musées. D'où l'idée de créer une « association », ou « fédération », regroupant les musées d'archéologie. »⁴¹

Ce projet ne s'est pas concrétisé.

2.1.2.3 Création du réseau professionnel ArchéoMuse

ArchéoMuse, le réseau des responsables de collections archéologiques en musée et des professionnels concernés, est créé en 2016, à l'initiative du Musée d'Archéologie nationale⁴² et du service des Musées de France⁴³. Il s'agit d'un réseau informel, sans moyen financier ou humain spécifique, hébergé par le MAN, avec les outils collaboratifs du ministère de la Culture.

Le réseau a deux parrains qui lui donnent légitimité et crédibilité :

Le musée d'Archéologie nationale, d'abord, qui renoue « avec sa vocation première de chambre d'écho de l'archéologie en France » [23, p. 3] en hébergeant ArchéoMuse. Cette tradition s'inscrit dans la genèse du musée qui, fondé le 8 mars 1862 par décret impérial, se devait de jouer un « rôle centralisateur et régulateur [...] pour la protection des sites et des objets archéologiques. » [23, p. 1]⁴⁴ Ce qui est peut-être encore plus significatif par rapport à notre propos, est la part active que prend le MAN à la Commission de Topographie des Gaules. Cette dernière, en effet, « représente la première tentative d'organisation de la recherche archéologique au niveau national. En mobilisant les réseaux préexistants et surtout en assurant pendant plus de vingt ans l'usage d'un réseau étatique unique [...], » [21, p. 10] elle permet de centraliser les découvertes archéologiques du territoire national. Or, la Commission va faire du MAN « la vitrine de ses travaux. » [23, p. 10] Si le musée n'est pas à la tête de la Commission, il en centralise les informations. Et plus d'un siècle après il retrouve ce rôle auprès des musées archéologiques. Il y a dans le sillon du musée d'Archéologie nationale une légitimation de l'archéologie en tant que science, mais aussi l'origine de ce concept de réseau.

Le service des Musées de France est l'autre entité participant au parrainage du réseau. Dans la mesure où les institutions membres d'ArchéoMuse sont régies par le code du patrimoine, il est positif que le réseau soit lié au SMF.

Après nous être intéressée à la genèse du réseau, nous nous posons la question de savoir dans quelle mesure ce réseau professionnel pourrait évoluer ou non en communauté de pratique.

⁴¹ Archives MAN, Fonds institutionnel, non numéroté.

⁴² Catherine Louboutin, membre fondateur du réseau.

⁴³ Cécile Lantrain, Conservatrice du Patrimoine, Sous-direction de l'archéologie, membre fondateur du réseau.

⁴⁴ Précisons néanmoins que le musée n'est jamais parvenu à assurer ce « rôle centralisateur et régulateur ».

2.2 ArchéoMuse : une communauté de pratique pour les professionnels de l'archéologie en musée ?

2.2.1 ArchéoMuse réseau professionnel ou communauté de pratique ?

On constate que les appellations communauté et réseau peuvent parfois être utilisées indistinctement. « Chaque culture organisationnelle développe une familiarité avec certains concepts et arrive à privilégier certains termes. » [8, p. 21] Nous l'avons vu, à sa création en 2016, ArchéoMuse est nommé réseau. Nous pouvons expliquer cette dénomination par la culture organisationnelle au sein de laquelle il se constitue : le terme est une continuation du *répertoire* des années 90. Réseau renvoie d'abord à une entité nommée à partir d'un ensemble de musées d'archéologie répertoriés, ensuite au concept de circulation de l'information au sein de ce groupe. On parle de « la mise en réseau de ce Répertoire des musées archéologiques. »

Pourtant, ArchéoMuse présente plusieurs caractéristiques propres à une communauté de pratique :

- Un même domaine professionnel et contexte socio-culturel : « Un réseau à destination des professionnels de l'archéologie. »⁴⁵
- Un objectif de collecte des savoirs et savoir-faire : « partager interrogations, informations, problématiques, projets, réalisations (...) »⁴⁶
- Un hébergement sur une plateforme collaborative.

ArchéoMuse est donc un réseau collaboratif constitué de professionnels d'un même domaine, réunis dans un objectif de partage des savoirs et savoir-faire dans leur discipline, interagissant via une plateforme collaborative : tous ces éléments sont inhérents au concept de communauté de pratique tel que nous l'avons défini dans notre première partie. Il nous paraît donc intéressant d'analyser ArchéoMuse selon les critères d'une communauté de pratique, et de voir quelles conclusions nous pouvons en tirer.

⁴⁵ <https://musee-archeologienationale.fr/archeomuse>

⁴⁶ <https://musee-archeologienationale.fr/archeomuse>

2.2.2 Tableau : Typologie d'ArchéoMuse - communauté de pratique

Caractéristiques de la communauté				
<i>Objectif</i>	entraide / partage		Innovation	stratégie
<i>Cycle de vie</i>	naissance	croissance	maturité	transformation
Contexte organisationnel				
<i>Processus de création</i>	spontanée		structurée	
<i>Degrés d'organisation</i>	autonome	soutenue		pilotée
<i>Institutions</i>	inter institutionnelle		intra institutionnelle	
<i>Chartes</i>	oui		non	
Caractéristiques des membres de la communauté				
<i>Taille</i>	- 50	50	50 - 100	+ 200
<i>Dispersion géographique</i>	faible		élevée	
<i>Affiliation</i>	ouverte		critères de sélection	
<i>Participation des membres</i>	volontaire		obligatoire	
<i>Diversité professionnelle</i>	homogène		hétérogène	
Mode de fonctionnement				
<i>Infrastructure</i>	présentielle	virtuelle		hybride
<i>Technologie</i>	faible		importante	
<i>Visibilité</i>	interne		externe	

2.2.3 Caractéristiques de la communauté

2.2.3.1 Finalités : entraide / partage de pratique et de connaissance

Nous reprenons ici les objectifs d'ArchéoMuse exposés dans la charte (Annexe 4) et analysons quels sont les outils existant pour y répondre :

- « Mieux se connaître : établissement et diffusion d'une liste de contacts mise à jour chaque année. »
→ Une liste de contacts⁴⁷ existe dans le dossier ArchéoMuse du serveur du MAN. Une mise à jour a été faite en octobre 2022. En ce qui concerne sa diffusion et sa visibilité, le document est accessible via la plateforme.
- « Cartographier les collections et les institutions : répertorier l'ensemble des musées de France possédant des collections archéologiques. » :
→ On trouve sur le serveur du MAN un document PDF qui donne les typologies administrative et thématiques des musées membres. Il a été mis à jour en janvier 2023. Le document est disponible via la plateforme. Une carte interactive des musées conservant des collections archéologiques est en ligne sur le site du ministère et sur le site du MAN. Il serait intéressant d'ajouter à cette liste un nouveau listing pour recenser les « collections archéologiques » nationales et internationales qui ne sont pas encore membres d'ArchéoMuse.
- « Créer des liens et favoriser les relations entre les acteurs des musées et les responsables de collections archéologiques en musée, pour répondre à des problèmes spécifiques liés aux champs culturels, scientifiques et techniques couverts par le réseau. »
→ Depuis sa création en 2016, un forum et un blog permettent les échanges virtuels entre les membres via la plateforme collaborative. Des mini-conférences sont organisées en virtuel. Et enfin, une fois par an, les Journées de rencontres permettent une réunion physique du réseau.
- « Partager et concevoir des outils et documents de travail susceptibles d'apporter une aide dans l'exercice de nos métiers. »
→ L'outil de Webinaire et la plateforme permettent ce genre d'activité, mais aucun outil de travail virtuel en groupe n'est proposé.
- « Confronter les pratiques, les partager. »

⁴⁷ Ce document est régulièrement actualisé. La dernière mise à jour remonte à novembre 2022, elle a été faite par Florine Rivoir, apprentie en communication et coordinatrice du réseau.

- « Fédérer, mutualiser et partager les connaissances, les compétences, les expertises et les projets. »
 - « Valoriser les collections et favoriser leur enrichissement et leur connaissance par l'échange des connaissances et des savoirs au sein du réseau. »
 - « Permettre la réalisation de projets par la mise en place de collaborations entre institutions. »
 - « Améliorer la visibilité des collections entre les institutions membres. »
 - « Stimuler les projets collectifs de recherche. »
 - « Permettre une meilleure visibilité des musées pour tous les publics (public non spécialiste, scolaires, etc.) »
- À ce jour le blog et le forum de la plateforme, les Journées de rencontres et les mini-conférences sont les outils disponibles pour partager de la connaissance.

2.2.3.2 Étape du cycle de vie : entre naissance et croissance

Dans la mesure où ArchéoMuse n'a pas été créé en suivant les étapes traditionnelles de création d'une communauté de pratiques⁴⁸, il est difficile de trancher sur la phase actuelle de son cycle de vie. Plusieurs événements, relevant à la fois du stade de la naissance et du stade de la croissance, sont aujourd'hui concomitants. Une chose est sûre : le réseau est dans une phase de mutation. Cependant, nous ne considérons pas qu'il ait atteint la phase de rupture ou de transformation, car il n'a pas encore connu une vraie maturité. ArchéoMuse ne s'essouffle pas : il s'agit plutôt de parachever ses fondations et sa structure, et de lui donner les moyens nécessaires à son développement.

Nous proposons donc dans les deux tableaux ci-dessous un bilan sur :

- Les actions effectuées, les actions en cours, et les actions qui pourraient être effectuées, par rapport aux deux premières phases du cycle de vie d'une communauté de pratique.
- Les outils nécessaires à ces réalisations.

⁴⁸ Naissance / croissance / maturité / transformation. Cf. *supra* figure 6, p. 33, Les cycles de vie d'une communauté de pratiques d'après É. Wenger.

➤ **Tableau 3 : Phase de naissance : actions / outils**

Actions	Outils		
	EFFECTUÉ	EN COURS	À EFFECTUER
→ Définir un domaine à la fois en lien avec les institutions et motivant les futurs membres	X		
→ Identifier les besoins en connaissance (questions récurrentes, problèmes à résoudre...)	Sondage		
→ Se repérer mutuellement (qui est qui, qui fait quoi, qui sait quoi)	Listing membres / cartographie institutions	En cours de mise à jour	
→ Être visible au sein des Institutions et pour les membres	Listing membres / Cartographie institutions / Antiquités nationales Page Web MAN	En cours de mise à jour	
→ Créer des échanges informels	Blog Forum Journées de rencontres Mini-conférences		
→ Créer une « identification »	Nom Charte graphique		Feuilles de style

➤ **Tableau 4 : Phase de croissance**

Actions	Outils		
	EFFECTUÉ	EN COURS	À EFFECTUER
→ Établir le bénéfice du partage de connaissance sur le domaine considéré.		Plan de classement	Base de connaissance Thématique
→ Identifier concrètement quelles connaissances doivent être partagées, comment et par qui.			Cartographie des connaissances critiques
→ Générer suffisamment de confiance pour que les membres puissent aborder des sujets pointus, pratique et cruciaux.		X	
→ Gérer des événements réguliers pour créer un rythme			Programmation
→ Échanger des idées et des informations		Blog Forum	Newsletter
→ Manager l'activité du groupe projet	Feuille de route	Plan d'action sur une année	À consolider : poste RH

2.2.4 Contexte organisationnel

2.2.4.1 Une création structurée

ArchéoMuse a été créé à l'initiative du Musée d'Archéologie nationale – Domaine national de Saint-Germain-en-Laye et du service des Musées de France. Le réseau est structuré par une charte (Annexes 1 et 2)

2.2.4.2 Une gouvernance soutenue

➤ **Bureau**

Le musée d'Archéologie nationale assure la gestion quotidienne de la communauté via un bureau, constitué d'agents du musée, d'un(e) apprentie(e) et ouvert à tous les membres.

➤ **Comité de pilotage**

Il est composé de sept membres assurant le conseil scientifique de la communauté. Quatre membres sont élus pour deux ans par l'ensemble de la communauté. Trois membres représentent les tutelles :

- Un(e) représentant(e) du service des Musées de France nommé(e) par le directeur de service des musées de France ;
- Un(e) représentante(e) de la sous-direction de l'Archéologie, nommé(e) par le sous-directeur de l'Archéologie ;
- Un(e) représentant(e) du Musée d'Archéologie nationale – Domaine de Saint-Germain-en-Laye, nommé(e) par le Directeur, Directrice du musée.

2.2.4.3 Une communauté inter institutionnelle

2.2.4.3.1 Institutions représentées dans ArchéoMuse

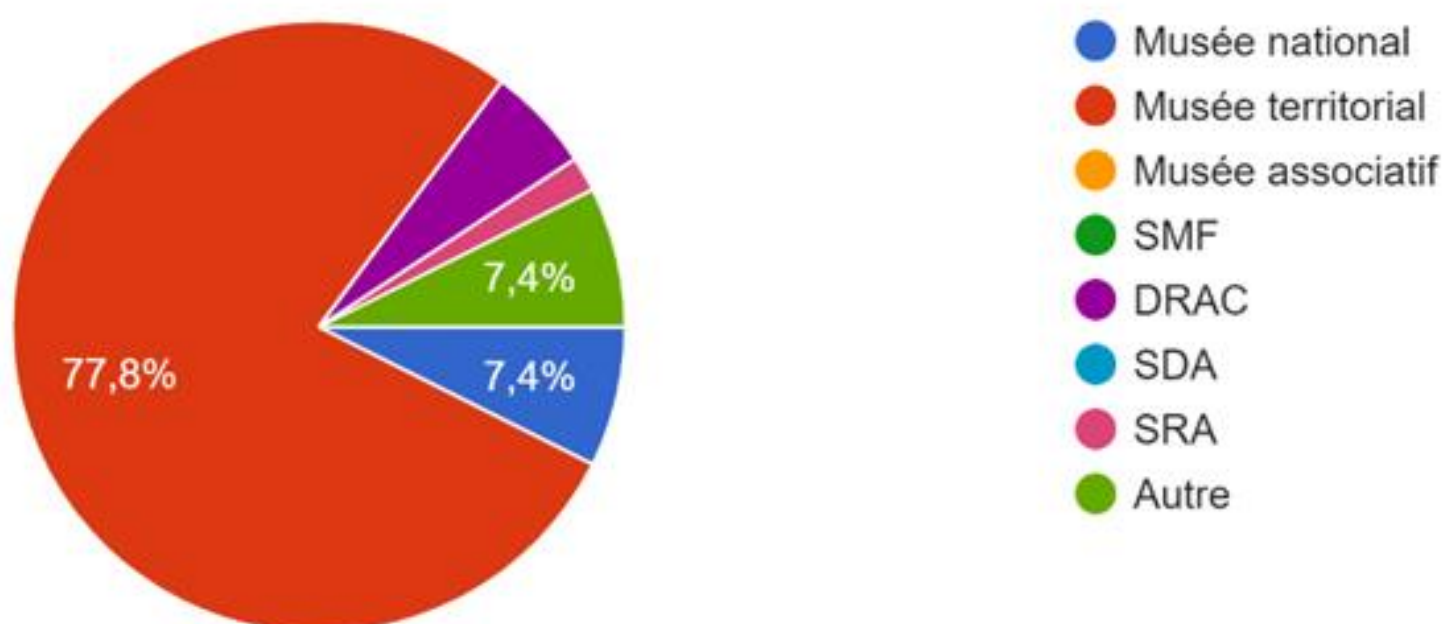


Figure 9 : Résultats du sondage réalisé auprès des membres en septembre 2022 (Annexe 5)

2.2.4.3.2 Détail des institutions d'ArchéoMuse d'après la liste des membres

Personnes physiques	230
Personnes morales	135
• Musées de collectivités territoriales	107
• Musées nationaux	3
• Direction régionale des Affaires culturelles (DRAC)	11
• Service des Musées de France (SMF)	1
• Service du Patrimoine – sous-direction de l'Archéologie	1
• Musée attaché à un État de l'Union européenne	1
• Associations d'étudiants	2
• Autre	9

Le schéma ci-dessus nous donne une vision globale des institutions constituant la communauté. Ces chiffres sont confirmés par le bilan effectué à partir de la liste des membres et des personnes répertoriées dans l'annuaire de la plateforme.

- L'écart entre le nombre de personnes physiques et de personnes morales inscrites, vient du fait que plusieurs membres peuvent relever d'une même institution ;
- La majorité des institutions représentées sont des musées des collectivités territoriales ;
- Toutes les DRAC sont représentées dans le réseau, à l'exception de la DRAC Provence-Alpes-Côte d'Azur.

2.2.4.4 La Charte de la communauté

La première charte du réseau a été établie en 2016 (Annexe 3). Elle définit les règles de la communauté. Toute personne adhérant à la Charte intègre le réseau et possède le statut de membre. Chaque membre possède les mêmes droits et devoirs. Une nouvelle charte a été rédigée en 2022 (Annexe 4).

2.2.5 Membres

2.2.5.1 Taille du réseau

	2016	2017	2018	2019	Janvier 2020	Janvier 2022
Membres	67	95	124	142	142	230
Institutions	47	74	93	103	103	135

Tableau 5 : Croissance de la communauté depuis sa création

À ce jour, ArchéoMuse compte 230 membres, professionnels de l'archéologie en musées, qui ont adhéré à la Charte. ArchéoMuse est une communauté importante par rapport à la taille moyenne des communautés que l'on estime en général autour de 50 à 100 membres.

On remarque à partir de ce tableau que la croissance de la communauté a été relativement régulière depuis sa création en 2016. Entre 2021 et 2022, Léna Tardif⁴⁹, coordinatrice du réseau, a réalisé une importante prospection qui a augmenté le nombre des adhérents.

⁴⁹ Léna Tardif a été coordinatrice du réseau ArchéoMuse en 2021 – 2022.

2.2.5.2 Une répartition géographique élevée

Étant donné le profil des institutions et la taille de la communauté, il est logique qu'elle soit géographiquement très répartie sur le territoire national.

On compte environ 400 musées en France conservant des collections archéologiques. 135 musées font partie de la communauté. Une carte interactive des musées membres d'ArchéoMuse est en ligne sur le site du ministère de la Culture.⁵⁰

L'objectif est de développer le quota de musées inscrits afin d'obtenir un chiffre aux alentours de 250. La communauté voudrait également accueillir des musées à l'international. Seule la Belgique est aujourd'hui représentée avec le musée royal de Mariemont.

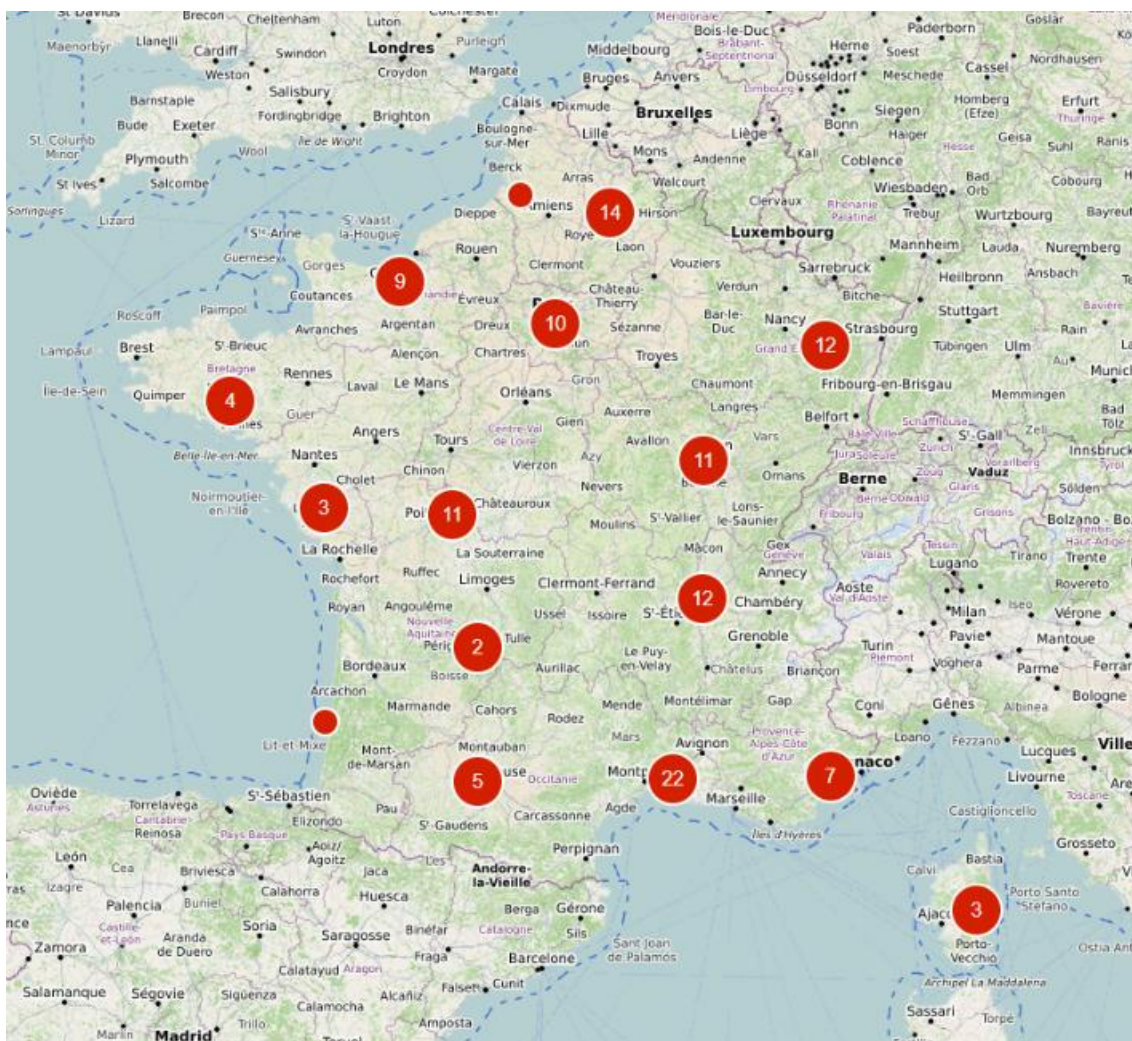


Figure 10 : Carte interactive des musées membres

⁵⁰ <https://archeologie.culture.gouv.fr/fr/carte/carte-reseau-archeomuse>

2.2.5.3 Une affiliation contrôlée

L'affiliation à ArchéoMuse est contrôlée : un formulaire d'inscription en ligne est à remplir⁵¹. L'inscription est validée par le bureau. Sont acceptés de fait dans la communauté tous les acteurs de l'archéologie en musées.

2.2.5.4 Une participation volontaire

L'inscription à ArchéoMuse se fait à l'initiative de chaque membre.

La fréquentation de la plateforme donne la teneur de l'activité de la communauté⁵². Les deux organes vivants sont actuellement le forum et le blog. Des actualités de l'archéologie, des demandes de renseignements pratique, des annonces de postes (...) y sont publiées.

Les personnes actives sont beaucoup les mêmes, souvent membres du comité de pilotage (*Core Team*). Cela correspond au schéma d'É. Wenger (cf. figure 7, p. 28) qui décrit l'intensité d'implication des membres dans la communauté.

D'après les chiffres relevés dans les tableaux ci-dessous, analysant la fréquentation de la plateforme en juillet 2022, nous constatons que l'outil d'échange et de communication le plus utilisé par les membres du réseau est le forum.

FORUM

Année	Publications	Visites	Commentaires
2022 (juillet)	25	2436	35
2021	30	3418	83
2020	19	1382	29
2019	12	1035	12
2018	7	228	1
2017	2	103	4
2016	-	-	-

Tableau 6 : Nombre de visites annuelles sur le forum

⁵¹ <https://musee-archeologienationale.fr/node/1837>

⁵² L'analyse de la fréquentation de la plateforme est arrêtée à septembre 2022, ce qui peut expliquer la baisse des visites par rapport à 2021.

Année	Publications	Visites
2022 (juillet)	4	77
2021	13	172
2020	14	206
2019	2	103
2018	3	146
2017	-	-
2016	-	-

BLOG

Tableau 7 : Nombre de visites annuelles sur le blog

2.2.5.5 Un profil des membres homogène

Les membres exerçant leurs pratiques dans le milieu des professionnels de l'archéologie en musées : il s'agit d'une communauté homogène. Nous dégageons du sondage de septembre 2022 les constatations suivantes :

Les membres sont en grande majorité des conservateurs et des attachés de conservation, responsables des collections.

Une trentaine de membres sont conseillers pour les musées ou responsables du SRA en DRAC.

Le pôle scientifique vient ensuite.

➤ **Fonction des membres**

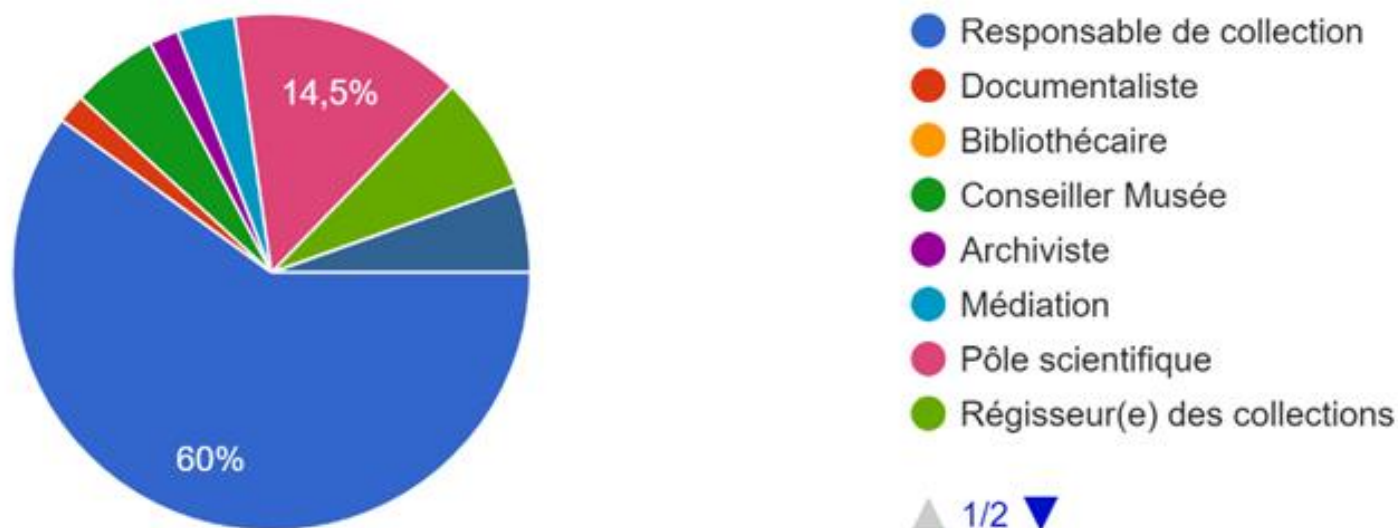
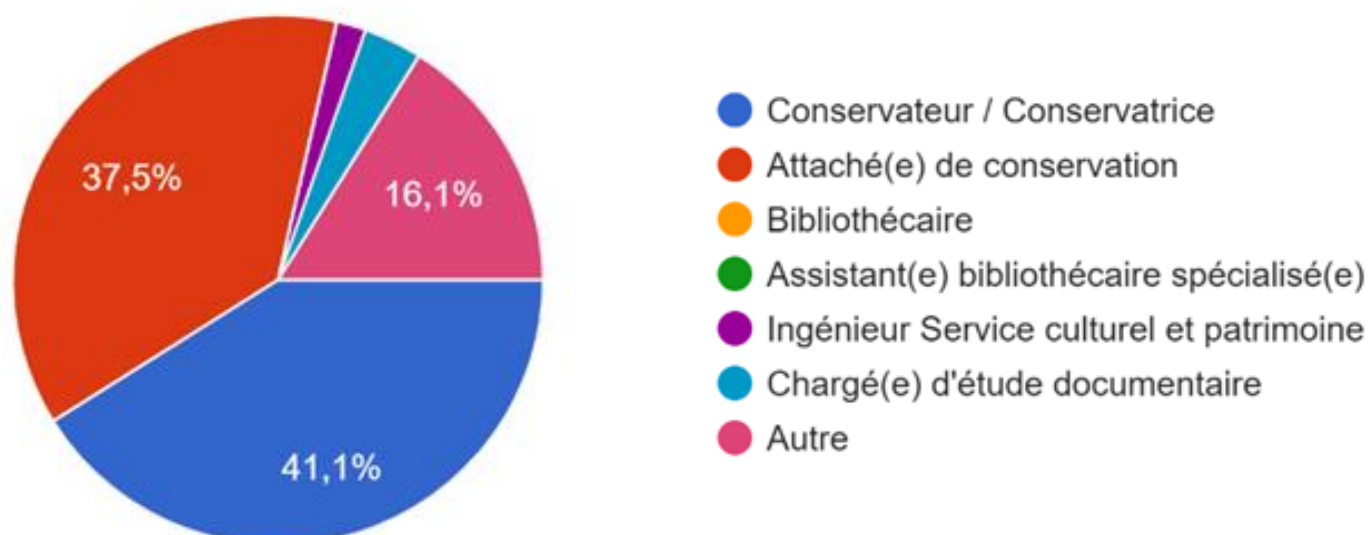


Figure 11 : Résultats du sondage réalisé en septembre 2022 (Annexe 5)

➤ **Statut institutionnel des membres (corps)**



2.2.6 Mode de fonctionnement

2.2.6.1 Un mode de fonctionnement hybride

La communauté alterne des rencontres en présentiel avec des échanges virtuels :

- Des Journées de rencontres ont lieu annuellement en présentiel. Elles se tiennent successivement au MAN et dans un autre musée du réseau. Depuis la crise de la Covid19 en 2020, les Journées ont cependant lieu également en virtuel, comme à Narbonne en 2022.
- Des mini-conférences sont organisées en visio depuis 2021 ;
- Un blog et un forum.

2.2.6.2 Technologie

- **Plateforme collaborative**

Nous l'avons dit plus haut, le ministère de la Culture met une plateforme collaborative à disposition d'ArchéoMuse

Jusqu'à présent, la plateforme Sémaphore hébergeait les réseaux des professionnels du ministère. Courant 2023, cette dernière est vouée à disparaître. En effet, à la suite de la pandémie, le vaste programme de la transformation numérique de l'État, Tech.gouv, s'est considérablement accéléré. En avril 2020, la direction interministérielle du numérique (DINUM)⁵³, proposait ainsi de nouveaux outils collaboratifs⁵⁴ aux agents de l'État. Le ministère de la Culture harmonise aujourd'hui ses outils avec ceux de l'ensemble des administrations publiques.

Deux plateformes collaboratives sont ainsi disponibles : Osmose et Résana.

⁵³ La Direction interministérielle du numérique (DINUM) dépend du ministère de la Transformation et de la Fonction publique.

⁵⁴ <https://www.numerique.gouv.fr/outils-agents/>

➤ **Osmose** est mise en œuvre par la DINUM, accompagnée par le Cabinet de consultants informatiques Lecko⁵⁵, et l'éditeur de logiciels, Jalios.

« Jalios est un acteur reconnu dans les domaines de la Digital Workplace, du réseau social d'entreprise, des intranets collaboratifs, (...). Premier éditeur français de digital workplace, avec des millions d'intraneutes qui utilisent ses solutions, Jalios accompagne la transformation digitale des entreprises et des organisations. »⁵⁶

Le cabinet Lecko a mené un Benchmark des éditeurs de logiciels du marché et en arrive aux conclusions suivantes : sur les 100 cas pris en compte, Jalios est le seul logiciel français ; il s'inscrit, au même niveau que Microsoft 365, parmi les logiciels généralistes, avec une qualité d'expérience dans la moyenne.

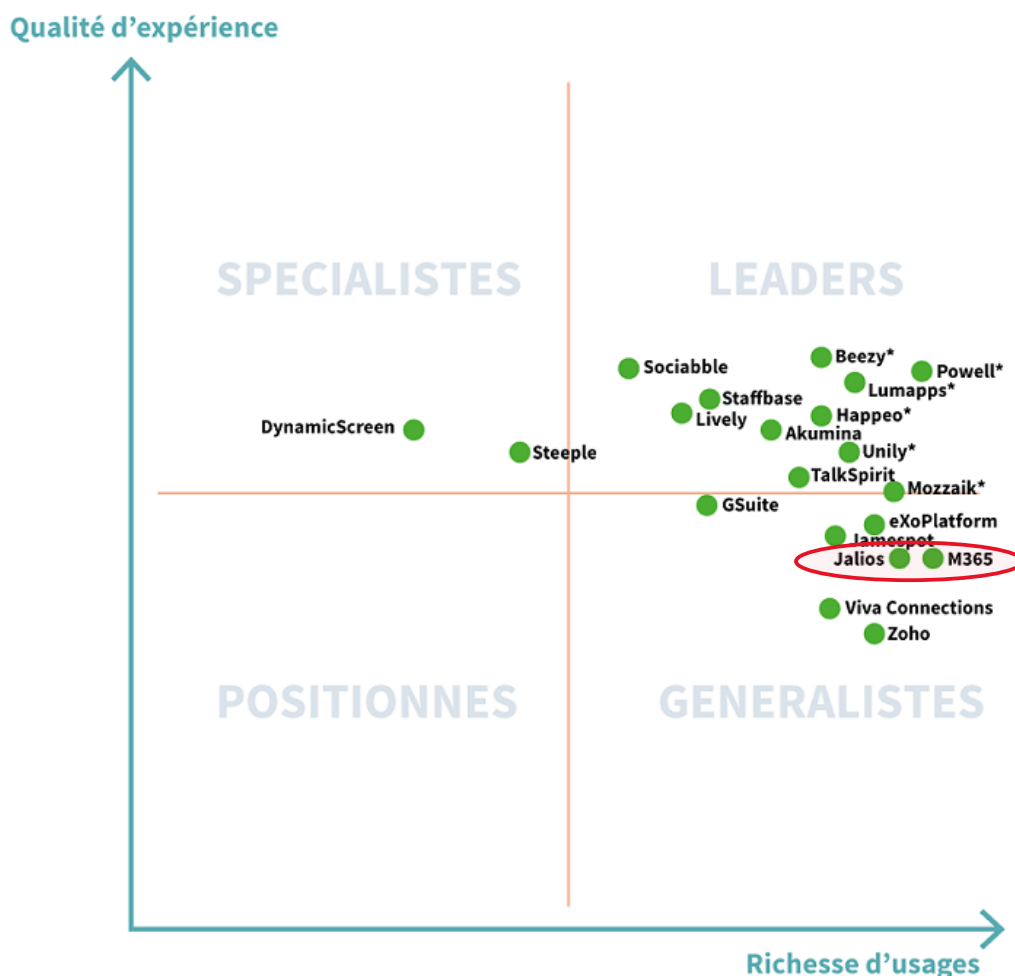


Figure 13 : Schéma du Benchmark réalisé par le Cabinet Lecko des éditeurs de logiciels d'outils collaboratifs⁵⁷

⁵⁵ Lecko : Cabinet de consultants informatique qui accompagne l'État dans le projet de numérisation.

⁵⁶ https://www.jalios.com/jcms/reel_5085/fr/a-propos-de-jalios

⁵⁷ <https://referentiel.lecko.fr/solutions-collaboratives-digital-workplace/>

Outre le fait que Jalios soit le premier éditeur français de Digital Workplace, il répond également aux attentes d'intégrité et de sécurité recherchées par l'administration publiques, en proposant la solution d'hébergement Cloud 3DS Outscale :

« Avec le Cloud 3DS OUTSCALE, les utilisateurs bénéficient de : La localisation des données en France ; La sécurité des données ; La traçabilité des données ; La séparation entre les instances de chaque client. (...) Entièrement **certifiée ISO/IEC 27001**⁵⁸, 3DS OUTSCALE dispose d'un cadre de contrôle interne relatif à la gestion de la sécurité des données. Avec cette certification ISO 27001, vous bénéficiez des meilleures pratique et mesures de sécurité et de confidentialité de vos données. »⁵⁹

Par ailleurs, les fonctionnalités d'Osmose correspondent à la technologie sur laquelle peut s'appuyer une communauté de pratique⁶⁰ :

« Expérimentée depuis deux ans, cette plate-forme collaborative vise à « casser les silos » en facilitant la collaboration horizontale entre agents de l'État, sans tenir compte des séparations entre administrations ou des distances entre sites sur tout le territoire national. »⁶¹

« « Tout agent de l'État peut bénéficier d'Osmose en demandant à créer une communauté et y inviter les membres qu'il souhaite : agent, partenaire, prestataire, expert de la société civile... » précise Jalios. L'espace collaboratif permet non seulement d'échanger mais aussi de créer des wikis, de coéditer des documents, de disposer d'un calendrier partagé... »⁶²

⁵⁸ « La certification ISO 27001 démontre que vous avez mis en place un système de management de la sécurité de l'information (SMSI) efficace construit sur la base de la norme internationale de référence, l'ISO 27001. Elle définit une méthodologie pour identifier les cyber-menaces, maîtriser les risques associés aux informations cruciales de votre organisation, mettre en place les mesures de protection appropriées afin d'assurer la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité de l'information. »

cf. <https://certification.afnor.org/numerique/certification-iso-27001>

⁵⁹ <https://fr.outscale.com/cloud-souverain/>

⁶⁰ Nous remarquons, d'ailleurs, que tous les réseaux professionnels hébergés sur Osmose sont qualifiés de *communauté de pratiques*.

⁶¹ <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-la-dinu-m-mise-sur-la-plateforme-collaborative-cloud-jalios-81279.html>

⁶² <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-stephanie-schaer-nommee-a-la-tete-de-la-dinu-m-88126.html>



- **La plateforme Osmose vous permet d’animer en ligne une communauté professionnelle, autour d’un projet, d’une pratique, d’une équipe, d’une direction... Vous composez votre espace collaboratif avec les fonctions qui vous intéressent : blog, partage de documents, espaces d’échanges, calendrier, gestion de tâches, wiki...**
- Avec Osmose, vous pouvez :
 - **Créer un espace collaboratif dédié à une communauté professionnelle**, privé ou public, et y inviter des participants internes et externes à l’État (partenaires, prestataires, experts...)
 - **Partager des contenus et fichiers** : documents bureautiques, vidéos, images, liens, veille...
 - **Coéditer des documents**
 - **Publier des contenus** sous différentes formes : post sur un blog dédié (pour informer de l’actualité de votre communauté par ex), FAQ ou wiki (pour diffuser un compte-rendu de réunion par ex)
 - **Discuter** : poser une question, proposer une idée, lancer une discussion, et **interagir** (commenter, voter, recommander...)
 - **Gérer, suivre et attribuer des tâches** (type kanban)
 - **Planifier des réunions** (sondage de dates et invitations, partage de supports associés...) avec export possible dans son agenda professionnel (Outlook, Thunderbird...)
 - Et bien d’autres fonctionnalités : sondages, enquêtes...
- Qui peut utiliser Osmose ?
 - Seul un agent de l’État peut demander à créer une communauté sur Osmose. Il peut ensuite y inviter tous les membres qu’il souhaite, que la personne soit interne ou externe à l’État (agent, partenaire, prestataire, expert de la société civile...) ⁶³.

⁶³ Présentation des différentes fonctions d’Osmose sur le site de la DINUM : <https://www.numerique.gouv.fr/outils-agents/osmose/>

➤ Résana

Le site de la DINUM précise que Résana est plutôt une plateforme collaborative destinée à des groupes de travail qui s'inscrivent dans un plan d'action lié à un projet spécifique. Par ailleurs elle concerne davantage des petits groupes de collaborateurs.

➤ Conclusion sur le choix d'une plateforme collaborative pour ArchéoMuse

Osmose a été choisi pour ArchéoMuse par le Comité de pilotage en avril 2022. Nous analysons dans la troisième partie les modalités de migration de Sémaphore vers Osmose, ainsi que les possibilités proposées par Osmose qui intéressent ArchéoMuse. Il est d'ailleurs intéressant de signaler que sur la page d'accueil d'Osmose les réseaux professionnels sont qualifiés de « communauté de pratiques ».

• Outil de Webinaire

Jusqu'à novembre 2022, l'outil de Webinaire mis à disposition des agents par le ministère était *Starleaf*. Les accords passés récemment entre le ministère de la Culture et Microsoft ont permis de rendre opérationnels les outils collaboratifs de la suite Office 365 : le Webinaire utilisé à présent est Teams. D'après le sondage de septembre 2022, cet outil est accessible à la plupart des membres du réseau.

Connaissez-vous l'outil de Webinaire Teams ?

56 réponses

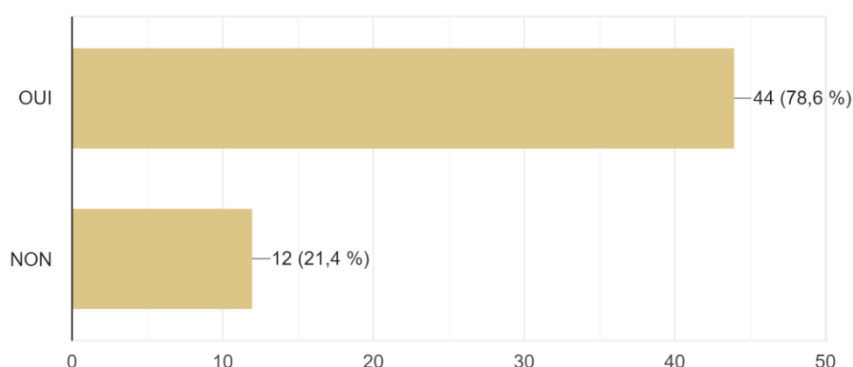


Figure 14 : Résultats du sondage réalisé auprès des membres en septembre 2022 (Annexe 5)

2.3 ArchéoMuse : analyse de l'enquête menée auprès des membres

2.3.1 Statistiques sur les attentes des membres

Un sondage Google (Annexe 5) a été mené auprès des membres courant septembre 2022. Sur les 230 membres sondés, une soixantaine ont participé, soit environ 30% de la communauté. Cela peut en partie correspondre à la *Core Team* et aux membres actifs, mais il n'est pas exclu que certains membres périphériques aient également exprimé leur opinion. Dans la mesure où, en général, la vie d'une communauté s'articule autour de 25% de ses membres, le sondage effectué est représentatif. C'est donc un outil fiable dans cet audit. Nous présentons ici les statistiques du sondage. On en trouvera l'analyse dans la troisième partie.

2.3.1.1 Les thématiques

Des informations pratique sur la gestion des collections

56 réponses

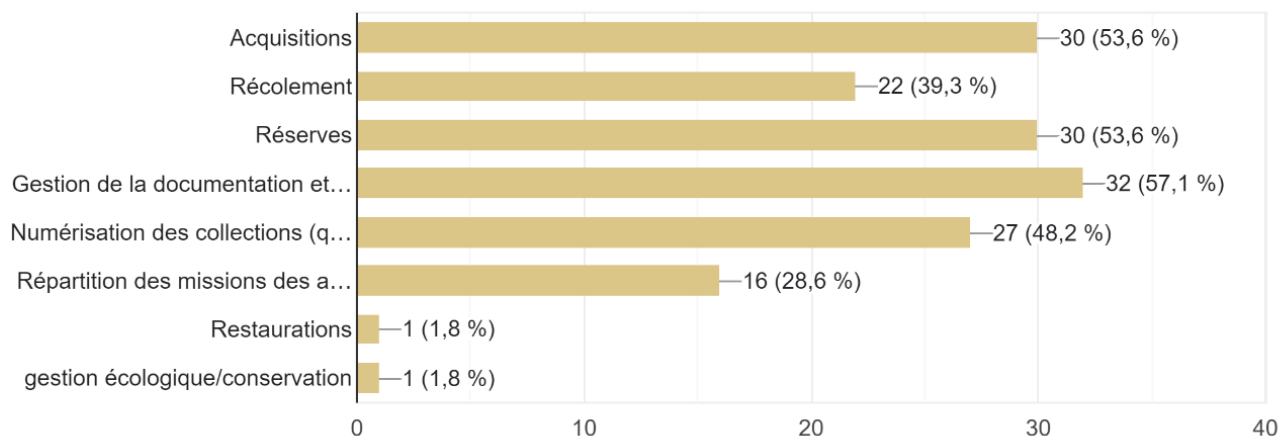


Figure 15 : Résultats du sondage réalisé en septembre 2022 (Annexe 5)

3^{ème} ligne : « Gestion de la documentation et des archives »

4^{ème} ligne : « Numérisation des collections (questions techniques et juridiques)

5^{ème} ligne : « Répartitions des acteurs de l'archéologie en musées »

Des informations sur l'actualité des fouilles et des collections

57 réponses

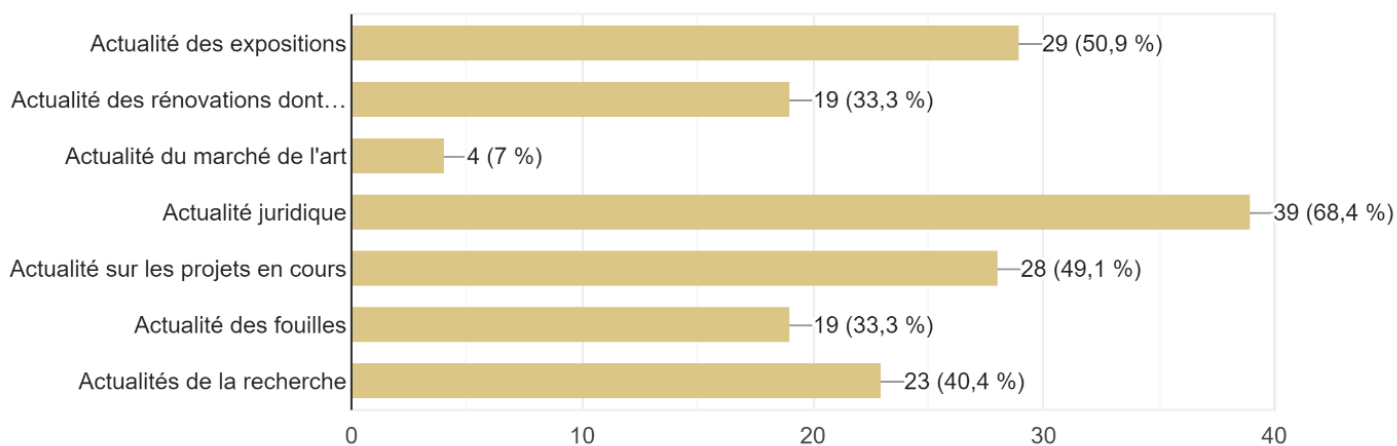


Figure 16 : Résultats du sondage réalisé en septembre 2022 (Annexe 5)

2^{ème} ligne : « Actualité des rénovations dont planning de fermeture des musées et des sites »

Des informations sur la valorisation, la médiation des collections

56 réponses

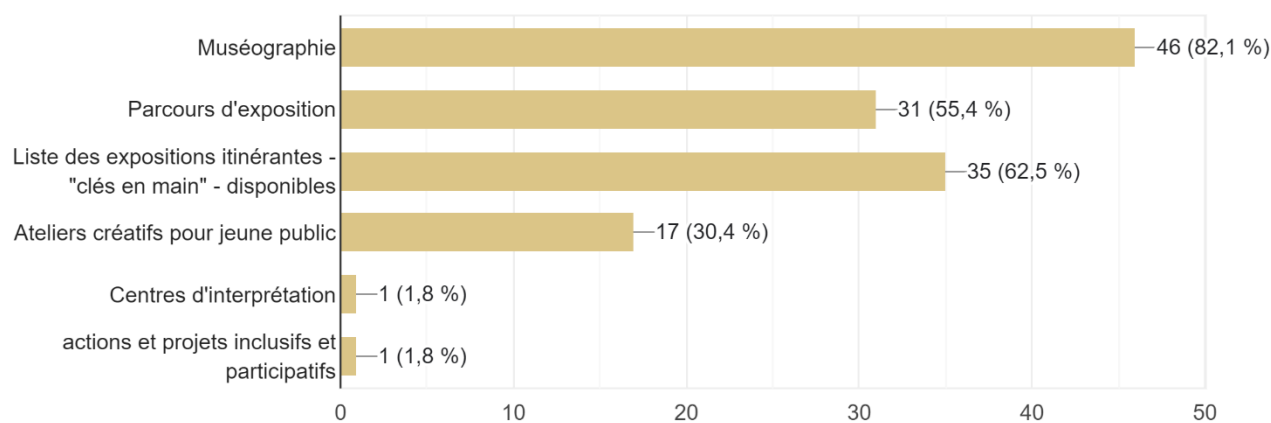


Figure 17 : Résultats du sondage réalisé en septembre 2022 (Annexe 5)

2.3.1.2 La typologie de documents

Quels types de listings seraient utiles à votre pratique professionnelle ?

57 réponses

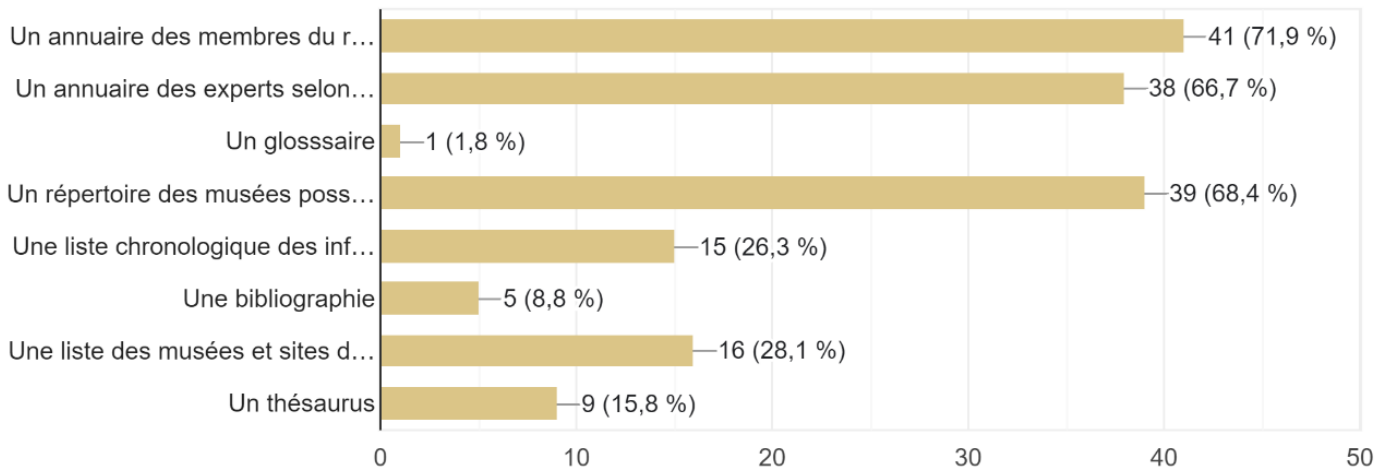


Figure 18 : Résultats du sondage réalisé en septembre 2022 (Annexe 5)

1^{ère} ligne : « Un annuaire des membres du réseau »

2^{ème} ligne : « Un annuaire des experts selon les domaines »

4^{ème} ligne : « Un répertoire des musées possédant une collections archéologiques »

5^{ème} ligne : « Une liste chronologique des informations juridiques »

7^{ème} ligne : « Une liste des musées et des sites avec un descriptif »

Quelles typologies de documents vous semblent les plus pertinents ?

57 réponses

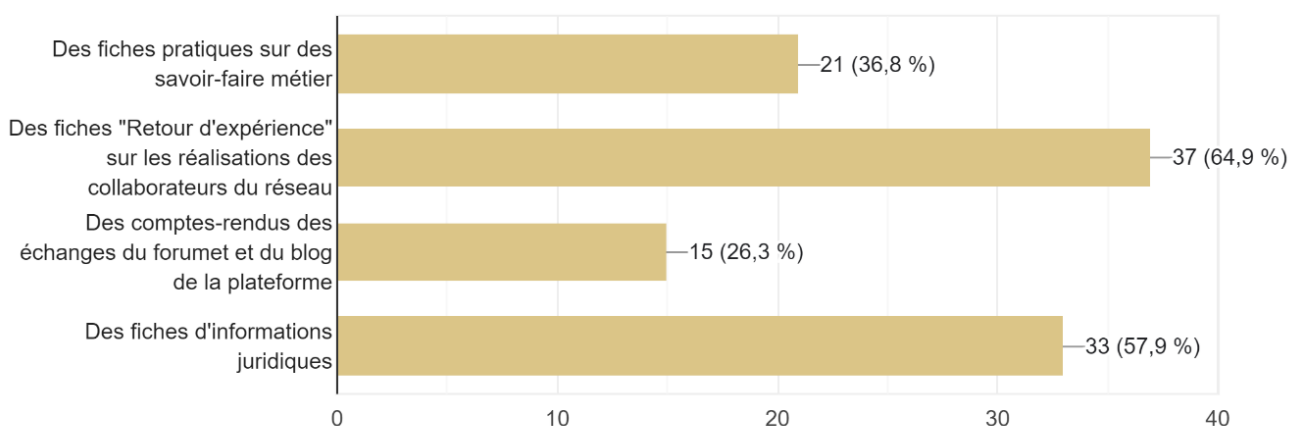


Figure 19 : Résultats du sondage réalisé en septembre 2022 (Annexe 5)

2.3.2 Compte-rendu des entretiens avec les membres du réseau⁶⁴

En parallèle du sondage, nous avons mené une série d'entretiens avec plusieurs membres d'ArchéoMuse. Nous avons sollicité des agents du ministère, des agents du MAN, des responsables de collections archéologiques en musées, des conseillers musées en DRAC. Là encore, ce compte-rendu se veut un levier aux analyses de notre troisième partie.

Il ne s'agit pas de citations, mais plutôt d'une synthèse objective rendant les grandes lignes de ces entretiens.

2.3.2.1 Pourquoi ArchéoMuse ?

Il y avait des réseaux dans le monde de l'archéologie, mais ils étaient plutôt tournés vers les archéologues de terrain, la médiation (...) Un réseau⁶⁵ spécifique pour les professionnels des collections archéologiques n'existait pas. ArchéoMuse est un réseau important car il concerne vraiment les responsables de collections archéologiques en musées. ArchéoMuse permet de créer du lien d'une part entre les musées - les interlocuteurs naturels des musées sont d'abord les musées -, d'autre part avec leurs tutelles.

ArchéoMuse permet d'établir un lien entre tous les acteurs qui interviennent dans la chaîne de la fouille au musée. C'est un réseau d'institutions responsables des collections archéologiques en musée. Or, les problématiques rencontrées par les acteurs de l'archéologie sont très différentes de celles auxquelles les membres d'ArchéoMuse sont confrontés. Il pourrait être intéressant de les inviter en tant qu'intervenant dans le cadre des Journées ou des mini-conférences.

Les collections archéologiques sont souvent traitées à part dans l'univers muséal, et il y a beaucoup de questions propres à ces dernières qu'il est important de partager. Les pratiques peuvent varier selon la personne ou la région. Or, il faudrait pouvoir transmettre les savoir-faire relatifs à la collection archéologique en musée, afin d'harmoniser les pratiques sur le plan national. Cependant chaque musée ayant son identité et son histoire, il ne faut pas tomber dans le travers d'appliquer des schémas identiques pour faire la même chose partout. On ne peut pas copier / coller des solutions muséales dans des lieux aux histoires différentes et aux collections différentes.

⁶⁴ Nous avons mené entre septembre et novembre 2022 une série d'entretiens avec différents membres du réseau relevant des différentes instances (Musées, SMF, SDA, DRAC, MAN).

⁶⁵ Nous utilisons ici le mot *réseau* car au cours de nos entretiens, ArchéoMuse n'a pas été désigné comme une communauté de pratique.

On constate qu'il y a des régions qui sont en relation les unes avec les autres et des régions qui ne le sont pas du tout. Les musées y sont isolés et ont besoin de soutien dans leurs relations avec leur collectivité territoriale. ArchéoMuse permet, par ailleurs, d'identifier toutes les collections archéologiques en musée, y compris les plus petits fonds. L'existence d'un réseau à l'échelle nationale permet de donner un poids à ces petites collections pour aller voir les élus.

Il serait positif de spécifier les particularités des musées d'archéologie ou des musées contenant des collections archéologiques, car ils sont entre l'univers des musées (SMF / Conseillers musées) et de l'archéologie (SDA / SRA). Mieux préciser ce qui singularise un musée d'archéologie, permettrait au conseiller musée de bien comprendre les enjeux liés au Projet scientifique et culturel (PSC). En effet, s'il ne connaît pas les questions relatives à l'identité, aux collections, inhérentes à chaque musée, il peut avoir des difficultés à cerner les objectifs du PSC. ArchéoMuse pourrait ainsi mettre en place une liste raisonnée des collections archéologiques en musée qui servirait de support aux réflexions des tutelles.

Le monde de l'archéologie en musées et de l'archéologie de terrain est souvent très complexe pour les DRAC : une réglementation compliquée (Loi LCAP) [22], de nombreux opérateurs (...) Dans certaines régions la communication entre le conseiller musée (qui est rarement issu du monde de l'archéologie) et le SRA est faible. Ceci s'explique par l'organisation des DRAC, dans lesquelles l'archéologie est extrêmement structurée avec des organes régaliens. Les Monuments historiques (MH) et le SRA sont les plus grands services patrimoniaux qui accompagnent l'aménagement du territoire. Le SRA, en collaboration avec l'INRAP, produit un travail conséquent dans la restitution immédiate des BAM, issus des fouilles modernes. Cela varie selon les régions, mais le temps peut leur manquer quand il s'agit de communiquer avec le conseiller musée sur le statut de l'objet archéologique. ArchéoMuse pourrait constituer un lieu d'échange entre musées, SRA, conseillers musées et le ministère, pour répondre aux questionnements sur le statut de l'objet archéologique (Loi LCAP) (objet d'étude, acquisition, destruction...). Cela pourrait également être un lieu de rencontre occasionnelle avec les opérateurs extérieurs qui ne sont pas toujours au fait des dernières réglementations en matière du statut de l'objet archéologique.

Un réseau offre l'avantage de développer entre les SRA et les musées des échanges plus informels que le dialogue quotidien fondé sur les dossiers administratifs. On peut communiquer de manière moins officielle. Cela permettrait au SRA d'entendre les musées.

La participation des conseillers musées à ArchéoMuse apporte un point de vue utile. Certaines questions des musées archéologiques relèvent de la muséologie en générale. Le contexte environnemental, la déontologie, la restauration, la conservation préventive, la demande des

publics, qui évoluent beaucoup (...), sont autant de questions au sujet desquelles une réflexion d'ArchéoMuse peut contribuer à la muséologie du XXI^{ème}.

ArchéoMuse est un réseau dans lequel les responsables de collections archéologiques devraient trouver un lieu pour s'exprimer en toute confiance. Il y a, en effet, toujours une ambiguïté quant à la parole des responsables de collections en musée territorial : parlent-ils en leur nom propre ou bien en celui de leur tutelle ? Peuvent-ils exprimer librement les difficultés rencontrées ? Des échanges basés sur la confiance et la bienveillance, au-delà des amitiés personnelles, au sein d'un réseau dont les membres rencontrent des questionnements similaires, peut remédier à un isolement géographique ou humain.

2.3.2.2 Thématiques à développer au sein d'ArchéoMuse

Les points ci-dessous résument les propositions de thématiques à développer au sein d'ArchéoMuse, suggérées par les membres.

- Comment donner du sens à la collection archéologique ? Comment est perçue la collection archéologique dans le monde muséal ? Comment développer la communication entre les beaux-arts et l'archéologie ?
- Question des inventaires avec le règlement des copropriétés quand c'est possible.
- Acquisitions archéologiques au niveau national : cela permettrait d'avoir une actualité des entrées des objets archéologiques dans les musées. Il est intéressant d'être au courant des objets archéologiques qui ne sont pas acquis par un musée d'archéologie.
- Recherche : actualité des projets de recherche.
- Valeur de l'objet archéologique : valeurs scientifique, historique, financière, à considérer au moment des acquisitions, des prêts, des assurances et par rapport aux coûts de restauration.
- Résilience de l'archéologie pour surmonter les crises.
- En France, les consignes sont trop théoriques. On pourrait créer des fiches pratique sur les savoir-faire propres aux responsables d'archéologie en musée, en s'inspirant des institutions canadiennes.

2.3.2.3 Comment voyez-vous l'avenir d'ArchéoMuse ?

Il s'agit là aussi d'une synthèse faite à partir des retours des membres du réseau.

Il faut que le réseau évolue en permanence, qu'il soit porteur d'initiatives. Il doit d'abord se développer sur le plan national et inclure toutes les collections archéologiques françaises en musée, et ensuite se développer à l'international. Il faudrait qu'il compte 250 membres environ.

Si le réseau se développe ainsi, il faut envisager des moyens de fonctionnement plus importants (subventions, sponsors privés...) Les coûts de fonctionnement concernent les moyens humains, l'évènementiel, l'animation. Se pose alors la question du statut juridique d'ArchéoMuse.

La question des ressources d'ArchéoMuse est récurrente. Les points essentiels sont les suivants :

- En ce qui concerne le ministère, il n'a pas la capacité à porter ce genre de réseau. Il ne peut pas y avoir un budget de fonctionnement global, il ne peut y avoir qu'une solution contractuelle. La seule possibilité est de porter la demande au SMF en inscrivant ArchéoMuse au PSC du MAN.
- Quelle structure juridique ?
L'idéal serait qu'ArchéoMuse ait sa propre identité juridique afin de pouvoir, entre autres, toucher des subventions. Mais un statut d'association serait trop lourd à gérer pour le réseau (président, trésorier...) et il perdrait de sa légitimité.

2.3 Atouts et freins d'ArchéoMuse

Nous déduisons de cet état de l'art d'ArchéoMuse, les points suivants

2.3.1. Atouts

- ArchéoMuse répond à un vrai besoin des professionnels des collections d'archéologie en musée. Pendant longtemps, en effet, la réflexion du ministère de la Culture leur a semblé porter sur des problématiques liées aux musées de beaux-Arts, aux dépens des musées d'archéologie. Cet isolement suscite beaucoup de motivation et de volonté pour faire vivre le réseau.
- ArchéoMuse est soutenu par la SMF et par la SDA. Il est porté et hébergé par le MAN. Ces sponsors lui donnent une grande légitimité.
- La spontanéité avec laquelle fonctionne le réseau lui donne une dynamique vertueuse.
- L'hébergement numérique du ministère lui donne des outils performants.

2.3.2 Freins

- Une structure qui présente de la fragilité : le réseau n'a pas de structure juridique.
- Le manque de ressources humaines ne permet pas de structurer et d'organiser la mutualisation et la production de connaissances, ni d'assurer une continuité dans le pilotage du réseau.
- Un manque de ressources financières limite son champ d'action.

2.4 Qu'en est-t-il des autres réseaux regroupant des professionnels de la culture ?

Nous donnons ci-dessous quelques exemples de réseaux professionnels dans le domaine de la culture afin de situer ArchéoMuse par rapport à ces derniers.

Il existe deux types de réseaux professionnels dans ce domaine : des associations ; des réseaux créés au sein d'institutions.

2.4.1 AGCCPF - Association nationale des conservateurs du patrimoine et des professionnels des musées et des autres patrimoines publics de France

« L'association a pour objet :

- De réunir les professionnels qui œuvrent en faveur de l'inventaire, l'étude, la conservation, la valorisation et la diffusion des collections publiques et des patrimoines culturels, scientifiques, techniques et naturels, de contribuer à la reconnaissance de leurs compétences, de favoriser leur formation initiale et continue.
- D'être un interlocuteur des pouvoirs publics (État et ses services déconcentrés, collectivités territoriales) dans les actions visant à favoriser le fonctionnement et le développement des musées de France, des collections publiques et des différentes autres spécialités des patrimoines (archéologique, de l'Inventaire, scientifique, technique et naturel, des archives, des bibliothèques patrimoniales, des monuments historiques). »⁶⁶

Sur son site Web l'AGCCPF propose des liens vers l'actualité du domaine d'expertise⁶⁷. Par ailleurs, l'association publie la revue « Musées et collections publiques de France », qu'il est possible de commander en ligne.

En tant qu'association Loi 1901, son budget repose sur la cotisation des membres.

⁶⁶ <https://www.agccpf.com/lassociation/presentation>

⁶⁷ L'AGCCPF est une référence dans le domaine de la muséologie.

2.4.2 Society for Museum Archeology⁶⁸

Promouvoir le rôle des musées dans l'archéologie. Développer une philosophie cohérente à destination des archéologues en musées. Constituer une force de frappe au sein de la profession pour soutenir et conseiller les musées archéologiques. Le statut du réseau est celui de l'association avec adhésion payante. On trouve sur sa page Web l'actualité de l'archéologie. Comme l'AGGCPF la *Society for Museum Archeology* a son propre organe de publication : *The Museum Archeologist*.

2.4.3 Frantiq - Fédération et ressources sur l'Antiquité (CNRS⁶⁹-InSHS⁷⁰) ministère de la Culture

Frantiq est un réseau professionnel qui regroupe une cinquantaine d'institutions. Son principal objectif est de développer des outils de bibliothéconomie et le développement de nouvelles fonctionnalités pour le site internet. La fédération est sous le statut juridique d'un groupe de service (GDS), rattaché au CRNS. À ce titre, la gestion des Ressources humaines et la gestion financière relèvent du CRNS. Les institutions membres cotisent tous les ans pour la maintenance du catalogue et nomme un agent Frantiq. Des groupes de travail se réunissent entre 2 et 4 fois par an pour produire de la connaissance dans le domaine de la documentation. La connaissance est ensuite capitalisée sous la forme de vademécum et de fiches pratiques. Une fois par an se tient l'assemblée générale, suivi d'un compte-rendu disponible en ligne pour les membres. Nous sommes dans le concept de la communauté de pratique pour la mise en commun et le partage des connaissances.

2.4.4 Archives en musée

Faisant suite à un groupe de travail « Archives en musées » qui réunissaient 15 musées nationaux,

« Le réseau « Archives en musées » a été créé en février 2013. Ses objectifs définis dans une charte sont les suivants :

- 1- d'établir et développer des liens réguliers et durables entre les personnes travaillant dans les musées amenées à gérer des archives dans le cadre de leurs fonctions,
- 2- d'ouvrir un espace d'échanges sur les thématiques métier pour favoriser l'harmonisation des pratiques,

⁶⁸ <http://socmusarch.org.uk/>

⁶⁹ CNRS : Centre national de la Recherche scientifique

⁷⁰ InSHS : Institut des Sciences humaines et sociales du CNRS

- 3- d'établir des passerelles entre les métiers du patrimoine,
- 4- de produire des outils métier pour la gestion des archives,
- 5- d'offrir un accès aux actualités du monde des archives pour enrichir les connaissances et compétences de ses membres,
- 6- de sensibiliser tous les agents des musées à la gestion des archives. »⁷¹

« Archives en musées » est un des deux exemples en France d'un réseau professionnel du milieu de la culture, constitué dès le départ avec les principes de la communauté de pratique. « Archives en musées » fonctionne en groupes de travaux produisant de la connaissance, réifiée et capitalisée sous forme de vadémécums, de fiches, de référentiels d'archives. Ses groupes de travail se définissent ainsi :

« Amener archivistes, documentalistes, bibliothécaires, conservateurs responsables de collections et personnel administratif à réfléchir ensemble aux modalités d'instauration d'une politique d'archivage dans les musées nationaux (...) » [Annexe 8]

La communauté est sous l'autorité du ministère de la Culture. En 2014, un agent de la Mission des archives du ministère de la Culture et de la Communication est pilote du réseau, 50% de son temps est dédié à la coordination du réseau.

« Il représente le réseau auprès de l'administration du ministère de la Culture et de la Communication, auprès des musées de France et des autres institutions. Il assure le lien entre la mission des Archives du ministère de la Culture, le Service des musées de France et le Service interministériel des Archives de France. Il organise les séances plénières du bureau et en assure le secrétariat. Il participe à la coordination des ateliers et à l'organisation des demi-journées et journées thématiques. » (Annexe 8)

Archives en musées est aujourd'hui une communauté de pratique établie et reconnue dans le milieu de la culture.

2.4.5 Fonction Documentation

Fonction Documentation est une communauté de pratique qui a été mise en place au musée du Louvre en 2006 à l'initiative de Corinne Jouys Barbelin, à la suite de l'enquête qu'elle avait menée sur les personnels de documentation dans les musées. [6] Fonction Documentation répondait à des problématiques précises :

⁷¹ <https://aem.hypotheses.org/charte>

« L'étude sur les fonctions documentaires menée au Louvre a mis en évidence des questions récurrentes, indices de lacunes, pouvant justifier la construction d'une communauté de pratique travaillant sur plusieurs thèmes comme :

- La composition, la gestion, la conservation et la communication des dossiers d'œuvres : méthode, réglementation ;
- La numérisation des dossiers d'œuvres : méthode et outils ;
- La gestion d'un fonds photographique documentaire : méthode et outil ;
- L'archivage : méthode et outils ;
Stockage, indexer et exploiter un fonds photographique numérique. »

D'un point de vue statutaire, Fonction Documentation est sous l'autorité de la direction du Louvre. Plusieurs moyens techniques et humains lui sont alloués : utilisation de l'intranet du Louvre pour communiquer et partager la connaissance construite par le réseau ; 30 % du temps d'un agent de la documentation de chaque département du Louvre. Fonction Documentation est une communauté très contrôlée : les membres étaient désignés par les départements ; le pilote se devait de faire un rapport à l'administratrice adjointe tous les mois, était convié au CHSCT et devait rencontrer le service RH tous les trois mois. Toutes ces contraintes ne sont pas propices à la liberté d'expression dans une communauté de pratique.

Fonction Documentation a produit dans ce cadre des « documents de référence en lien avec les pratiques documentaires et à destination de l'ensemble du Louvre. » La communauté a suivi le cycle de vie propre à ce type d'organisation : une fois les quatre thèmes traités et le pilote de la communauté parti, elle a disparu.

Ces quelques exemples montrent d'abord les différents statuts que peut recouvrir un réseau professionnel : Association, Groupe de service, communauté sous l'autorité d'une institution. Nous constatons que, dans le cadre de l'Association, le partage et la construction d'un savoir commun n'est pas la priorité. Les modèles qui nous paraissent les plus pertinents pour ArchéoMuse sont Archives en Musées et Doc en Musées. Nous montrons dans notre troisième partie pourquoi.

TROISIÈME PARTIE

Des pistes de développement

3.1 Répondre à la question du statut

3.1.1 Association à but non lucratif Loi 1901

Nous l'avons dit, ArchéoMuse est une structure sans statut forme juridique : cette question reste problématique et fragilise la communauté. Le statut juridique de l'Association à but non lucratif loi 1901 pourrait-il être intéressant dans le cas d'ArchéoMuse ?

L'association à but non lucratif est définie par l'article 1 de la loi 1901 :

« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations. »⁷²

- Dans son principe de mise en commun des connaissances et des activités, l'association peut convenir à ArchéoMuse.
- **Avantages** qu'offrirait le statut d'association à ArchéoMuse :
Une association loi 1901 a le statut de personne morale et, une fois déclarée en préfecture et au *Journal officiel des associations*⁷³, elle bénéficie de la personnalité juridique et, par conséquence, peut :
 - Signer des contrats ;
 - Disposer d'un patrimoine propre ;
 - Ouvrir un compte bancaire en son nom ;
 - Agir en justice devant les juridictions ;
 - Recevoir des subventions.Ainsi, en tant qu'association loi 1901, ArchéoMuse pourrait :
 - Avoir des salariés dédiés à la vie courante du réseau ;
 - Avoir ses ressources matérielles propres : cotisation des membres ; subventions (...)
 - Gérer son propre budget ;
- **Inconvénients** du statut d'association pour ArchéoMuse :
Les schémas ci-dessous, montrent les étapes de création et le fonctionnement d'une association Loi 1901.

⁷² <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEX000006069570/>

⁷³ <https://www.legalplace.fr/guides/journal-officiel-association/>

Les étapes de création d'une association



LegalPlace.

Figure 20 : Les étapes de la création d'une Association⁷⁴

Le fonctionnement de l'association

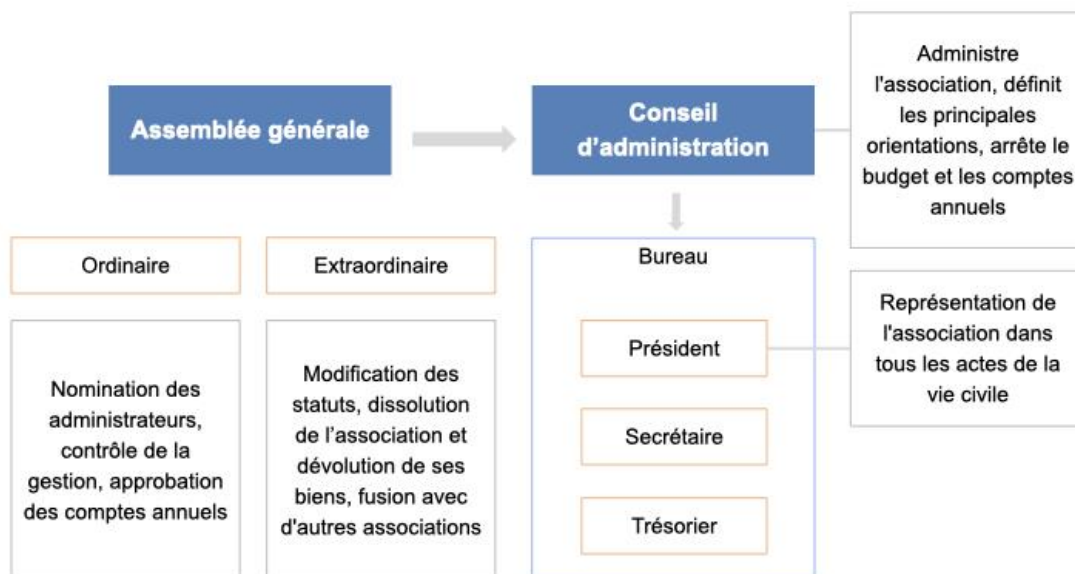


Figure 21 : Le fonctionnement d'une Association Loi 1901⁷⁵

⁷⁴ <https://www.legalplace.fr/guides/creation-association/>

⁷⁵ <https://droit.co/fonctionnement-de-l-association/>

La rédaction des statuts est soumise à des obligations juridiques strictes. Certaines mentions doivent obligatoirement y apparaître :

- La raison sociale de l'association
- Objet de l'association
- Durée de l'association
- Siège social de l'association
- Conditions d'admission et de radiation des membres
- Conditions de modification des statuts et de dissolution

Une association doit constituer un bureau comptant obligatoirement :

- Un président
- Un secrétaire
- Un trésorier

Enfin, une assemblée générale avec une remise des comptes doit se tenir tous les ans.

En conclusion, une association serait une structure lourde pour ArchéoMuse. En effet, ArchéoMuse fonctionne aujourd'hui sur la base d'un volontariat spontané des membres. Le comité de pilotage et le bureau gèrent la vie du réseau. Nous devons également tenir compte du fait que les membres du réseau ont déjà des emplois du temps très chargés qui ne leur permettraient pas des activités administratives nécessaires à la gestion d'une association. Enfin, la question de la cotisation se pose. Dans le domaine de la culture, de nombreuses associations existent. Les membres d'ArchéoMuse adhèrent en général déjà à une ou plusieurs associations. Une énième cotisation pourrait être un frein pour s'engager dans la communauté. En outre, à quel titre serait payée l'adhésion, à celui de personne physique ou de personne morale ? Par ailleurs, ArchéoMuse en bénéficiant du parrainage du SMF et du MAN, a acquis une légitimité au sein des réseaux professionnels du milieu culture. Le parrainage du ministère permet également de bénéficier de toute une structure numérique non négligeable. Nous avons aussi montré que le parrainage du MAN avait une valeur symbolique forte. Valeur qui inscrit le réseau dans la continuité d'une tradition de fédération des acteurs de l'archéologie en musée sur le plan national. Si ArchéoMuse se détache de ces organes publics pour former une cellule juridique indépendante et privée, elle perd ces avantages.

En dehors de l'association Loi 1901, il n'existe en France aucune structure juridique de laquelle puisse relever un réseau professionnel. Il nous paraît donc justifié dans le cas d'ArchéoMuse, de garder sa structure spontanée qui fonctionne sur la base du volontariat, sans imposer des contraintes trop lourdes. Une question pertinente se pose alors : comment consolider et structurer ArchéoMuse si la communauté ne se fonde pas sur une structure juridique ? La

communauté de pratique est une solution et propose des outils pour contourner les fragilités d'une structure : les rituels.

3.1.2 Créer et formaliser les *rituels* pour consolider la structure

Les anthropologues ont montré comment « le collectif communautaire existe et perdure par l'établissement de rituels. » [11, p.159] De la même manière que le rituel du don / contre don entraîne le cercle vertueux de l'engagement des membres dans la communauté, d'autres rituels peuvent en assurer la pérennité. La typologie des rituels permettant à un groupe social d' « affirmer et réaffirmer son existence » [11, p. 159] est très variée : rituel de passage ; rituel initiatique ; rituel calendaire ; rituel commémoratif ; rituel cyclique ; rituel occasionnel... Qu'en est-il alors des rituels d'ArchéoMuse ?

3.1.2.1 Les rituels d'ArchéoMuse

3.1.2.1.1 Analyse des résultats du sondage

Pouvez-vous assister à des évènements à distance en webinaire ?

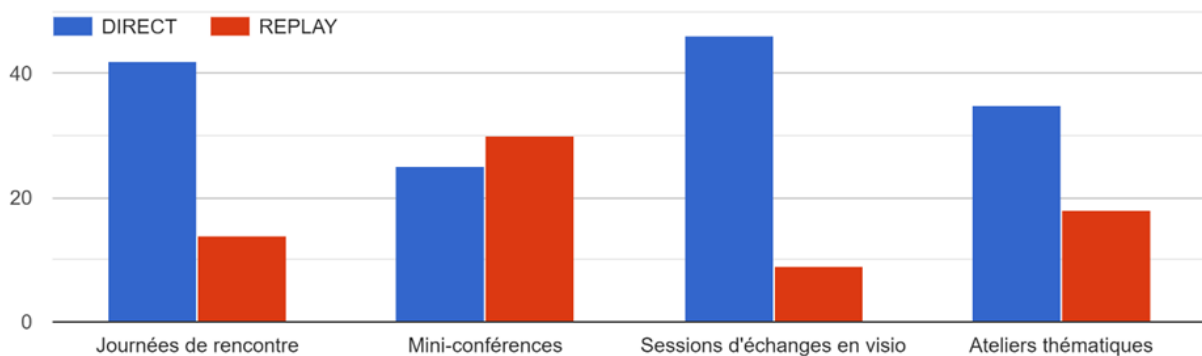


Figure 22 : Résultats du sondage réalisé auprès des membres en septembre 2022 (Annexe 5)

Les résultats du sondage figurés ci-dessus montrent les événements - rituels auxquels les membres seraient le plus enclins à participer : Sessions d'échange en visio ; Journées de rencontres. Ateliers thématiques ; Mini-conférences. En partant de cette analyse, quelles actions sont en place et pouvons-nous mener pour consolider et créer les rituels d'ArchéoMuse ?

3.1.2.1.2 Rituels existants : Journées de rencontres – Mini-conférences

Les rituels existants sont les Journées de rencontres et les Mini-conférence. Ce sont des rituels de type calendaire et cyclique.

➤ **Les Journées de rencontres** ont lieu une fois par an et permettent aux membres du réseau de se réunir physiquement. Elles sont organisées depuis la création d'ArchéoMuse. Elles portent sur un thème choisi en amont par le comité de pilotage et ce sont les membres qui interviennent. Selon le nombre d'inscriptions des membres, qui sont prioritaires, elles peuvent être ouvertes à des personnes extérieures au réseau. Comme toutes les occasions de rencontre physique dans une communauté virtuelle, Les Journées sont essentielles car elles créent du lien. Plus on crée du lien entre les membres, plus le socle se consolide. Les Journées sont aussi un lieu de construction de connaissance par les échanges et le partage.

L'organisation des Journées de rencontres se fait en plusieurs étapes :

- Programmation :
 - Définition du thème par le comité de pilotage
 - Appel à communication envoyé à tous les membres
 - Analyse de l'ensemble des propositions par le comité de pilotage et choix des communications retenues
 - Mise en place et envoi du programme avec un formulaire d'inscription
 - Inscription
- Logistique

Afin de consolider ce rituel, un « Guide des Journées de rencontres »⁷⁶ doit être proposé sur la plateforme du réseau. Faciliter et uniformiser Les Journées de rencontres inciteraient les membres à les accueillir dans leurs institutions.

➤ **Les Mini-conférences** ont lieu dans le prolongement des Journées de rencontres à un rythme qui, pour l'instant, n'est pas encore bien défini. On propose aux intervenants dont les communications n'ont pas pu être présentées lors des Journées, de faire une mini-conférence entre 30 et 45 minutes, suivie d'une séance questions / réponses. Elles ont lieu en visio en fin de semaine, à 13h. Tous les membres peuvent proposer une mini-conférence. Le bureau en organise la logistique : un « Guide des Mini-conférences »⁷⁷ sera accessible sur la plateforme. Ces mini-conférences sont réservées aux membres, elles constituent un des outils qui incite les membres à s'engager dans la vie de la communauté. Nous voyons, cependant, dans les résultats du sondage que ce n'est pas le rituel le plus attendu. Pour consolider ce rituel, il faut l'inscrire dans un cycle. Pour l'instant il s'agit plus d'un rituel calendaire, un peu ponctuel. Il faudrait également sonder les membres sur les thèmes qu'ils voudraient voir développer ; leur

⁷⁶ Ce guide est proposé sur le réseau dans le document « ArchéoMuse mode d'emploi ».

⁷⁷ *Ibid.*

demander s'ils préfèrent un cycle thématique annuel sur le même sujet que les Journées, ou une ouverture sur des thèmes différents. Par ailleurs, faire appel à des experts extérieurs à la communauté pourrait engager les membres à participer. Des intervenants extérieurs apportent de nouvelles énergies à la communauté ce qui développe sa notoriété et sa légitimité.

3.1.2.1.3 Les rituels à mettre en place : Tables rondes - ApéroMuse – Ateliers – Portraits ArchéoMuse

➤ **Les sessions d'échanges :**

→ **Tables rondes** : des membres du réseau et des experts invités peuvent intervenir sur tel ou tel sujet. C'est une autre occasion de faire appel à des experts extérieurs au réseau. Les Tables rondes offrent une certaine flexibilité quant au nombre d'intervenants. La programmation serait validée par le Comité de pilotage. Elles seraient organisées en visio par le bureau.

→ « **ApéroMuses** » : on peut aussi donner aux sessions d'échange un aspect moins formel. Lors de la réunion du Comité de pilotage de juillet 2022, il a été proposé d'organiser en visio des « ApéroMuses » (Annexe 11) Les sessions d'échange informelles sont à encourager dans une communauté car elles permettent aux membres de mieux se connaître et de créer du lien. Il reste à en déterminer le rythme et la forme. On pourrait proposer des dates autour des fêtes ou des vacances scolaires ?

➤ **Les ateliers de travail collaboratif** : des petits groupes de travail sont constitués sur la base du volontariat. Chaque atelier, en un certain nombre de séances, se donne pour objectif de créer un livrable conforme aux typologies de ceux de la communauté, sur un thème donné. Comme tous les rituels que nous venons de voir, ils s'inscrivent dans un cycle thématique et une programmation annuelle.

➤ **Les portraits ArchéoMuse** : ils ont été proposés en janvier 2022, mais n'ont pas encore été mis en place.

« #PortraitArchéoMuse : threads pour présenter les musées membres ; donner la parole aux membres du réseau ArchéoMuse en partageant des capsules vidéo de portraits de professionnels des musées et de l'archéologie.

Les capsules vidéo (durée : environ 5 à 8 minutes) pourront être montées sur Canva et/ou iMovie. Le but est de solliciter les membres du réseau à nous envoyer une vidéo brute dans laquelle ils répondent à une série de 3/5 questions. La vidéo devra être réalisée en format paysage, face caméra, de préférence dans le lieu où il exerce leur fonction (par exemple devant une vitrine ou dans les réserves, bureau). Une fiche d'autorisation d'utilisation d'un

enregistrement audio, vidéo et photo devra obligatoirement être signée et retournée par mail. Une demande d'autorisation auprès de leur établissement sera également à privilégier.

Propositions de questions à poser :

- Présentez-vous... (nom, prénom, fonction, institution, membre au réseau depuis quand...)
- Quelles sont vos missions ?
- Que pensez-vous de la mise en réseau des professionnels de l'archéologie et des musées ?
- En quelques mots, comment définiriez-vous le réseau ArchéoMuse ?
- Avez-vous des propositions et/ou demandes particulières pour développer les activités du réseau ?

Fréquence de publication

Pour la première saison de #PortraitArchéoMuse, nous pourrions diffuser 10 portraits échelonnés sur 10 semaines (1 vidéo par semaine). L'objectif étant de valoriser des profils différents (conservateurs, médiateurs, restaurateurs, etc.) et des institutions variées (thématique, région). » (Annexe 7)

3.2 Diffuser : la politique de communication d'ArchéoMuse

La politique de communication d'ArchéoMuse est à envisager sur deux plans : la politique de communication interne au réseau ; la politique de communication externe. Actuellement, l'ensemble de la politique de communication d'ArchéoMuse est gérée par le Service de communication du MAN. La question se pose aujourd'hui de savoir si ArchéoMuse doit mener une politique de communication indépendante de celle du MAN ? Dans cette optique, une apprentie en communication, Florine Rivoire, a été recruté pour 2022-2023 et a proposé un plan de communication (Annexe 7). Un premier projet avait été proposé en (Annexe 8)

3.2.1 La politique de communication interne

Elle recouvre toute l'actualité des évènements – rituels du réseau. Le bureau poste sur la plateforme les informations et fait en parallèle des mailings à la liste de contacts ArchéoMuse. Il y a, via les billets postés sur le forum ou sur le blog, une veille partielle sur l'actualité de l'archéologie faite spontanément par les membres. En ce qui concerne les réseaux sociaux, « ArchéoMuse est présent uniquement sur le réseau professionnel LinkedIn avec un groupe privé, réunissant 72 membres (07/01/22). » Un compte twitter a été créé plus récemment. (Annexes 8 et 7)

3.2.2. La politique de communication externe

Elle rejoint la question de la visibilité du réseau que nous avons traitée plus haut. La page Web, hébergée sur le site du MAN, dans laquelle est décrit le réseau et qui propose un lien vers le formulaire d'inscription. *Antiquités nationales*, qui accueille les publications des membres du réseau, ainsi que les bilans des Journées est porté par le MAN.

3.2.3 Bilan

Ainsi, les questions auxquelles apporter une réponse en ce qui concerne la politique de communication d'ArchéoMuse sont les suivantes :

- Une politique de communication indépendant de celle de MAN ?
- La présence d'ArchéoMuse sur les réseaux sociaux ?
- La création d'une chaine Youtube ArchéoMuse ?
- La création d'un site Web ArchéoMuse ?

Des arguments en vue d'une prise de décision sont avancés dans les plans de communication proposé en 2022 par Léna Tardif (Annexe 7) et celui proposé en 2023 par Florine Rivoire (Annexe 8) auxquels nous renvoyons. Nous considérons qu'une communication structurée et dynamique est essentielle à la consolidation de la communauté, et les organes de diffusion présentés ci-dessus pourraient se révéler très utiles dans ce sens.

3.3 Fédérer et partager la connaissance

3.3.1 Enrichir le contenu

La légitimité et l'utilité d'une communauté de pratique se voit à la valeur de son contenu. En effet, « la création de valeur est souvent l'un des principaux enjeux de la création d'une communauté. » [11, p. 168] Si on veut légitimiser ArchéoMuse et engager les membres dans ses activités, il est important leur donner un accès privilégié à la connaissance : ce que l'on cherche dans une communauté, c'est trouver rapidement ce dont on a besoin. Nous définissons ci-dessous les deux types de connaissances qu'attendent les membres d'après le sondage :

- Une connaissance officielle qui relève de la documentation juridique et scientifique

→ Une connaissance qui recouvre les productions d'ArchéoMuse sous la forme de livrables

3.3.1.1 La documentation juridique et scientifique

On entend par documentation juridique l'ensemble des textes officiels se rapportant au domaine des collections archéologiques en musées. Il s'agirait d'en faciliter l'accès en regroupant tous les liens internet dans un même dossier. Le Ministère a mis, par exemple, en ligne début 2023 des informations sur les questions de « Collecte, traitement et conservation des données scientifiques de l'archéologie » sous forme de fiches pratiques⁷⁸. C'est typiquement le genre de documentation scientifique que devrait regrouper ArchéoMuse dans sa base de connaissances.

3.3.1.2 Production de la communauté : comment coconstruire de la connaissance ?

« La coopération est une des clés du fonctionnement de la communauté qui consiste à vouloir partager des connaissances pour en créer de nouvelles. » [11, p. 192] Force est de constater, qu'à ce jour, il n'existe pas vraiment au sein d'ArchéoMuse de rituels propres à coconstruire de la connaissance. Certes lors des Journées de rencontre ou des mini-conférences on partage de la connaissance, mais sa capitalisation n'est pas encore organisée. Or, produire ensemble est une des clés de l'engagement des membres dans une communauté. Plus ArchéoMuse sera riche en connaissances co-produites, répondant aux attentes de ses membres, plus les membres auront le réflexe d'avoir recours au réseau et plus ils sentiront la nécessité de participer à une co-production : il se met en place un cercle vertueux co-production – consultation – co-production (...) Quelles actions vont nous aider à favoriser la co-construction de contenu ?

3.3.1.3 Mettre à disposition des membres des outils qui leur permettent de travailler efficacement ensemble : Osmose et Teams.

D'après les résultats du sondage, le changement de plateforme serait bien perçu par les membres :

⁷⁸ « Collecte, traitement et conservation des données scientifiques de l'archéologie : recueil des fiches méthodologiques, 2022 »

<https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Archeologie/Ressources-documentaires/Conservation-des-vestiges-archeologiques-mobiliers/Collecte-traitement-et-conservation-des-donnees-scientifiques-de-l-archeologie-recueil-des-fiches-methodologiques-2022>

Sur une échelle de 1 à 5, la plateforme Sémaphore vous paraît-elle pratique à utiliser ?

55 réponses

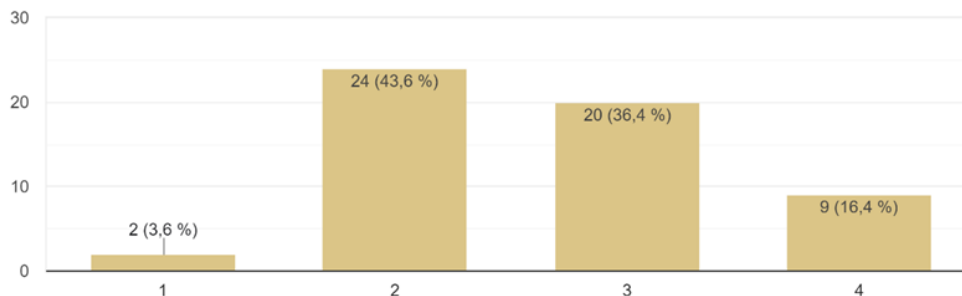


Figure 23 : Résultats du sondage réalisé en septembre 2022

Sur une échelle de 1 à 5, êtes-vous favorable à un changement de plateforme collaborative ?

53 réponses

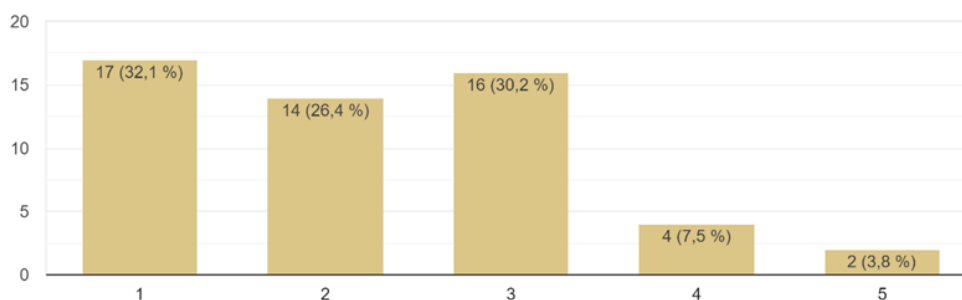


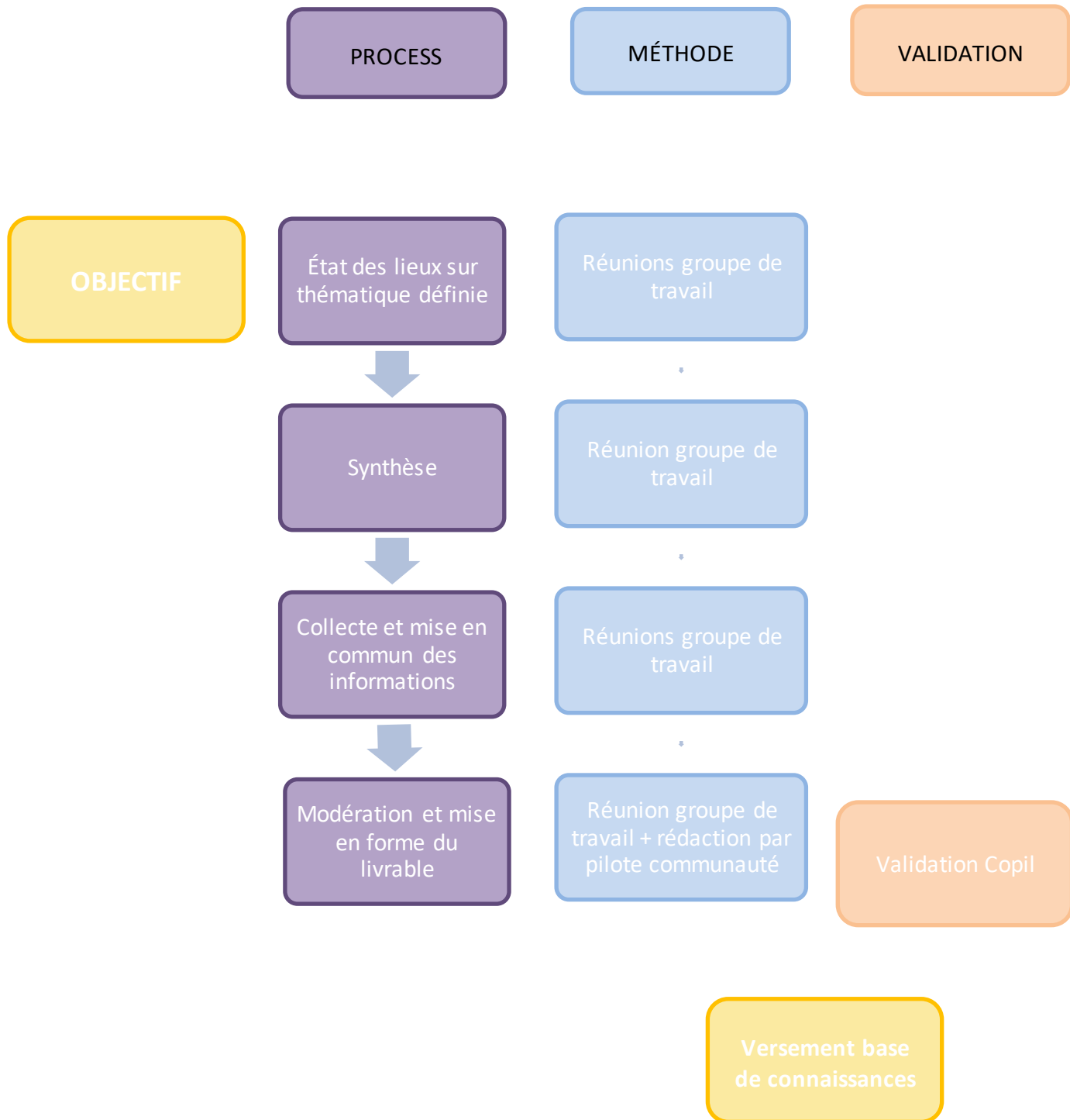
Figure 24 : Résultats du sondage réalisé en septembre 2022

La migration de Sémaphore vers Osmose est prévue pour février 2023, après une présentation de la nouvelle plateforme lors de Journées de rencontres, fin janvier 2023. Actuellement, on trouve sur Sémaphore les documents relatifs à la création et à la vie du réseau, ainsi que des informations échangées sur le blog et sur le forum. Les documents de la bibliothèque seront transférés sur Osmose via un fichier CSV, après avoir été reclassés ; les échanges seront « copier / coller » sur des documents Word et classés dans Osmose.

3.3.1.4 Réifier la connaissance en organisant les rituels et donner des objectifs de production

- Les bonnes questions à se poser pour réifier la connaissance :
 - Quelle typologie de rituel pour quel type de connaissance ?
 - Quelle formalisation de connaissance (texte – dessin – audio – visio) ?
 - Quelle typologie de livrable ?
 - Quel nombre de contributeurs ?
 - Quel est le processus de création ?
 - Y-a-t-il une approbation du contenu a priori ou a posteriori ?
 - Comment et qui valide ?
 - Comment sont gérées les versions ?

➤ Du process métier au livrable : proposition d'organisation d'un groupe de travail⁷⁹



⁷⁹ Ce schéma est directement adapté du modèle mis en place par Corinne Jouys Barbelin pour Doc en Musée (Annexe 9)

Typologie des livrables (par ordre de priorité selon les résultats du sondage)

- Fiche REX
- Retour d'expérience
- Fiche information juridique
- Fiche process métier -
- CR billets forum / blog

3.3.2 Organiser le contenu : constitution d'une base de connaissances

Au sein d'une communauté de pratique, la réification et la capitalisation sont l'aboutissement des rituels de co-construction de la connaissance.

« La capitalisation des productions de la communauté apporte une plus-value à la fois pour les membres, la communauté, l'organisation et parfois l'extérieur de l'organisation. Capitaliser permet de créer un référentiel commun et de mettre à niveau l'ensemble des membres sur un socle commun de connaissances. » [11, p. 168]

Nous donnons ici un fil conducteur pour constituer la base de connaissance d'ArchéoMuse. Les outils de co-production et de réification de connaissances n'ont pas encore été mis en place. Le réseau ne co-produit pas encore de la connaissance. Cependant, depuis sa création, un certain nombre de documents existent qui ont connu des tentatives de classement inabouties.

3.3.2.1 Point sur la classification actuelle des documents ArchéoMuse

Actuellement, les documents ArchéoMuse sont classés d'une part dans le serveur du MAN, d'autre part dans la section *Bibliothèque* de Sémaphore. Plusieurs personnes se sont succédées pour coordonner le réseau depuis sa création et la classification n'a pas été uniformisée. Il s'agit essentiellement de documents reflétant la vie du réseau depuis sa création sous ses aspects administratifs, événementiels (...) Par ailleurs, seulement une sélection de documents regroupés sur le serveur du MAN, ont été reversés sur Sémaphore. Il a été décidé, par souci de transparence, que la classification du serveur soit identique à celle d'Osrose et que tous les documents soient accessibles sur les deux supports. Nous proposons ci-dessous les étapes pour capitaliser la connaissance d'ArchéoMuse.

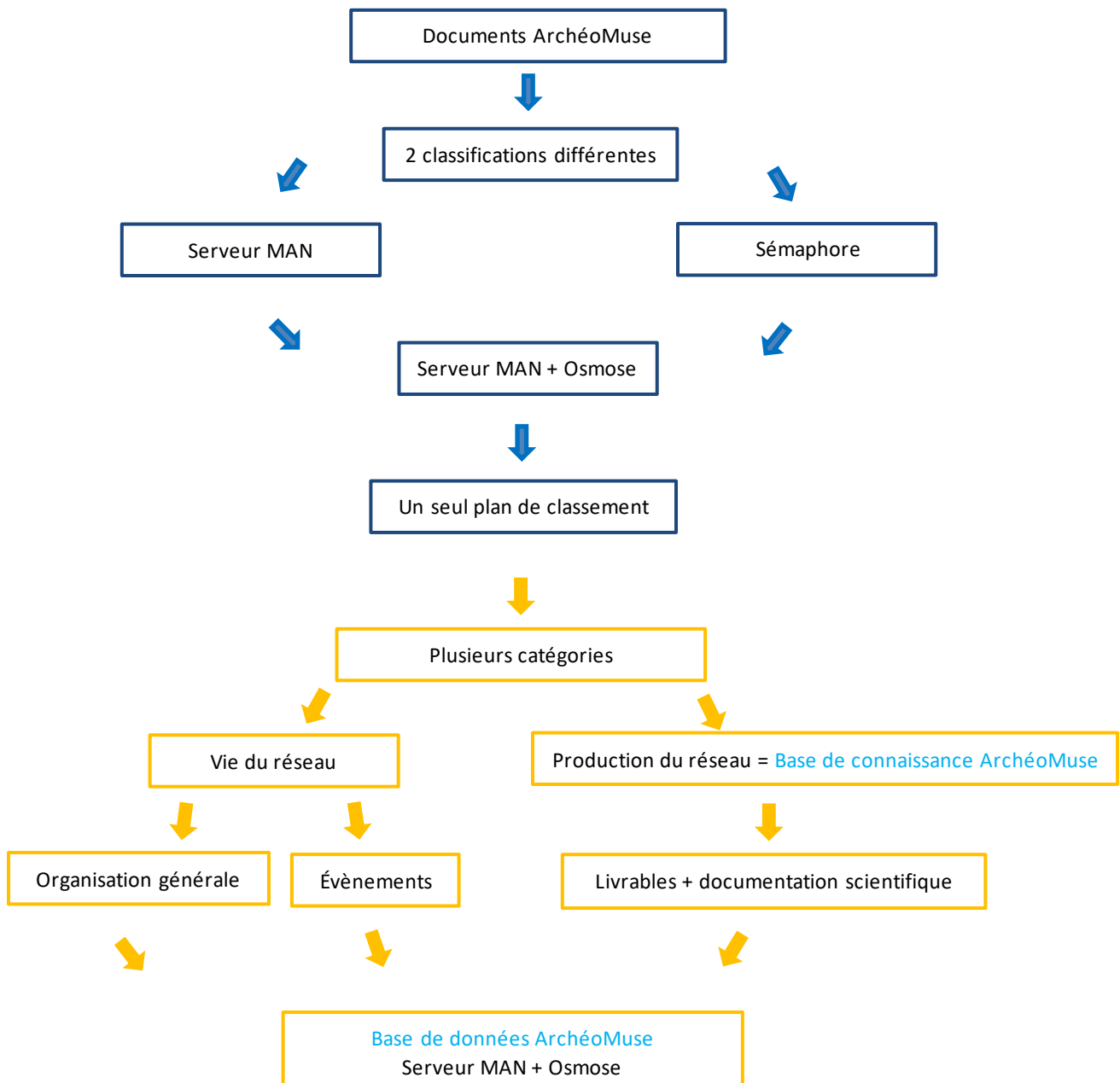
3.3.2.2 Proposition d'outils pour capitaliser la connaissance d'ArchéoMuse

3.3.2.2.1 Mise en place du plan de classement

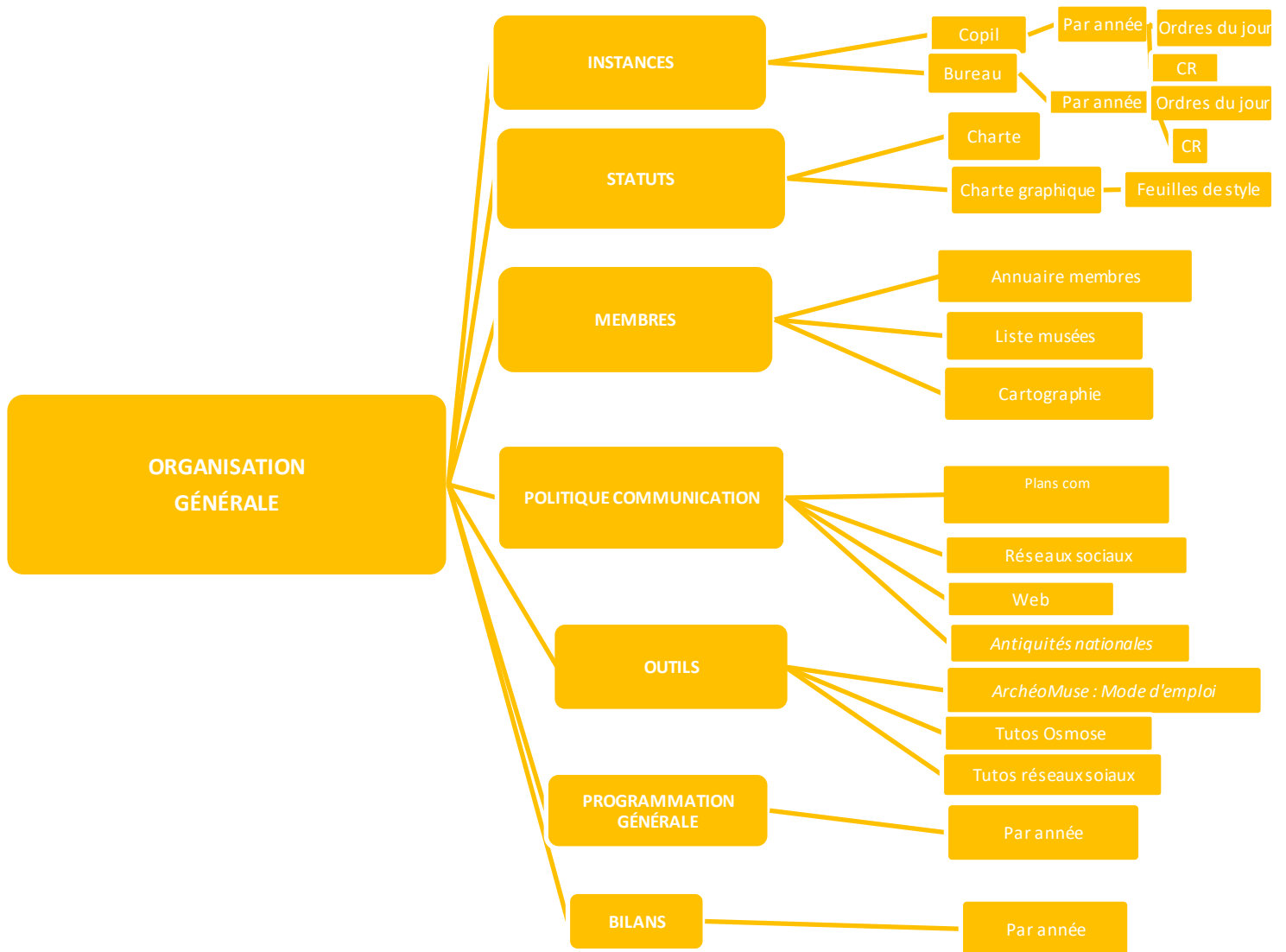
Plusieurs éléments devaient être pris en compte pour capitaliser la connaissance :

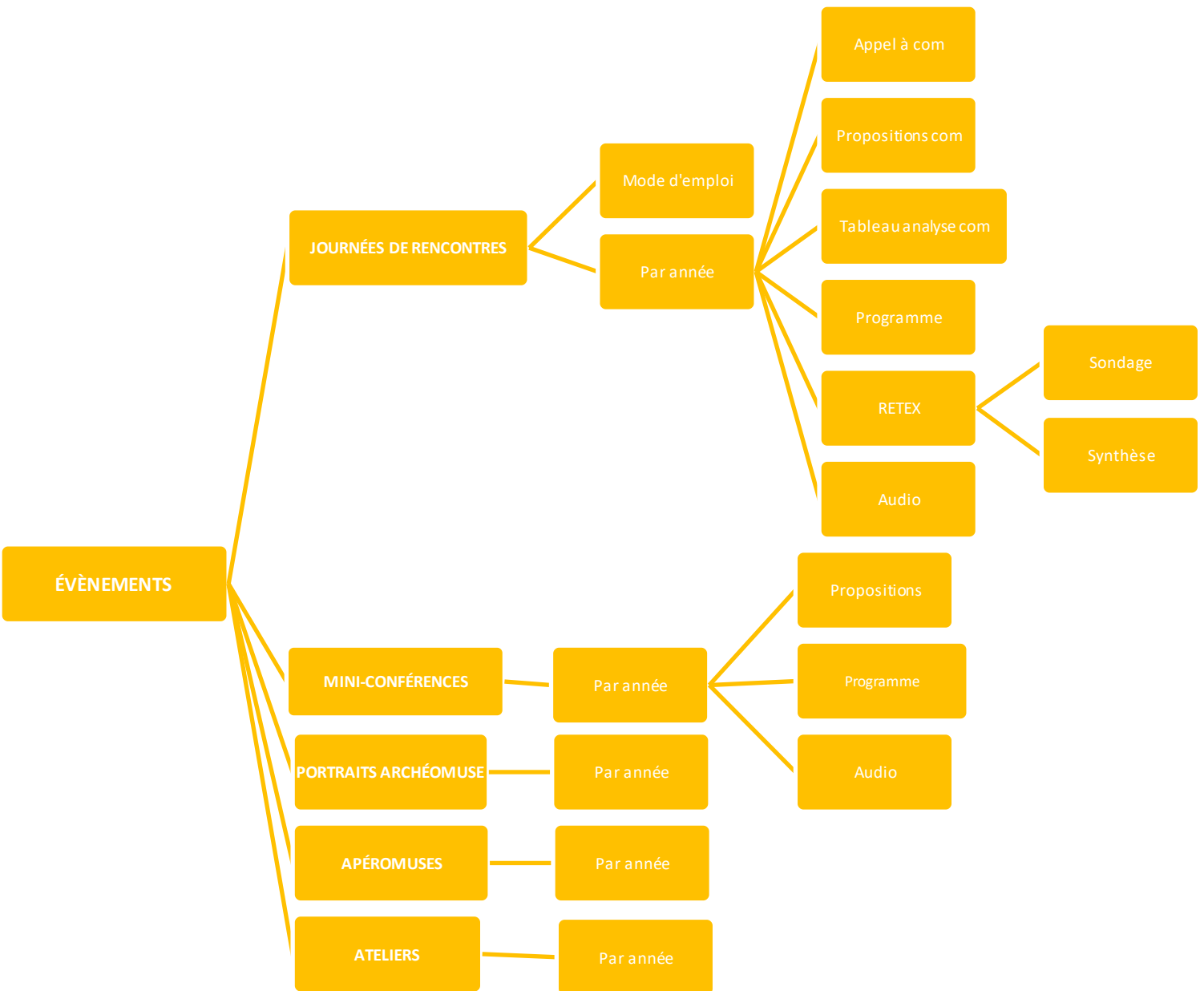
- Une documentation constituée d'éléments liés à la vie du réseau, sans logique de capitalisation de la connaissance.
- Une classification préexistante différente sur Sémaphore et sur le serveur.

Penser le plan de classement uniquement en *base de connaissance* n'était pas possible dans le cas d'ArchéoMuse car il nous fallait classer les documents sur la vie du réseau. Nous avons pris le parti de définir trois grands dossiers : Organisation générale ; événements ; connaissances. Nous nommons ces trois dossiers, classés dans les documents sur Osmose : *Base de données ArchéoMuse* ; le dossier connaissances correspond à la *Base de connaissances ArchéoMuse*. Le schéma ci-dessous montre le raisonnement suivi :



3.3.2.2 Plans de classement : ORGANISATION GÉNÉRALE et ÉVÉNEMENTS

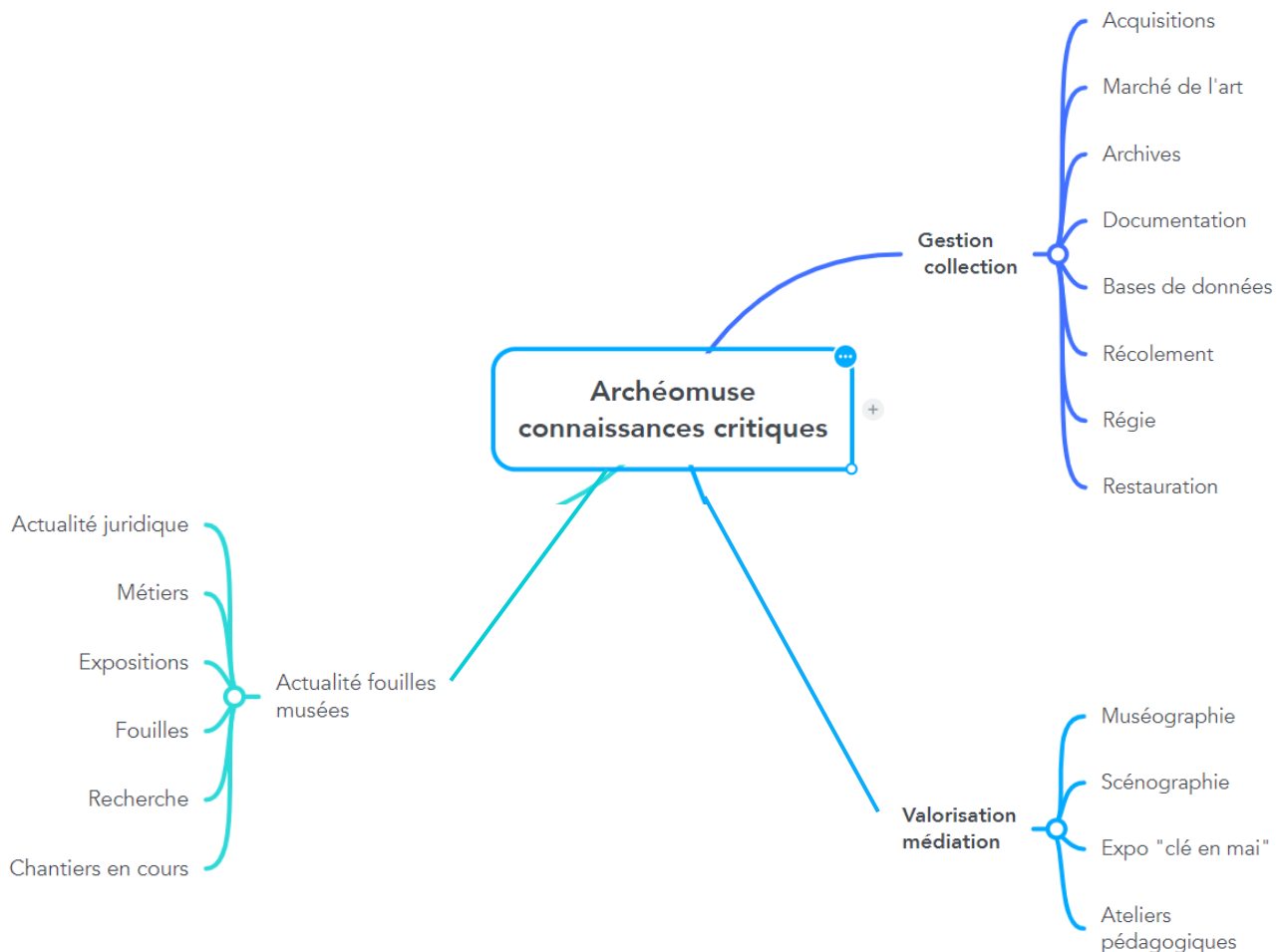




3.3.2.2.3 Mise en place de la base de connaissances

Cartographie des connaissances critiques

La cartographie de connaissances critiques ci-dessous, réalisée à partir de l'analyse du sondage sur les attentes de membres, a permis l'organisation de la base de connaissances.

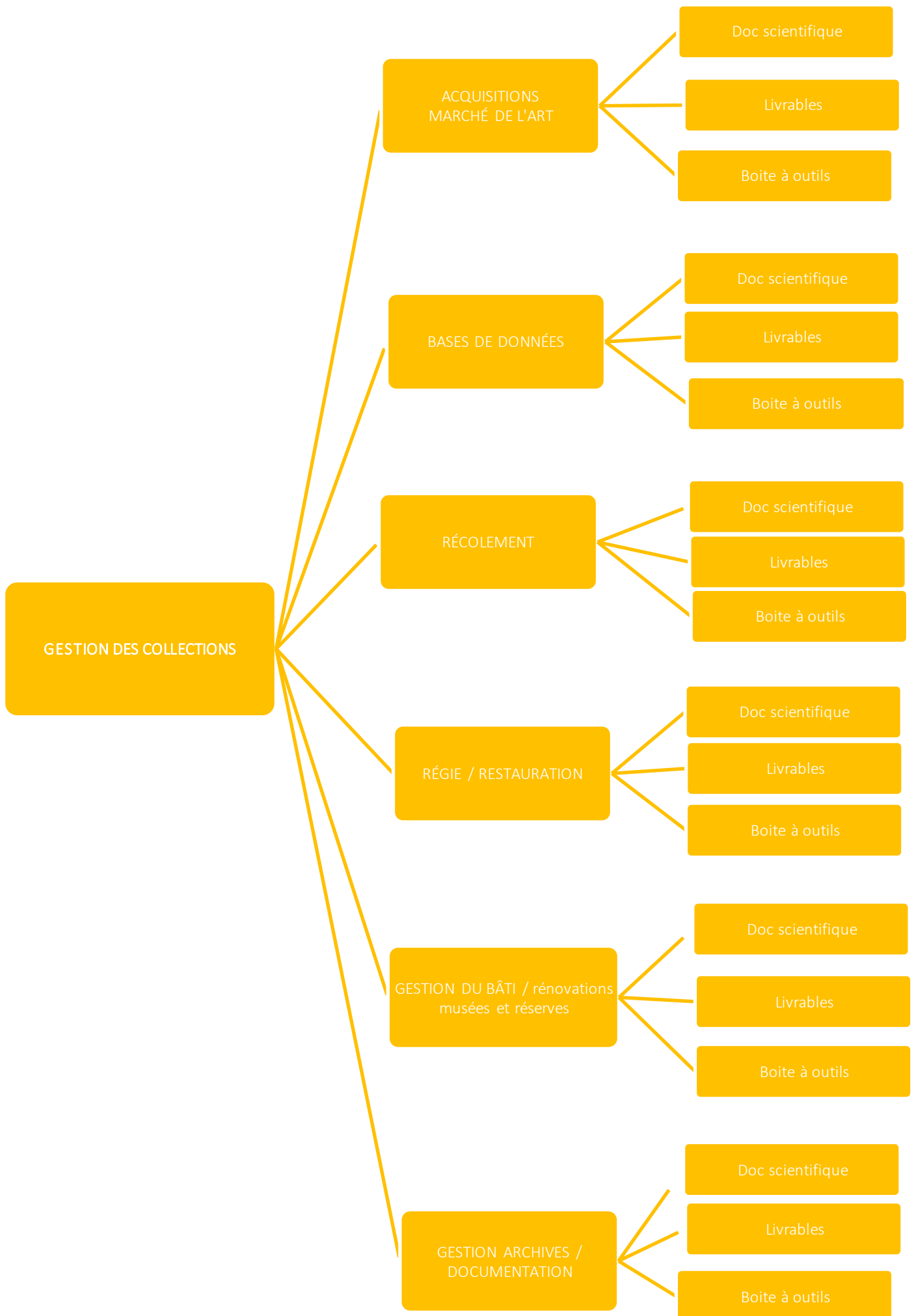


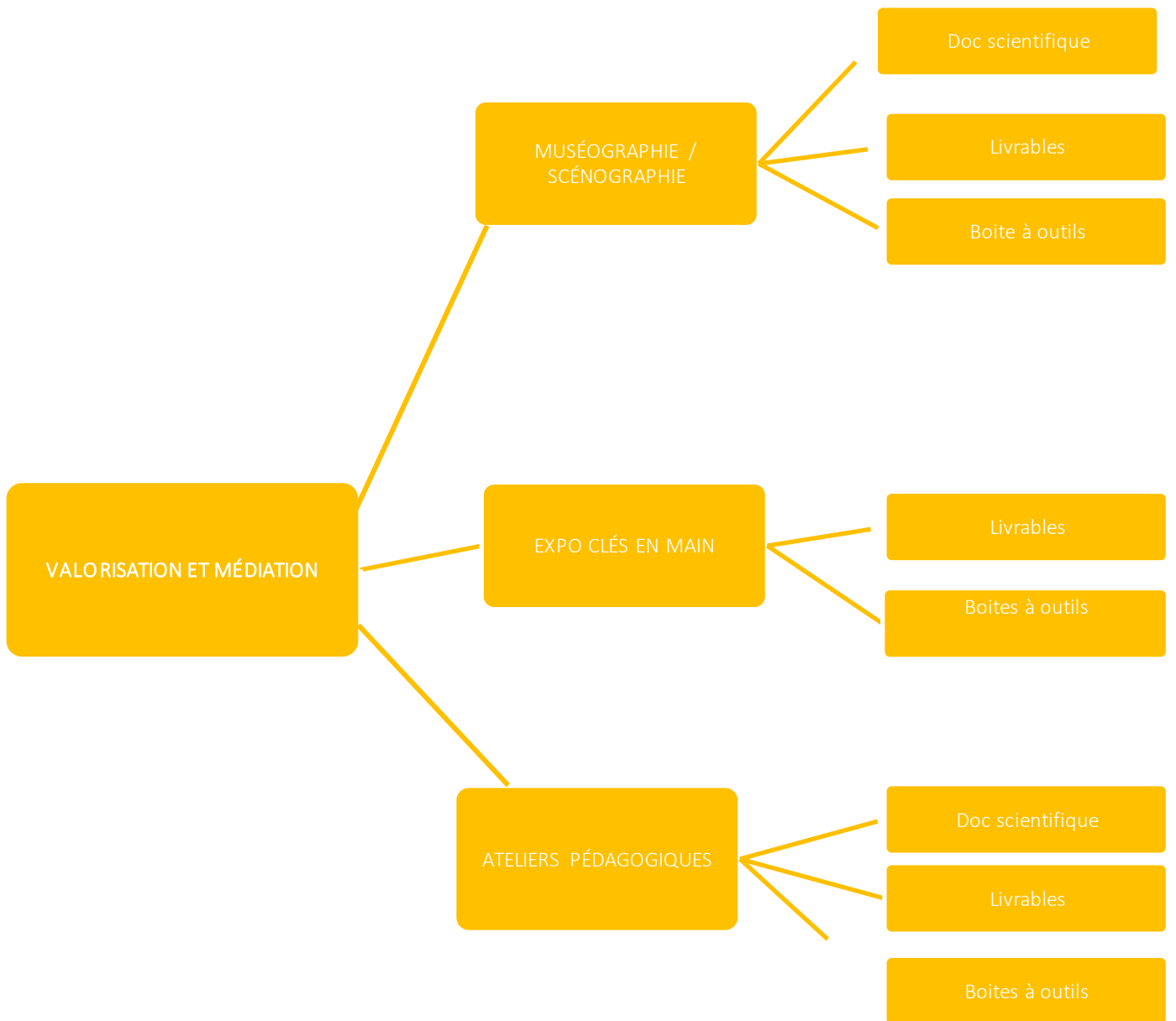
Trois grands dossiers CONNAISSANCES : GESTION DES COLLECTIONS
VALORISATION / MÉDIATION
ACTUALITÉ DES FOUILLES ET DES MUSÉES

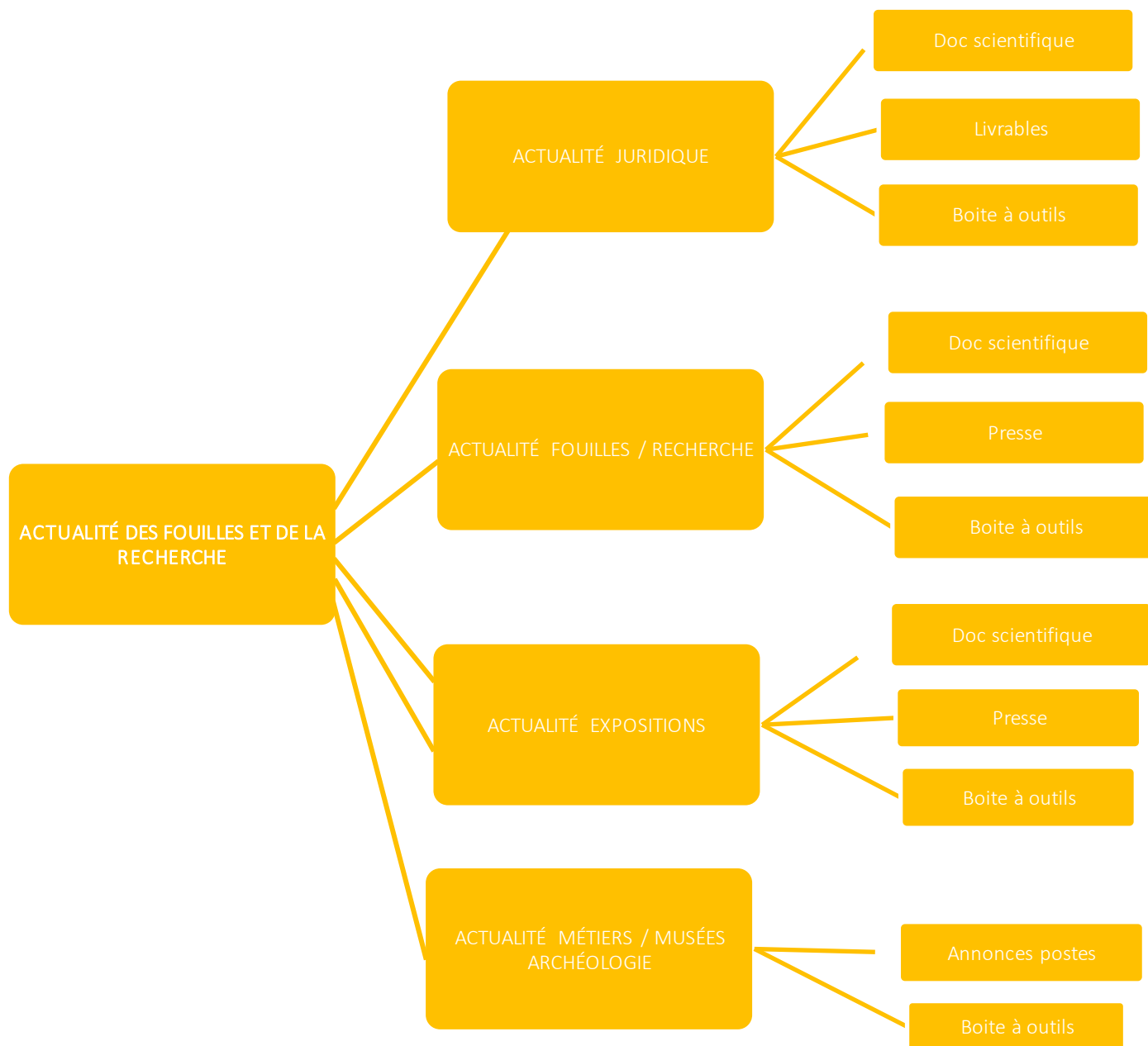
Divisés eux-mêmes en sous-dossiers thématiques.

Au sein de ces thématiques, les documents sont classés par typologie.

Nous sommes plus dans la logique de la base de connaissance que dans celle du plan de classement : l'objectif est de trouver facilement et rapidement ce que l'on cherche. Ainsi on part de la thématique pour aller vers la typologie du document. Les boîtes à outils proposent : des fiches pratiques ; des vadémécums ; des liens pour naviguer dans la base de données.







3.3.3 Veiller sur la pertinence et la validité du contenu

Au sein d'une communauté de pratique, la base des connaissances ne peut pas être gérée par l'ensemble des membres. Son organisation interne en serait perturbée, la validité et la pertinence des documents deviendrait trop subjectives.

3.3.3.1 Pertinence : un circuit de validation du contenu

Afin de mettre en place une modération du versement des documents dans la Base ArchéoMuse, il est nécessaire d'établir un circuit de validation du contenu. Un circuit de validation existe déjà au sein du Copil et du Bureau pour tous les documents relatifs à la vie de la communauté. Il faudrait appliquer ce circuit également aux livrables destinés à nourrir la base de connaissance.

Cependant, il est important dans la vie d'une communauté que chacun puisse participer au quotidien de manière spontanée : billets sur le forum ou sur le blog ; versement d'un document dans la base. ArchéoMuse a déjà toute une vie quotidienne sur Sémaphore avec des actualités et des échanges souvent riches. Mais aucune de ces informations n'est classée, archivée, afin de pouvoir être reconsultée par la suite. Nous avons proposé de mettre en place dans ce sens des Comptes-rendus billet des blog et forum, des Revues de presse qui rejoindraient la Base de connaissance par thématique. Ce type de document appelle une validation plus simple : une personne désignée peut fonctionner comme modérateur, tous les membres peuvent lui adresser des documents à valider et à verser dans la base (si validé).

3.3.3.2 Mise en place d'une veille

La mise en place d'une veille sur les musées, l'archéologie, les collections d'archéologie, contribue également à la pertinence des documents. La veille permet d'être à la pointe de l'information et de suivre au quotidien tous les sujets relatifs à la vie de la communauté. La veille nourrit la *Newsletter*, le fil d'actualité sur la plateforme et, éventuellement, la revue de presse. Il existe sur le marché plusieurs logiciels de veille performants qui peuvent assurer une veille sur les médias. Cependant, seule une veille humaine pourrait fédérer l'actualité relative à tous les membres d'ArchéoMuse. Une personne dédiée serait nécessaire pour assurer une veille efficace et pertinente.

3.4 Animer – Piloter

Deux actions sont essentielles à l'optimisation d'une communauté de pratique : animer ; coordonner ; piloter. « Une communauté ne se dirige pas. Chacun de ses membres participe selon son « bon vouloir » et contribue à la communauté au fil de ses relations avec les autres. Une communauté s'anime plutôt. » [15, p.] La dynamique et la vie de la communauté dépend de la participation de ses membres, de son animation et de son organisation, d'où l'importance de la piloter globalement.

3.4.1 Animer

Propositions d'animation pour ArchéoMuse :

- Suivre le forum et le blog et vérifier que les questions obtiennent une réponse
- Solliciter les membres compétents (éventuellement extérieurs au réseau) pour répondre à une question posée
- Lancer un échange avec un problème à résoudre
- Notifier des sujets spécifiques (mail ; twitter...)
- Favoriser les contacts directs entre les membres
- Animer, modérer les rituels (sessions d'échange ; mini-conférences...)
- Mettre en place une veille et poster l'actualité sur la plateforme
- Communiquer les informations sur le réseau
- Inciter les membres à publier leur actualité sur le réseau
- Communiquer les nouvelles productions de la communauté

3.4.2 Piloter

- Coordonner et organiser la logistique des rituels
- Veiller à la réification de la connaissance
- Créer des supports de diffusion de la connaissance (format texte – visio - audio)
- Regrouper et partager les connaissances et les contenus
- Diffuser la connaissance
- Synthétiser les contributions
- Suivre les productions du Bureau / Copil (rédaction CR)
- Veiller au circuit de validation des documents et des productions de la communauté
- Concevoir et gérer la base de données / base de connaissances
- Gérer les inscriptions et démarcher des nouveaux membres potentiels
- Assurer la coordination institutionnelle du réseau
- Assurer la visibilité du réseau
- Suivre l'évolution de la communauté (bilan ; synthèse annuel)

- Sonder les membres de la communauté pour répondre à leurs attentes (un sondage annuel)
- Détecter et analyser du contenu thématique (préparation des débats – approfondissement des recherches)
- Administrer la plateforme (paramétrages ; gestion des droits ; modérer les accès)
- Aider à l'apprentissage des méthodes et des outils
- Planifier – programmer : proposer un plan d'action annuel

Conclusion

Cet audit du réseau professionnel ArchéoMuse, mené à l'aide d'un des leviers du Knowledge Management, la communauté de pratique, nous a permis de faire un bilan précis sur ArchéoMuse aujourd'hui et de proposer des pistes de développement pour demain. Les conclusions sont les suivantes :

Communauté de pratique

L'économie du savoir attache aujourd'hui une importance nouvelle à la connaissance tacite et à sa transmission. Le travail collaboratif est devenu une valeur sûre dans les entreprises. Dans cette perspective, la sociologie du travail s'est penchée sur les différentes formes de travail collaboratif, dont les communautés. M. Mauss a montré comment le cercle vertueux du don et du contre don permettait d'instaurer une dynamique productive dans l'échange et le partage au sein d'une communauté, depuis l'aube de l'Humanité. Les théoriciens de l'apprentissage ont fondé leur recherche sur ce constat pour explorer les diverses solutions de travail collaboratif. Ainsi É. Wenger a-t-il défini dans les années 1990 une structure informelle qui favorise celui-ci : la communauté de pratique. Nous l'avons dit « les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement » [13, p. 8]. L'entreprise moderne a compris désormais leur potentiel et encouragent leur développement. Les nouvelles technologies ont aussi facilité leur mise en place, en particulier depuis 2020 suite à la crise du Coronavirus. En virtuel ou en présentiel, on collabore pour produire ensemble des connaissances. La communauté se consolide et se développe en mettant en place des rituels qui créent du lien et de la confiance entre ses membres. La communauté gagne en valeur, crédibilité et légitimité en produisant de la connaissance capitalisée dans une base de connaissances.

Rapidement après avoir commencé cet audit, nous nous sommes rendue compte qu'ArchéoMuse sous bien des aspects rejoignait le principe de la communauté de pratique : le réseau rassemble des professionnels d'un même domaine, celui de l'archéologie en musée, qui veulent partager et échanger bonnes pratiques et savoir-faire. Aborder ArchéoMuse dans cette optique avait pour objectif de donner au réseau des outils pour se développer et se consolider, après sept années d'existence. La première étape de ce travail a été de faire un État de l'art : qu'est-ce qu'ArchéoMuse aujourd'hui ? Qui sont ses membres ? Quelles techniques collaboratives ont-ils à leur disposition ? Le réseau produit-il de la connaissance ?

État de l'art – en résumé

ArchéoMuse a été créé en 2016 à l'initiative du MAN et du SMF.

ArchéoMuse compte aujourd'hui 230 membres, dispersés géographiquement sur toute la France et en Belgique. Le profil de ses membres est homogène, ce sont les professionnels de l'archéologie en musée. ArchéoMuse est un réseau inter institutionnel qui compte des musées nationaux, des musées de collectivités territoriales, un musée belge.

D'un point de vue structurel, ArchéoMuse n'a pas de statut juridique. Il a trois parrains : le SMF ; la SDA ; le MAN. Le réseau est hébergé par le MAN. Pour la technologie, ArchéoMuse repose sur les outils collaboratifs du Ministère : une plateforme collaborative et un outil de Webinaire.

Le fonctionnement d'ArchéoMuse est déterminé par sa Charte. Un comité de pilotage, constitué de représentants du SMF et de la SDA et de membres élus, ainsi qu'un bureau constitué par des agents du MAN, assurent un contrôle scientifique et programme les principaux événements. La vie du réseau est hybride : des échanges virtuels et des Journées de rencontres une fois par an. Le réseau repose sur le volontariat : la participation est spontanée, après une affiliation contrôlée par le bureau. Le bureau veille à la communication interne du réseau. La communication externe du réseau repose sur le service de communication du MAN.

À ce jour, ArchéoMuse n'a ni ressource budgétaire ni ressource humaine dédiée. Les Journées de rencontres sont prises en charge par le musée organisant l'évènement. Du point de vue RH, ArchéoMuse s'appuie sur la bonne volonté des membres du comité de pilotage et du bureau. Cependant, depuis plusieurs années, le MAN a recruté des personnes en service civique, en apprentissage ou en stage, dont la mission était, au moins partiellement, de piloter le quotidien d'ArchéoMuse et d'organiser les Journées. C'est dans ce cadre que cet audit a pu être mené. Le réseau montre une fragilité structurelle. Par ailleurs l'activité de réseau au quotidien se résume surtout à des échanges d'informations sur le blog ou sur le forum, il n'y a pas ou peu de production de connaissances, au sens où on l'entend dans une communauté de pratique.

Que pourrait apporter la structure de la communauté de pratique à ArchéoMuse ?

La première question posée était celle du statut juridique d'ArchéoMuse. Nous avons vu qu'une structure administrative trop lourde, comme l'association Loi 1901, pouvait freiner la spontanéité et la dynamique d'un réseau. Par ailleurs, il ressort des échanges que nous avons eu avec les membres que la majorité d'entre eux n'est pas favorable à l'association.

Fonctionner sur le modèle de la communauté de pratique en ritualisant les évènements est une solution pour consolider le réseau. Cela permettrait, en pérennisant les Journées de rencontre, les mini-conférences et en créant des ateliers thématiques, des portraits ArchéoMuse, des « ApéroMuse », de rythmer la vie de la communauté. L'avantage de la communauté, à la différence de l'association, est aussi un parrainage qui lui laisse sa spontanéité et sa dynamique : les membres d'une communauté conservent leur liberté d'expression et de parole dans la mesure où ils adhèrent librement sans contrainte de cotisation et où un contrôle hiérarchique ne les freine pas.

Ce qui manque, par ailleurs, à ArchéoMuse pour se consolider et se légitimer aux yeux des professionnels du métier, est la production et la capitalisation de la connaissance. Sur le modèle des communautés de pratique, il serait important qu'un atelier de réflexion définisse les thématiques, la typologie de documents à produire et mette en place une programmation au cours du premier trimestre 2023. Le sondage effectué dans cet audit auprès des membres a déjà conduit à mettre en place un plan de classement identique sur le serveur du MAN et sur la plateforme collaborative. Un dossier « Base de connaissances » devrait permettre de classer par thématiques, d'abord, par typologies de documents ensuite, les productions à venir des groupes de travail. Tout est prêt pour réifier et capitaliser la connaissance : il faut désormais amorcer le travail collaboratif pour la produire.

Ce qui ressort de cette étude est le potentiel humain cognitif extraordinaire d'ArchéoMuse. Avoir recours à des outils de co-construction, réification et capitalisation, qui ont fait leurs preuves dans les communautés de pratique, entraînerait la consolidation de sa structure, un engagement plus important de ses membres et une légitimité accrue parmi ses paires. La consolidation et la mise en place de rituels solidifient structurellement une communauté ; la connaissance réifiée et capitalisée dans une base de connaissances lui donne de la valeur en interne et en externe.

Cependant, si une communauté de pratique veut durer dans le temps, elle a besoin de moyens humains et matériels. La vie et la dynamique de la communauté doit être pilotée par au moins une personne dédiée. Un budget est aussi nécessaire pour assurer l'organisation des rituels.

Une identité professionnelle pour les professionnels de l'archéologie en musées ?

Nous aimerions finir sur une question qui nous est souvent venue à l'esprit au cours de cet enquête : les acteurs de l'archéologie en musées ne seraient-ils pas en quête d'une « identité professionnelle » ? En effet, les statuts ambigus de l'objet archéologique et du musée d'archéologie ou musée conservant des collections d'archéologie nous semble créer un certain malaise dans la profession. Les professionnels de l'archéologie en musée, confrontés à l'hétérogénéité institutionnelle et géographique du monde muséal et du monde

archéologique, ne semblent pas toujours savoir où se situer. Les nombreuses réglementations relatives aux objets muséal et aux BAM⁸⁰, la sectorisation du métier de conservateur en spécialités conservateur musées / conservateur archéologue, justifieraient de mener une réflexion à ce sujet. Les questions professionnelles, apparemment laissées sans réponses, qui ont motivé la création d'ArchéoMuse sont nombreuses et témoignent d'un vide à combler dans le domaine de l'archéologie en musée. Cet audit sur ArchéoMuse montre au sein de la communauté « d'une part, des situations hétérogènes tant dans les pratiques et les outils que dans les conditions de travail, et d'autre part, le souci d'apprendre et de comprendre les modes opératoires » [6, p. 132]. Or, il a été montré que « mettre en place des communautés de type thématique / métier afin de mutualiser les connaissances et pratiques pour un meilleur apprentissage des différents membres » [6, p. 132] pouvait aider à construire et à solidifier l'identité professionnel. Ainsi la structure de la communauté de pratique pourrait répondre aux nombreux questionnements des membres d'ArchéoMuse sur leur profession, car :

« Les communautés de pratique ne sont pas uniquement des lieux de partage ou de construction de connaissances, de sociabilisation ou de collaboration. Selon É. Wenger [16], ce sont aussi des lieux de développement identitaire pour les professionnels qui en font partie. Au sein d'une communauté de pratique, on ne négocie pas seulement ce qu'on « fait », mais aussi ce qu'on « est » individuellement ou collectivement. [...] La pratique partagée au sein d'une communauté de pratique agit comme un ciment entre les membres ou comme une source de cohérence qui permet collectivement de se mettre en quête de sens à propos de la façon dont on considère et applique sa profession ». [5, p. 3]

Ainsi penser et structurer ArchéoMuse en communauté de pratique répondrait à de nombreuses attentes de professionnels de l'archéologie en musées ou des collections archéologiques en musées. Cependant toute communauté de pratique quand elle devient productive a un besoin en RH : si la communauté n'est pas pilotée, elle disparaît.

⁸⁰ Qui est aussi un objet muséal potentiel.

Plan d'action 2022 - 2023

ORGANISATION JOURNÉES DE RENCONTRES :

1 – Programmation scientifique

ÉTAPES	MOYENS	OBJECTIFS	NOTES
Programmer réunion Copil pour lancer projet : choix des dates et du thème	Réunion en visio Teams Copil + pilote réseau	Fixer les dates et le thème des Journées	Une année sur deux les Journées ont lieu au MAN
Lancer rédaction appel à communication par Copil	Copil (suivi par pilote réseau)		
Validation par Copil appel à com.	Copil (suivi par pilote réseau)		
Envoyer appel à com (relance au bout d'un mois)	Pilote réseau : post sur Osmose + Email liste sympa		
Quand communications réunies : Tableau résumés com à envoyer Copil + document analyse (cf. Doc ci-joint)	Pilote réseau		
Programmer réunion copil pour mettre en place le programme	Réunion en visio Teams Copil + pilote réseau		Laisser une quinzaine de jours au Copil pour analyser les communications
Contacteur les intervenants retenus	Pilote réseau		
Contacteur les personnes non retenus	Pilote réseau		
Rédiger le programme (cf modèles programmes années précédentes)	Pilote réseau		
Assurer le circuit de validation du programme	Pilote réseau + Copil		
Envoyer le programme	Pilote réseau : Post Osmose + Email liste sympa		
Mettre en ligne sur Osmose la captation des Journées			

ORGANISATION DES JOURNÉES DE RENCONTRES : 2 - Gestion des inscriptions

1. Se connecter avec l'adresse gmail d'archéomuse :
archeomuse@culture.gouv.fr / MDP : Archeomuse2023
2. Créer un document Google Form (voir modèle)
3. Copier/coller le lien Google Form dans le programme
4. Créer un tableau Excel selon modèle et le tenir à jour au fur et à mesure des inscriptions

ATTENTION :

- Quand les Journées de rencontres ont lieu au MAN tenir compte du fait que l'auditorium compte 110 places. Le préciser dans le programme.
- Prévoir les places du Copil et des intervenants

ORGANISATION DES MINI-CONFÉRENCES

ÉTAPES	MOYENS	OBJECTIFS	CONTENUS
Établir le programme	RH : Pilote réseau + Bureau Technologie : Webinaire Teams : Enregistrer la mini-conférence Format = 1h30 : 40 mn + 20 mn questions / réponses	Un rythme de mini-conférence régulier et une capitalisation de la connaissance. Rendre les mini-conférences accessibles sur la plateforme du réseau. Inscrire les membres dans ce rythme	Organiser mini-conférences autour de cycles thématiques : <u>Cycle 1</u> : Reprendre les propositions de communications des Journées de rencontres qui n'ont pas pu être incluses dans le programme. Elles sont classées dans le dossier : <u>Cycle 2</u> : Définir une thématique d'après le sondage sur les attentes de membres et inviter des experts extérieurs (?) Se reporter au sondage 2022 classé dans le dossier : ATTENTION : Tous les contenus doivent être validés par le bureau avant de lancer l'organisation
Réunion bureau pour établir une liste des mini-conférences possibles			
Contacteur membres concernés pour vérifier leurs disponibilités			
Établir un programme provisoire et le proposer au bureau			
Réunion Bureau pour choix et validation			
Fixer dates avec intervenants			
Mettre en place la programmation			
Rappel : 1 semaine avant conférence avec lien Teams pour rejoindre session			
Organiser session Teams et modérer conférence			
Faire un CR de la conférence.			
Poster sur Osmose l'info sur disponibilité de la conférence dans <i>Documents</i> .			

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie analytique

Knowledge management

- [1] CHASTENET de GÉRY, Gonzague. Le Knowledge Management, Un levier de transformation à intégrer. Paris, De Boeck Supérieur, 2018. 224 p.

ISBN 978-2807316942

Cet ouvrage expose les spécificités de la gestion des connaissances et de ses nouveaux métiers. Comprendre les enjeux du KM et envisager la communauté de pratique comme un de ses leviers est ce qui nous a particulièrement intéressée dans ce livre par rapport à notre étude.

- [2] NONAKA, Ikujiro. KONNO, Nobburu. The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review. [en ligne], 1998, n 40, p. 40-54. [consulté le 14 septembre 2022]. Disponible en ligne à l'adresse :

<https://doi.org/10.2307/41165942>

Le concept de *Ba* proposé par I. Nonaka et N. Konno (1998) vise à expliciter les conditions fondamentales qui président à la conversion des connaissances dans les projets d'innovations : comment le savoir tacite se transforme en savoir explicite. C'est tout l'enjeu de la mise en place de la matrice de Nonaka, qui est développé dans cet ouvrage. Il nous a permis de mieux mettre en perspective les notions de savoir tacite et de savoir explicite. Clarifier cette notion permet de comprendre le pourquoi et le comment de la communauté de pratique. L'ouvrage permet également de situer les recherches de É. Wenger dans un contexte culturel plus large et de constater que les interrogations sur la communication du savoir tacite se sont couramment développées dans le courant du XX^{ème} siècle.

- [3] PRAX, Jean-Yves. Le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance. Paris, Dunod, 4^{ème} éd. 2019, 432 p.

ISBN 978-2100793730

Pionnier du Knowledge Management en France, l'auteur présente un modèle qui insiste sur la finalité du projet KM (transmission de la connaissance) et la notion de communautés. La nouvelle édition de ce manuel présente, en plus des bases du KM (définitions, concepts clés, enjeux), les changements liés à l'émergence des réseaux sociaux virtuels, de l'e-learning et du web 2.0. Ceux-ci remettent l'individu et ses savoir-faire au cœur de l'entreprise, et permettent de mesurer la véritable valeur des compétences particulières.

Communauté de pratique

- [4] ARCAND, Lyne. Les communautés de pratique un outil pertinent : résumé des connaissances adaptées au contexte de la santé public [en ligne]. SOUFFEZ, Karine, collaboratrice. Québec : Éditions Institut national de la santé publique, 2018. 18 p. [consulté le 12 juin 2022] Disponible à l'adresse : <http://www.inspq.gc.ca> ISBN : 978-2-550-80539-7 (PDF)

Cette publication expose très clairement l'essentiel du concept des communautés de pratiques : ce qu'elles sont ou ne sont pas, comment les mettre en place, comment elles fonctionnent. L'auteur explique son expérience dans le contexte de la santé publique et déduit les avantages, limites, les implications d'une communauté. Ce texte est conçu comme une fiche pratique pour mettre en place une communauté de pratique.

- [5] DAELE, Amaury. Les communautés de pratique. In BARBIER Jean-Marie, dir. Encyclopédie de la formation. Paris : Presses Universitaires de France, 2009, p. 721-730. ISBN 978-2130571292

Amaury Daele est un des experts des communautés de pratiques dans le monde de l'éducation. Il reprend ici les grandes lignes du concept et en explique la genèse. C'est à la fois une fiche pratique pour monter une communauté et une réflexion sur de la pensée d'E. Wenger.

- [6] JOUYS BARBELIN, Corinne. L'incidence de l'objet professionnel sur l'identité professionnelle. Le cas des agents des grands musées nationaux chargés de la documentation scientifique des collections. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel « Chef de projet en ingénierie documentaire », INTD, 26 octobre 2006, 206 p.

Ce mémoire est le fruit d'une longue enquête menée auprès du personnel chargé de la documentation scientifique des collections dans les grands musées nationaux sur la question de l'identité professionnelle. En effet, l'auteur partant du constat qu'un mal-être existait dans cette profession, voulait proposer des solutions pour en améliorer le statut. Si la lecture en a été constructive pour ce travail, c'est parce que l'auteur propose comme moyen à envisager pour construire une identité professionnelle, la communauté de pratiques.

- [7] JOUYS BARBELIN, Corinne. Archives en musées. Une alchimie interculturelle pour la sauvegarde de la mémoire des musées [en ligne]. In : Culture et recherche. Paris : Éditions du ministère de la Culture et de la Communication, 2013, n°128, p. 37-38.

[consulté le 10 janvier 2023] Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Enseignement-superieur-et-Recherche/La-revue-Culture-et-Recherche/L-interculturel-en-actes>

Cet article est un témoignage concret de la mise en place d'une communauté de pratiques au sein du milieu de la culture : « Archives en musées ». La communauté a pour objectif de développer un travail collaboratif entre les professionnels des archives en musées. Les correspondants archives de 15 musées nationaux ont été réunis en présentiel pour produire les référentiels de leur établissement ainsi que 7 vadémécums. « Archives en musées » a achevé sa mission en 2013, mais les membres très motivés par l'expérience ont voulu devenir un réseau professionnel comptant d'autres musées, la communauté est toujours active. Corinne Jouys Barbelin analyse comment le concept de communauté de pratiques a contribué à développer le travail collaboratif et à construire l'identité de ce groupe professionnel hétérogène.

- [8] LANGELIER, Louis, dir. Travailler, apprendre et collaborer en réseau ; guide de mise en place et d'animation de communautés de pratiques intentionnelles [en ligne]. Québec : Éditions CEFRIO, 2005. ISBN : 2-923278-14-3. [consulté le 10 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : <https://fr.scribd.com/document/41217177/Travailler-apprendre-et-collaborer-en-reseaux#>
- Le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), en tant que centre de transfert de connaissances, s'intéresse depuis longtemps aux nouveaux moyens de pouvoir « travailler ensemble ». Ce guide est une référence dans le domaine des communautés de pratiques : de nombreux collaborateurs ont permis de réunir théorie, recherche et fiches pratiques sur la question.
- [9] LE BOTERF, Guy. Travailler en réseau : partager et capitaliser les pratiques professionnelles. 3^{ème} ed. Paris : Éditions Eyrolles, 2013. 174 p. ISBN 978-2212556254 Les professionnels s'organisent de plus en plus pour travailler en réseau, entre partenaires, afin d'élaborer, de mettre en œuvre et de réussir des projets communs. Ils échangent et capitalisent leurs bonnes pratiques. Dans toutes ces situations, le travail en réseau et en partenariat ne peut se réduire à utiliser des technologies de communication. Il suppose de mettre en œuvre des relations de coopération très diverses et pouvant s'exercer aussi bien à proximité qu'à distance. Cet ouvrage propose des méthodes et des outils pour travailler en réseau, dont le modèle de la communauté de pratiques.
- [10] LIÈVRE, Pascal. Étienne Wenger - Communauté de pratique et théorie sociale de l'apprentissage. In : BURGER HELMCHEN, Thierry, dir. Les Grands auteurs en management de l'Innovation et de la Créativité. Paris : Éditions EMS, 2016. Chap. 23. [livre numérique] ISBN : 9782847698138
- Le chapitre 23 de cet ouvrage, après une notice biographique et bibliographique, fait une analyse de l'évolution de la pensée d'É. Wenger depuis la création de la communauté de pratiques jusqu'à nos jours.

- [11] PARMENTIER, Guy, dir. Le guide pratique des communautés : Un nouveau souffle pour les organisations. Paris, Éditions d'Innovations, 2022. 255 p. ISBN : 978-2954619613
Le guide pratique des communautés est un ouvrage réalisé par une communauté de praticiens et chercheurs qui partagent une passion commune, le développement du modèle des communautés dans les organisations pour innover, gérer autrement, développer les affaires et créer de la valeur. Ce livre présente l'avantage d'être à la fois théorique, en renvoyant aux grandes définitions du concept, et pratique, en proposant de nombreuses études de cas. C'est, par ailleurs, une des publications les plus récentes sur le sujet.
- [12] WENGER, Etienne. Communities of practice: learning, meaning, and identity. 2^{ème} ed. USA: Cambridge University Press. 2000, 336 p. ISBN : 978-0521663632
Il s'agit du deuxième ouvrage qu'É. Wenger consacre aux communautés de pratiques et qui fait référence en la matière. Le livre développe la théorie de l'apprentissage social et donne les caractéristiques de la communauté de pratiques. Après avoir étudié avec Jean Lave, un grand nombre de communautés É. Wenger donne dans ses deux premiers livres (dont celui-ci) le socle sur lequel va reposer tous ses travaux et toutes ses recherches. Retourner aux sources de la méthode permet d'avoir une approche rigoureuse de la typologie des communautés.
- [13] WENGER, Étienne. Les communautés de pratiques dans les organisations du XX^{ème} siècle. In LANGELIER, Louis, dir. Travailler, apprendre et collaborer en réseau ; guide de mise en place et d'animation de communautés de pratiques intentionnelles [en ligne]. Québec : Éditions CEFRIO, 2005, p. 8-16. ISBN : 2-923278-14-3. [consulté le 10 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : <https://fr.scribd.com/document/41217177/Travailler-apprendre-et-collaborer-en-reseaux#>
La publication de CEFRIO sur les communautés de pratiques s'ouvre sur un texte d'É. Wenger : une dizaine d'années après ses premières recherches, il fait un état des lieux sur la question et projette le concept dans l'économie du futur.
- [14] WENGER, Etienne. LAVE, Jean. Situated learning: legitimate peripheral participation. 8th ed. USA: Editions Cambridge University Press, 2008. 138 p. ISBN 978-0-521-41308-4
Ce livre est une étape importante car il marque la première collaboration entre l'anthropologue Jean Lave et Étienne Wenger. Une approche anthropologique de la question de l'apprentissage des jeunes adultes, va permettre de définir la théorie selon laquelle on apprend en s'engageant dans une pratique sociale, on acquiert la connaissance dans nos interactions avec les autres. En ce sens, les travaux de J. Lave et d'É. Wenger s'inscrivent dans une mouvance plus générale des années 1990, qui inclut également les recherches conduites par I. Nonaka et H. Takeuchi (1995) sur l'apprentissage organisationnel. Ils placent le concept de connaissance tacite au

cœur de leurs développements théoriques. Le modèle SECI, (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) développé par I. Nonaka (1991) met en évidence l'existence et la transmission de la connaissance tacite. C'est cet aspect social de l'apprentissage qui fait la particularité du concept d'É. Wenger et le distingue des autres courants de travail collaboratif.

- [15] WENGER, Étienne. Conversation avec Étienne Wenger. In : PARMENTIER, Guy, dir. Le guide pratique des communautés : Un nouveau souffle pour les organisations. Paris, Éditions d'Innovations, 2022. Préface. p. 3-7. ISBN : 978-2954619613
Il s'agit de l'interview la plus récente d'É. Wenger qui fait un bilan sur ses recherches.
- [16] WENGER, Étienne. La théorie des communautés de pratique. Québec : Les Presses de l'université Laval, 2005, 309 p. ISBN : 9782763778020
La pensée d'É. Wenger évolue et, dans ce livre, l'apprentissage y est appréhendé comme un processus participatif et collectif au cours duquel les interactions sociales, le sentiment d'appartenance et l'engagement réciproque se développent. La communauté de pratiques devient le lieu de rencontre entre différentes trajectoires individuelles d'apprentissage qui se développent dans un « paysage » de pratiques. C'est sans doute dans cet ouvrage que l'on comprend le mieux comment le groupe se forge une « identité » grâce à la communauté de pratiques.

Archéologie et musées

- [17] COLARDELLE, Michel. Le rôle des musées dans l'archéologie d'aujourd'hui [en ligne]. In : Le Genre Humain. Paris : Éditions Le Seuil, 2011, vol. 1, n°50, p. 135-152.
[consulté le 27 septembre 2022] Disponible à l'adresse :
<https://www.cairn.info/revue-le-genre-humain-2011-1-page-135.htm>
L'auteur explique la relation difficile qui existe entre le monde muséal et celui de l'archéologie. Il démontre que les musées d'archéologie sont autant fréquentés que ceux des Beaux-Arts et donne une typologie thématique du musée d'archéologie.
- [18] DOMBROVSKI, Iouri. Le conservateur des antiquités. Paris : Éditions Juilliard, 1994. 336 p. ISBN : 978-2260010845
Ce conservateur des antiquités qui prend la plume pour nous raconter son histoire et son expérience, qui est-il ? C'est un fonctionnaire d'Alma-Ata, la capitale du Kazakhstan, où des civilisations successives ont laissé leurs vestiges. Mais cet homme, tourné par goût et par métier vers un passé prestigieux, est aussi le témoin du présent, celui de la société stalinienne de 1937, une époque où règnent la peur et la police. Nous reprenons ici la citation d'A. Schnapp car elle illustre l'ambiguïté et la

difficulté du rôle du conservateur des antiquités : le personnage de I. Dombrowski estime qu'il serait davantage considéré comme policier.

- [19] DUVAL, Alain. Étude de la situation et du statut des collections archéologiques appartenant à l'État [en ligne]. Paris : Éditions du ministère de la Culture et de la Communication, 2004. 137 p. [consulté le 27 octobre 2022] Disponible à l'adresse : <https://www.vie-publique.fr/rapport/37886-situation-et-statut-des-collections-archeologiques-de-l-etat>

Alain Duval, conservateur général du patrimoine, a été chargé par la Direction des musées de France et la Direction de l'architecture et du patrimoine d'une mission sur l'étude de la situation et du statut des collections archéologiques appartenant à l'État. Bien que datant des années 2000, ce texte pose beaucoup de questions qui restent encore aujourd'hui d'actualité quant à l'archéologie en musées.

- [20] GOB André. DROUGUET Noémie. Définition et diversité des musées. In : André Gob. La muséologie. Histoire, développements, enjeux actuels. Paris, Armand Colin, « Collection U », 2021, chapitre 2, p. 43-63. [consulté le 22/01/2023] [Disponible en ligne à l'adresse : <https://www-cairn-info.proxybib-pp.cnam.fr/la-museologie--9782200630997-page-43.htm>

Ce chapitre, en reprenant les grandes catégories typologiques mises en place par G. H. Rivière dans les années 1980, montre la grande diversité des musées aujourd'hui en France. Dans une ces catégories est classé le « musée d'archéologie », mais il n'en est pas vraiment donné une définition. C'est en partant de ce constat que nous avons pu affiner la notion de « musée archéologique » et de « collections archéologique » en musée.

- [21] JOUYS BARBELIN, Corinne. Le Musée gallo-romain de Saint-Germain : promoteur de l'institutionnalisation de l'archéologie ? (à paraître)

Cet article, en remontant à la fondation du musée d'Archéologie nationale au XIX^{ème} siècle, montre comment ce musée a fédéré la naissance de l'archéologie nationale, en centralisant, notamment, les travaux de « La commission de topographie des Gaules. »

- [22] KAESER, Marc-Antoine. La muséologie et l'objet de l'archéologie : le rôle des collections face au paradoxe des rebuts du contexte [en ligne]. In : Les Nouvelles de l'archéologie. Paris, 2015, n°139, p. 37-44. [consulté le 27 septembre 2022] Disponible à cette adresse : <https://journals.openedition.org/nda/2873>

La notion de « contexte » revêt une importance capitale dans la pratique de l'archéologie. Cet article examine l'impact de cette éthique de la contextualisation sur les missions muséales de conservation du mobilier archéologique. En interrogeant, à

partir de quelques cas concrets, la pertinence heuristique des anciennes trouvailles archéologiques, l'auteur montre que la notion de contexte doit être envisagée plus largement dans une perspective qui permet de concilier conservation et recherche scientifique. Il s'avère ainsi que les musées ne sont pas condamnés à « raconter le passé » en exhibant les restes démembrés d'un contexte démantelé lors de l'exhumation des vestiges : leurs collections ont un rôle propre à jouer dans la construction du savoir.

[23] MOUSSEAU, Rose-Marie. Préface. Antiquités nationales. Saint-Germain-en-Laye : Édition du musée d'Archéologie nationale – Domaine national de Saint-Germain-en-Laye, 2020-2021, n° 50-51, p. 3.

[24] RIVIÈRE, George Henri. La Muséologie. Cours de muséologie textes et témoignages. Paris, Éditions Bordas, 1993. 402 p.

ISBN : 978-2040187064

G.H. Rivière a professé à Paris-IV, de 1970 à 1982, un cours de muséologie générale que l'Association des amis de Georges Henri Rivière a entrepris de mettre à la disposition de tous les professionnels. Sous la responsabilité de l'Association et de son comité de lecture, Hélène Weis a recherché les différentes versions du cours, établi les textes à retenir, coordonné les nombreux spécialistes qui ont contribué à la conception de cet ouvrage. Une préface biographique de Jean-François Leroux-Dhuys rappelle la vie intense de G.H. Rivière et une postface d'André Desvallées situe l'oeuvre dans le mouvement muséologique d'aujourd'hui. La typologie des musées établie par G.H. Rivière est toujours d'actualité aujourd'hui, elle est reprise dans le livre d'A. Gob.

[25] SCHNAPP, Alain. La Conquête du passé. Aux origines de l'archéologie. Paris, Éditions Carré, 1993. 511 p. ISBN : 978-2908393170

Ce livre est une référence historiographique dans le domaine de l'archéologie. En faisant une histoire de l'archéologie, A. Schnapp met en évidence plusieurs des grandes problématiques de cette discipline, entre autres, la relation complexe qu'elle a longtemps entretenu avec les antiquaires. L'archéologie ne devient *scientifique* que tardivement au cours du XIX^{ème} siècle et elle a du mal à se réconcilier avec son passé. Cette étude nous a permis de mieux percevoir la question du rôle de l'archéologue qui cherche d'abord à se démarquer du collectionnisme hérité des antiquaires. A. Schnapp montre l'ambivalence historiographique qui existe pour le professionnel des collections archéologiques en musées qui est, dès le départ, à la recherche d'une identité : archéologue ? Conservateur ? Conservateur / archéologue ? Cette étude nous a permis de remonter à l'origine des difficultés rencontrées encore aujourd'hui par les membres d'ArchéoMuseum.

Sociologie

- [26] ALTER, Norbert. Donner et prendre. La coopération en entreprise. Paris : Editions La Découverte Poche, 2011. 234 p. ISBN 978-2707167200
Ce livre aborde la principale énigme du monde du travail : la coopération. Elle est nécessaire au bon fonctionnement des entreprises, mais ne repose que sur la volonté de donner : on donne aux autres parce que donner permet d'échanger et donc d'exister en entreprise. Coopérer suppose en effet de créer des liens sociaux, par l'intermédiaire desquels circulent des biens, des informations, des services, des symboles, des rites ou des émotions, comme circulaient les dons dans les sociétés " primitives ".
- [27] MAUSS, Étienne. Essai sur le don. 2^{ème} ed. Paris : Presses Universitaires de France Editions, 2012. 252 p. ISBN 978-2130606703
L'auteur expose, dans ce texte classique pour la sociologie et l'anthropologie, une sociologie ethnographique qui étudie les faits sociaux totaux. Cet ouvrage permet de comprendre les logiques du don dans les sociétés traditionnelles. Le don serait ainsi caractérisé par la réciprocité, le « contre-don ». Ces travaux permettent aussi de montrer la survivance de telles logiques dans les sociétés modernes.

Bibliographie alphabétique

ALTER, Norbert. Donner et prendre. La coopération en entreprise. Paris : Editions La Découverte Poche, 2011. 234 p. ISBN 978-2707167200

ARCAND, Lyne. Les communautés de pratique un outil pertinent : résumé des connaissances adaptées au contexte de la santé public [en ligne]. SOUFFEZ, Karine, collaboratrice. Québec : Éditions Institut national de la santé publique, 2018. 18 p. [consulté le 12 juin 2022] Disponible à l'adresse : <http://www.inspq.qc.ca> ISBN : 978-2-550-80539-7 (PDF)

CHASTENET de GÉRY, Gonzague. Le Knowledge Management, Un levier de transformation à intégrer. Paris, De Boeck Supérieur, 2018. 224 p.
ISBN 978-2807316942

COLARDELLE, Michel. Le rôle des musées dans l'archéologie d'aujourd'hui [en ligne]. In : Le Genre Humain. Paris : Éditions Le Seuil, 2011, vol. 1, n°50, p. 135-152. [consulté le 27 septembre 2022] Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-le-genre-humain-2011-1-page-135.htm>

DAELE, Amaury. Les communautés de pratique. In BARBIER Jean-Marie, dir. Encyclopédie de la formation. Paris : Presses Universitaires de France, 2009, p. 721-730. ISBN 978-2130571292

DOMBROVSKI, Iouri. Le conservateur des antiquités. Paris : Éditions Juilliard, 1994. 336 p.
ISBN : 978-2260010845

DUVAL, Alain. Étude de la situation et du statut des collections archéologiques appartenant à l'État [en ligne]. Paris : Éditions du ministère de la Culture et de la Communication, 2004. 137 p. [consulté le 27 octobre 2022] Disponible à l'adresse : <https://www.vie-publique.fr/rapport/37886-situation-et-statut-des-collections-archeologiques-de-l-etat>

GOB André. DROUGUET Noémie. Définition et diversité des musées. In : André Gob. La muséologie. Histoire, développements, enjeux actuels. Paris, Armand Colin, « Collection U », 2021, chapitre 2, p. 43-63. [consulté le 22/01/2023]
Disponible en ligne à l'adresse : <https://www-cairn-info.proxybib-pp.cnam.fr/la-museologie--9782200630997-page-43.htm>

JOUYS BARBELIN, Corinne. L'incidence de l'objet professionnel sur l'identité professionnelle. Le cas des agents des grands musées nationaux chargés de la documentation scientifique

des collections. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel « Chef de projet en ingénierie documentaire », INTD, 26 octobre 2006, 206 p.

JOUYS BARBELIN, Corinne. Archives en musées. Une alchimie interculturelle pour la sauvegarde de la mémoire des musées [en ligne]. In : Culture et recherche. Paris : Éditions du ministère de la Culture et de la Communication, 2013, n°128, p. 37-38. [consulté le 10 janvier 2023] Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Enseignement-superieur-et-Recherche/La-revue-Culture-et-Recherche/L-interculturel-en-actes>

JOUYS BARBELIN, Corinne. Le Musée gallo-romain de Saint-Germain : promoteur de l'institutionnalisation de l'archéologie ? (à paraître)

KAESER, Marc-Antoine. La muséologie et l'objet de l'archéologie : le rôle des collections face au paradoxe des rebuts du contexte [en ligne]. In : Les Nouvelles de l'archéologie. Paris, 2015, n°139, p. 37-44. [consulté le 27 septembre 2022] Disponible à cette adresse : <https://journals.openedition.org/nda/2873>

LANGELIER, Louis, dir. Travailler, apprendre et collaborer en réseau ; guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles [en ligne]. Québec : Éditions CEFRIO, 2005. ISBN : 2-923278-14-3. [consulté le 10 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : <https://fr.scribd.com/document/41217177/Travailler-apprendre-et-collaborer-en-reseaux#>

LE BOTERF, Guy. Travailler en réseau : partager et capitaliser les pratiques professionnelles. 3^{ème} ed. Paris : Editions Eyrolles, 2013. 174 p. ISBN 978-2212556254

LIÈVRE, Pascal. Etienne Wenger - Communauté de pratique et théorie sociale de l'apprentissage. In : BURGER HELMCHEN, Thierry, dir. Les Grands auteurs en management de l'Innovation et de la Créativité. Paris : Éditions EMS, 2016. Chap. 23. [livre numérique] ISBN : 9782847698138

MAUSS, Étienne. Essai sur le don. 2^{ème} ed. Paris : Presses Universitaires de France Editions, 2012. 252 p. ISBN 978-2130606703

MOUSSEAU, Rose-Marie. Préface. In : Antiquités nationales. Saint-Germain-en-Laye : Édition du musée d'Archéologie nationale – Domaine national de Saint-Germain-en-Laye, 2020-2021, n° 50-51, p. 3.

NONAKA, Ikujiro. KONNO, Nobburu. The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review. [en ligne], 1998, n 40, p. 40-54. [consulté le 14 septembre 2022]. Disponible en ligne à l'adresse : <https://doi.org/10.2307/41165942>

PARMENTIER, Guy, dir. Le guide pratique des communautés : Un nouveau souffle pour les organisations. Paris, Éditions d'Innovations, 2022. 255 p. ISBN : 978- 2954619613

PRAX, Jean-Yves. Le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance. Paris, Dunod, 4^{ème} éd. 2019, 432 p.
ISBN 978-2100793730

RIVIÈRE, George Henri. La Muséologie. Cours de muséologie textes et témoignages. Paris, Éditions Bordas, 1993. 402 p.
ISBN : 978-2040187064

SCHNAPP, Alain. La Conquête du passé. Aux origines de l'archéologie. Paris, Éditions Carré, 1993. 511 p. ISBN : 978-2908393170

WENGER, Etienne. Communities of practice: learning, meaning, and identity. 2^{ème} ed. USA: Cambridge University Press. 2000, 336 p. ISBN : 978-0521663632

WENGER, Étienne. Les communautés de pratiques dans les organisations du XX^{ème} siècle. In LANGELIER, Louis, dir. Travailler, apprendre et collaborer en réseau ; guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles [en ligne]. Québec : Éditions CEFRIO, 2005, p. 8-16. ISBN : 2-923278-14-3. [consulté le 10 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : <https://fr.scribd.com/document/41217177/Travailler-apprendre-et-collaborer-en-reseaux#>

WENGER, Etienne. LAVE, Jean. Situated learning: legitimate peripheral participation. 8th ed. USA: Editions Cambridge University Press, 2008. 138 p. ISBN 978-0-521-41308-4

WENGER, Étienne. Conversation avec Étienne Wenger. In : PARMENTIER, Guy, dir. Le guide pratique des communautés : Un nouveau souffle pour les organisations. Paris, Editions d'Innovations, 2022. Préface. p. 3-7. ISBN : 978-2954619613

WENGER, Étienne. La théorie des communautés de pratiques. Quebec : Les Presses de l'université Laval, 2005, 309 p. ISBN : 9782763778020

Bibliographie complémentaire

Communautés de pratiques

ALLAL-CHÉRIF, Oihab. ARENA, Lise. Étienne Wenger. Les communautés de pratiques au service de la connaissance située et de l'apprentissage social. In WALSH, Isabelle. KALIKA, Michel. DOMINGUEZ-PÉRY, Carine. Les Grands Auteurs en Systèmes d'information. Caen, EMS ed., 2018, chap. XXIII, pp. 462-483.

BOOTZ, Jean-Philippe. L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratiques entre l'expert et l'intrapreneur. Management & Avenir [en ligne], 2013, n°63, p. 115-139. [consulté le 22/08/2022] Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-5-page-115.htm>

ISSN 1768-5958

DEMERS, Geneviève. TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Les communautés de pratiques (CdP) comme nouvelles modalités d'apprentissage : enjeux et défis. Enjeux et société. [en ligne] Université de l'Ontario, vol. 7, n°2, 2020, p. 217–244. [consulté le 20/08/2022] Disponible à l'adresse : <https://www.erudit.org/fr/revues/enjeux/2020-v7-n2-enjeux05655/1073366ar/>

DEMERS, Geneviève. TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Des communautés de pratiques en milieu universitaire : quels défis et quelle valeur pour l'innovation dans l'organisation ? Revue Interventions économiques [en ligne], 2021, n°65, 24 p. [consulté le 20/08/2022] Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/12586>

HARVEY, J.-F. Comment favoriser le partage des connaissances ? Le cas des communautés de pratiques pilotées. Gestion [en ligne], 2010, vol.35(4), 73. [consulté le 25/08/2022] Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/riges.354.0073>

SOENEN, Guillaume. Effective communities of practice : a comparative study. [en ligne]. Cahiers de recherche de l'EM Lyon, n°2005/06, juin 2004, 26 p. [consulté le 22/08/2022] Disponible à l'adresse : <http://www.em-lyon.com/WorkingPapers/2005-06.pdf>

SOULIER, Eddie. Les communautés de pratiques pour la gestion de connaissances. – In : BOUGHZALA, Imed, ERMINE, Jean-Louis. Management des connaissances en entreprise. Paris, Hermes Science publication, Lavoisier, 2004, pp. 149-180.

SOULIER, Eddie. Les communautés de pratiques au cœur de l'organisation réelle des entreprises. Systèmes d'information et management, 2004, vol. 9, n°1, pp 3-23.

ROBIAL, Marc. Communauté de pratiques et travail collectif à distance en documentation. [en ligne] Le Mans : Université du Mans, 2004, 83 p. [consulté le 22/08/2022] Disponible à l'adresse : <http://savoirscdi.cndp.fr/culturepro/actualisation/ENTintranet/robial/STARAP.pdf>

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Les Communautés de pratiques : quels sont les facteurs de succès ? Revue internationale sur le travail et la société [en ligne]. Québec, Université du Québec, octobre 2005, volume 3, n°2, p. 52-79. [consulté le 22/08/2022] Disponible à l'adresse :

https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100535/8/F1351791388_2005Vol3Num2pp52_79Tremblay.pdf

ISSN 1705-6616

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Virtual Communities of Practice : explaining different effects in two organizational contexts. Canadian Journal of Communication. University of Toronto Press, 2005a, vol. 30-3, p. 367-382.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Les communautés de pratiques : L'émergence de nouveaux modes d'apprentissage ? In : Communication aux journées de sociologie du travail [en ligne]. Rouen, 2006, 23 p. [consulté le 20/08/2022] Disponible à l'adresse :

https://www.passerelles.quebec/system/files/upload/documents/posts/article_cop.pdf

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Les communautés de pratiques : Quels sont les facteurs de succès ? In : Revue internationale sur le travail et la société. [en ligne] 2005, vol. 3, n° 2. [consulté le 22/08/2022] Disponible à l'adresse :

https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100535/8/F1351791388_2005Vol3Num2pp52_79Tremblay.pdf

WATZEELS, Anne-Marie. Concevoir un extranet pour une communauté scientifique. Le cas d'un extranet sur les grands bronzes antiques. Mémoire pour l'obtention du titre professionnel Chef de projet en ingénierie scientifique. Paris : INTD, 19/11/2009. 154 p.

WENGER, Etienne. Artificial intelligence and tutoring systems: computational and cognitive approaches to the communication of knowledge. USA : Morgan Kaufmann Publishers, 1987. 486 p. ISBN : 978-0934613262

WENGER, Etienne. Toward a theory of cultural transparency: elements of a social discourse of the visible and the invisible. PhD dissertation, Electrical Engineering and Computer Science, University of California, Irvin, 1990. 209 p.

WENGER, Etienne. Communities of practice: where learning takes place. Benchmark magazine. 1991.

WENGER, Etienne. ECKERT, Penelope. From school to work: an apprenticeship in institutional identity. Californie : Institute for Research on Learning Press, 1994. 19 p. [consulté le 10/08/2022] Disponible à l'adresse : <https://web.stanford.edu/~eckert/PDF/transition.pdf>

WENGER, Etienne. SNYDER, William. Communities of Practice: The Organizational Frontier. Harvard Business Review [en ligne], 2000. [Consulté le 10/08/2022]. Disponible à l'adresse : <https://hbr.org/2000/01/communities-of-practice-the-organizational-frontier>

WENGER, Etienne. Communities of practice and social learning systems. Organization [en ligne]. 2000. [consulté le 10/08/2022]. Disponible à l'adresse : <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/135050840072002>

WENGER, Etienne. Communities of practice: a quick start-up guide [image fixe]. 2001. [Consulté le 10/08/2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2022/06/2001-EWT-Quick-start-up-guide-English.pdf>

WENGER, Etienne. McDERMOTT, Richard. SNYDER, William. Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge. 1ère édition. Harvard : Harvard Business Review Press, 2002. 316 p.

WENGER, Etienne, McDERMOTT, Richard, SNYDER, William.M. Cultivating Communities of Practice: A guide to managing knowledge. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2002, 284 p.
ISBN : 978-1-57851-330-7

WENGER, Etienne. Knowledge management is a doughnut: shaping your knowledge strategy through communities of practice. Ivey Business Journal [en ligne], janvier – février 2004. [Consulté le 10/08/2022] Disponible à l'adresse : <https://iveybusinessjournal.com/publication/knowledge-management-as-a-doughnut/>

WENGER, Étienne. La théorie des communautés de pratiques. Quebec, Les Presses de l'université Laval, 2005, 309 p. ISBN : 9782763778020

Wenger, Etienne. WHITE, Nancy. SMITH, John. Digital Habitats: Stewarding technology for communities. Portland : CPsquare Publisher, 2009. 31 p. ISBN : 13: 978-0-9825036-0-7

WENGER Etienne. Social learning capability: four essays on innovation and learning in social systems. In: BODDINGTON, Anne. Re-Shaping Learning: A Critical Reader. Leyde : Editions Brill, 2011. p. 193-210. ISBN : 978-94-6091-608-3

WENGER TRAYNER, Etienne. WENGER TRAYNER, Beverley. LAAT (de), Marteen. Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework. [en ligne] Heerlen, Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit, Rapport 18, 2011.

[consulté le 12/08/2022] Disponible à l'adresse :

[https://www.researchgate.net/publication/220040553 Promoting and Assessing Value Creation in Communities and Networks A Conceptual Framework](https://www.researchgate.net/publication/220040553_Promoting_and_Assessing_Value_Creation_in_Communities_and_Networks_A_Conceptual_Framework)

ISBN : 978-90-358-1808-8

WENGER, Etienne, FENTON-O'CREEVY, Mark, HUTCHINSON, Steven, KUBIAK, Chris, WENGER-TRAYNER, Beverly. Learning in Landscapes of Practice: Boundaries, Identity, and Knowledgeability in Practice-based Learning. New-York, Routledge Edition, 2015, 168 p.

ISBN : 9781138022188

WENGER TRAYNER, Etienne. WENGER TRAYNER, Beverley. An introduction to communities of practice: a brief overview of the concept and its uses. [en ligne] Sesimbra : Social Learning Lab, 2015. [consulté le 12/08/2022] Disponible à l'adresse : <https://www.wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice>

WENGER, Etienne. WENGER TRAYNER, Beverly. Designing for change: Using social learning to understand organizational transformation. Learning 4 A Small Planet, 2019. 100 p. ISBN : 978-1733735407

WENGER, Etienne. WENGER TRAYNER, Beverly. Learning to Make a Difference: Value Creation. In Social Learning Spaces. Cambridge : Cambridge University Press, 2020. 288 p. ISBN : 978-1108739535

WENGER, Etienne. WENGER TRAYNER, Beverly. Systems Convening: A crucial form of leadership for the 21st century. Sesimbra : Social Learning Lab, 2021. 124 p. ISBN : 978-9895329007

WENGER TRAYNER, Etienne. WENGER TRAYNER, Beverley. REID, Phil. BRUDIRIEIN Claude. Communities of practice within and across organisation. [en ligne] Sesimbra : Social Learning Lab, 2022. [consulté le 12/08/2022] Disponible à l'adresse : <https://www.wenger-trayner.com/cop-guidebook/>

Archéologie et musées

CACHIN, Françoise. L'archéologie dans les musées : gestion courante ou singulière ? In : Musées et collections publiques de France. Archéologie et musées. Paris, Éditions de la Revue de l'association générale des conservateurs des collections publiques de France, 2000, n° 227, p. 7-9.

DEPRAETERRE-DARGERIE, Monique. Réunir, traiter, conserver, étudier le matériel archéologique. Le témoignage d'un conservateur. In : Musées et collections publiques de France. Archéologie et musées. Paris, Éditions de la Revue de l'association générale des conservateurs des collections publiques de France, 2000, n° 227, p. 54-56.

GOB André. DROUGUET Noémie. La muséologie. Histoire, développements, enjeux actuels. Armand Colin, « Collection U ». [en ligne] 2021. [consulté le 22/01/2023] Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.proxybib-pp.cnam.fr/la-museologie--9782200630997.htm>
ISBN : 9782200630997.

GUICHARD Vincent. AYACHE, Laïla. L'archéologie et les musées, nouvelles tendances. In : L'Ami de Musée. 2014, n°47. p. 4-5.

JOUYS BARBELIN, Corinne. La genèse du musée d'Archéologie nationale, ou la naissance d'un musée d'une nouvelle espèce. (à paraître)

Le Livre blanc des musées de France. In : Musée et collections publiques de France. Paris, Éditions de la Revue de l'association générale des conservateurs des collections publiques de France, 2010, n° 260. 127 p.

LOUBOUTIN, Catherine. Nouvelles des musées d'archéologie en région. L'archéologie et les musées, nouvelles tendances. In : L'Ami de Musée. 2014, n°47. P. 6-7.

LOUBOUTIN, Catherine. Le musée d'Archéologie nationale. Une institution de référence en quête d'un nouveau souffle. In : Les Nouvelles de l'archéologie. Musées d'archéologie à l'aube du XXIème siècle. [en ligne]. 2017, n° 147, p. 50-55. [Consulté le 15/11/2022] Disponible à l'adresse : <https://journals.openedition.org/nda/3758>

MULTON, Hilaire. Saint-Germain-en-Laye | Un projet d'avenir pour le Musée d'Archéologie nationale inscrit dans la tradition scientifique de l'établissement. In : L'Ami de Musée. 2014, n°47. p. 8-9.

PAPINOT, Jean-Claude. La conservation du mobilier archéologique le constat d'un archéologue. In : Musées et collections publiques de France. Archéologie et musées. Paris, Éditions de la Revue de l'association générale des conservateurs des collections publiques de France, 2000, n° 227, p. 11-16.

ROSTAIN, Stéphen. DELPUECH, André. Introduction. In : Les Nouvelles de l'archéologie. Musées d'archéologie à l'aube du XXI^{ème} siècle [en ligne]. 2017, n° 147, p. 3-7. [consulté le 22/01/2023] Disponible à l'adresse : <https://journals.openedition.org/nda/3739>

ROY, Jean-Bernard. Archéologie et musées. In : Musées et collections publiques de France. Archéologie et musées. Paris, Éditions de la Revue de l'association générale des conservateurs des collections publiques de France, 2000, n° 227, p. 4-6.

ROY, Jean-Bernard. Qu'est-ce qu'un musée d'archéologie ? In : Musées et collections publiques de France. Archéologie et musées. Paris, Éditions de la Revue de l'association générale des conservateurs des collections publiques de France, 2000, n° 227, p. 39-48.

SIGLES

Sigles

AGCCP	Association nationale des conservateurs et des professionnels de musées
BAM	Bien archéologique mobilier
CdP	Communauté de pratiques
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Copil	Comité de pilotage
CoP	Communauté de pratiques
CST	Conseil scientifique et technique
DINUM	Direction interministérielle du numérique
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DRASSM	Le département des recherches archéologiques subaquatiques et sous-marines
Frantiq	Fédération des ressources sur l'Antiquité
GDS	Groupe de service
ICOM	International Council of Museums
INP	Institut national du patrimoine
INRAP	Institut national de recherches archéologiques préventives
INSHS	Institut des sciences humaines et sociales
KM	Knowledge Management
LCAP	La loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine
MAN	Musée d'Archéologie nationale
MH	Monuments historiques
MUCEM	Musée des civilisations de l'Europe et de la méditerranée : Marseille
PSC	Projet scientifique et culturel
SDA	Sous-direction de l'Archéologie
SMF	Service des Musées de France
SRA	Service régional de l'Archéologie

ANNEXES

Annexe 1

Charte du réseau « Archéomuse »

Les musées archéologiques

et les collections archéologiques en musée

(version du 1^{er} juillet 2017)

1 - OBJET DU RÉSEAU

- La constitution d'un réseau des responsables de collections archéologiques en musée répond à un souhait largement partagé par la communauté professionnelle.
- Son périmètre est avant tout les collections issues du territoire national, du Paléolithique à l'époque moderne. Les collections d'archéologie extra-métropolitaine entrent également dans son périmètre.
- La géologie et la paléontologie, qui relèvent davantage de la *Conférence permanente des muséums*, sont des domaines marginaux, sans être exclus des champs d'intérêt du réseau.

2 - OBJECTIFS DU RÉSEAU

- **Mieux se connaître** : établissement et diffusion d'une liste de contacts mise à jour chaque année.
- **Cartographier les collections et les institutions** : répertorier l'ensemble des musées de France possédant des collections archéologiques.
- **Créer des liens et favoriser les relations entre les acteurs** des musées et les responsables de collections archéologiques en musée, pour répondre à des problèmes spécifiques liés aux champs culturels, scientifiques et techniques couverts par le réseau.
- **Partager et concevoir des outils et documents** de travail susceptibles d'apporter une aide dans l'exercice de nos métiers.
- **Créer des liens entre les différents établissements** qui possèdent des collections archéologiques pour des échanges d'informations, de formations, d'expertises, de projets.
- **Confronter** les pratiques, les partager.

- • **Fédérer, mutualiser** et partager les connaissances, les compétences, les expertises et les projets.
- • **Valoriser** les collections et favoriser leur enrichissement et leur connaissance par l'échange des connaissances et des savoirs au sein du réseau.
- • **Permettre la réalisation de projets** par la mise en place de collaborations entre institutions.
- • **Améliorer la visibilité des collections** entre les institutions membres.
- • **Stimuler les projets collectifs** de recherche
- • **Permettre une meilleure visibilité des musées** pour tous les publics (public non spécialiste, scolaires, etc.)

3 - PRINCIPES FONDATEURS

- L'adhésion et la participation aux activités du réseau sont fondées sur le respect des principes suivants :
- • **Principe de participation** : chaque membre du réseau s'engage moralement à être actif au sein du réseau, dans les limites des budgets, moyens et ressources dont il dispose.
- • **Principe de réciprocité** : les objectifs premiers du réseau étant le partage des connaissances et des savoir-faire, chaque membre du réseau s'engage moralement à participer et à contribuer à l'enrichissement réciproque de ses membres, dans les limites des budgets, moyens et ressources dont il dispose.
- • **Principe de déontologie** : Chaque membre s'engage à respecter le code de déontologie de l'ICOM (http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/code2006_fr.pdf)
- • **Principe de gratuité** : les contributions des membres aux travaux du réseau sont gratuites. Chaque membre conserve la propriété intellectuelle des contributions qu'il met à disposition au sein du réseau.

4. STATUT DU RÉSEAU

- Le réseau est composé de membres adhérant moralement à la présente Charte. À la date de sa création, le réseau lui-même n'a pas de personnalité juridique. Son fonctionnement est fondé sur la contribution volontaire de ses membres.
- Le réseau se réserve néanmoins la possibilité d'adopter, si son évolution le justifie, un statut juridique, qui sera alors à déterminer.

5. ADHÉSION

- L'adhésion au réseau est réservée aux responsables de collections archéologiques, quels que soient leur statut et leur positionnement hiérarchique au sein de leur structure. Le réseau regroupe des responsables de collections placées sous la responsabilité d'un « musée de France ». Le réseau regroupe des membres et non des structures.
- Toute demande d'adhésion est à adresser à Catherine Louboutin et Cécile Lantrain, par courriel exclusivement.
- Elle est prise en compte après renseignement de deux tableaux d'information, l'un sur l'institution, l'autre sur la personne qui souhaite devenir membre du réseau et sur son institution de rattachement.

6. ORGANISATION ET ANIMATION DU RÉSEAU

• Les membres

- × Toutes les personnes intégrant le réseau possèdent le statut de membre.
- × Chaque membre possède les mêmes droits et devoirs. Cependant, des comités de pilotage et d'édition seront mis en place. Il revient à ces comités de prendre les décisions sur les domaines pour lesquels ils ont été formés.

• Les comités

- Ils seront composés de membres choisis selon une procédure qui sera validée par le réseau (élection des membres et durée des mandats).

Le Musée d'Archéologie nationale, en tant que membre fondateur du réseau et administrateur du site Internet a une responsabilité juridique quant à l'édition sur le site, qui le place *de facto* dans chacun de ces comités.

Le Comité de pilotage

- Le Comité de pilotage est formé par des membres du réseau choisis sur proposition, par l'ensemble des membres, lors de la journée de rencontre annuelle.
- Le service des musées de France est représenté au sein du comité de pilotage par un conservateur désigné en raison de ses compétences scientifiques et réglementaires.
- Le comité de pilotage aura pour rôle de :
- × Définir les grands axes de travail du réseau et sa politique générale, son organisation et son fonctionnement

- × Définir les grands axes d'évolution du réseau
- × Valider les demandes d'adhésion
- × Rencontrer des partenaires
- × Recenser les actions menées par le réseau et effectuer leur suivi et leur analyse
- × Faire un retour aux membres

Le Comité d'édition

- Le Comité d'édition sera formé par des membres du réseau dont le Musée d'Archéologie nationale (MAN). Ils pourront être choisis sur proposition, par l'ensemble des membres, lors de la journée de rencontre annuelle.
- Le comité d'édition aura pour rôle de veiller à la publication de documents et de textes sur Internet. Le MAN est administrateur du site et porte la responsabilité juridique de tout ce qui y est publié ; le comité d'édition valide l'ensemble des publications sur le site, modère les forums et les blogs le cas échéant. Il en sera de même pour tout élément publié au nom du réseau.
- La modération de la liste de diffusion à créer est assurée par le MAN (hébergement de la liste).

7. FINANCEMENT

- Le Musée d'Archéologie nationale, initiateur du réseau, supporte dans un premier temps sa création, son développement et son fonctionnement, par le biais de moyens en personnel et le financement de l'outil principal de communication du réseau (site Internet/Extranet : conception, réalisation, maintenance et évolution).
- Aucune cotisation n'est pour l'instant demandée aux membres.
- L'institution qui accueille la réunion annuelle prend en charge les frais afférents à l'organisation de la journée, hormis les frais de mission des participants (hébergement et repas) qui sont à la charge de chacun.

8. FONCTIONNEMENT

- **• Moyens de communication**
 - × Site hébergé sur Sémaphore <https://semaphore.culture.gouv.fr/group/archeologie-en-musee/accueil>
- × Liste de diffusion (à enrichir)

- × Adresse institutionnelle (à enrichir)

- • **Vie et dynamique du réseau**
- × Organisation annuelle, en alternance, d'une journée nationale de rencontre autour d'un projet de musée remarquable, et de journées d'études (2 jours consécutifs, en alternance avec le RIGMA) ; ce mode de fonctionnement a été retenu à l'issue de la journée du 31 mars 2017.
- × Organisation de groupes de travail sur des dossiers, sujets et projets décidés en commun
- × Échanges entre les membres via Sémaphore
- × Organisation de sessions de formations sur des domaines convenus par le réseau

La présente Charte est soumise à révision annuelle, à l'occasion de la réunion annuelle du réseau. Le comité de pilotage doit entériner toute modification.

L'ensemble des modifications est communiqué à la totalité des membres du réseau, par le comité de pilotage.

Annexe 2

Charte du réseau ArchéoMuse

Les musées archéologiques et les collections archéologiques en musée

(version du 24/01/2020)

ArchéoMuse est un réseau à destination des professionnels de l'archéologie et des musées. Il a été créé en 2016 à l'initiative du musée d'Archéologie nationale – Domaine national de Saint-Germain-en-Laye et du Service des Musées de France pour fédérer les responsables de collections archéologiques en musée et les professionnels concernés.

Il permet de partager interrogations, informations, problématiques, projets ou réalisations sur le sujet des collections archéologiques dans des domaines aussi larges que les acquisitions, le droit des vestiges archéologiques, la médiation, les activités culturelles à destination des publics, etc.

Missions et objectifs du réseau

I. Objet du réseau

La constitution d'un réseau des responsables de collections archéologiques en musée répond à un souhait largement partagé par la communauté professionnelle.

Son périmètre est avant tout les collections d'archéologie nationale, du Paléolithique à l'époque contemporaine.

La géologie et la paléontologie, qui relèvent davantage de la *Conférence permanente des muséums*, sont des domaines marginaux, sans être exclus des champs d'intérêt du réseau. Il en est de même pour les collections extra-européennes.

II. Objectifs et principes du réseau

- **Créer des liens réguliers et durables** pour mieux se connaître et favoriser les échanges entre les différents établissements qui possèdent des collections archéologiques et entre les acteurs des musées et les responsables des collections archéologiques en musée.
- Encourager **le partage et la mutualisation** des connaissances, savoirs, pratiques, informations, expertises, formations et projets.
- Stimuler les **projets collectifs** de recherche et permettre la réalisation de projets par la collaboration entre institutions.
- **Partager et concevoir des outils et documents de travail** susceptibles d'apporter une aide dans l'exercice de nos métiers et ainsi **répondre à des problèmes spécifiques** liés aux champs culturel, scientifique et technique couverts par le réseau.
- **Valoriser les collections** en permettant une meilleure visibilité des musées pour tous les publics notamment par la **cartographie de l'ensemble des musées de France possédants des collections archéologiques**, mais aussi valoriser les collections entre les institutions membres.

III. Moyens du réseau

- Un espace d'échange est mis à disposition des membres du réseau sur sémaphore (<https://sempaphore.culture.gouv.fr/group/archeologie-en-musee/accueil>). La liste des contacts des membres et les adresses des musées membres du réseau y est mise à jour régulièrement, ainsi que celle des membres du comité, du bureau et des différents groupes de travail.
- La page internet de présentation du réseau est hébergée sur le site du musée d'Archéologie nationale. Elle donne accès au formulaire d'inscription au réseau et à la carte des musées membres du réseau (<https://musee-archeologienationale.fr/professionnels/archeomuse>)
- Une liste de diffusion regroupant les actualités du réseau
- Le réseau organise annuellement des journées de rencontres sur un thème choisi qui ont lieu, en alternance, au musée d'Archéologie nationale et dans un musée volontaire, devenant musée partenaire. Leur organisation est à la charge du bureau et du musée partenaire.
- Le contact du réseau est archeomuse@culture.gouv.fr

Fonctionnement et organisation du réseau

I. Statut et financement du réseau

Le réseau est composé de membres adhérant moralement à la présente charte.

À la date de sa création le réseau lui-même n'a pas de personnalité juridique. Son fonctionnement est fondé sur la contribution volontaire de ses membres. Le réseau se réserve néanmoins la possibilité d'adopter, si son évolution le justifie, un statut juridique, qui sera alors à déterminer.

Le musée d'Archéologie nationale, initiateur du réseau, supporte dans un premier temps sa création, son développement et son fonctionnement, par le biais de moyens en personnel et le financement de l'outil principal de communication du réseau (site Internet/Extranet : conception, réalisation, maintenance et évolution).

Aucune cotisation n'est pour l'instant demandée aux membres. L'institution qui accueille la réunion annuelle prend en charge l'essentiel des frais afférents à l'organisation des journées, hormis les frais de mission des participants (hébergement et repas) qui sont à la charge de chacun.

II. Les membres

Toute personne intégrant le réseau possède le statut de membre. Chaque membre possède les mêmes droits et devoirs. Cependant un comité de pilotage est en place, il lui revient de prendre des décisions sur les domaines pour lesquels il a été formé.

Les contributions des membres aux travaux du réseau sont gratuites. Chaque membre conserve la propriété intellectuelle des contributions qu'il met à disposition au sein du réseau.

III. Le bureau

Le musée d'Archéologie nationale – Domaine national de Saint-Germain-en-Laye met à disposition des ressources qui constituent un bureau pour l'organisation pratique de la vie du réseau. Le

bureau est alors composé de personnes rattachées au musée d'Archéologie nationale, Domaine national de Saint-Germain-en-Laye, mais il est ouvert à tout membre du réseau volontaire.

Il a le rôle de :

- Animer le réseau tout au long de l'année ;
- Gérer les admissions ;
- Contribuer au quotidien à l'organisation et la transmission des informations ;
- Organiser les journées de rencontres et la logistique en général.

IV. Le comité de pilotage

Le comité de pilotage est formé de sept membres, pour un mandat de deux ans renouvelable, dont quatre sont élus par l'ensemble des membres lors des journées de rencontres qui se tiennent tous les deux ans au musée d'Archéologie nationale, Domaine national de Saint-Germain-en-Laye. Le service des musées de France est représenté au sein du comité de pilotage par un membre nommé par le chef du service des musées de France, pour un mandat de deux ans renouvelables. La Sous-direction de l'Archéologie est représentée au sein du comité de pilotage par un membre nommé par le sous-directeur de l'Archéologie, pour un mandat de deux ans renouvelable. Le musée d'Archéologie nationale – Domaine national de Saint-Germain-en-Laye, en tant que membre fondateur, est représenté au sein du comité de pilotage par un membre nommé par le directeur du musée, pour un mandat de deux ans renouvelable.

Le comité de pilotage a pour rôle de :

- Définir les grands axes de travail du réseau et sa politique générale, son organisation et son fonctionnement ;
- Définir les grands axes d'évolution du réseau ;
- Recenser les actions menées par le réseau et effectuer leur suivi et leur analyse et en faire le bilan à l'occasion des journées de rencontre du réseau.

Il se réunit deux fois par an, après les journées de rencontres pour en dresser le bilan et après l'été pour préparer les prochaines.

IV. Les partenaires

Les partenaires du réseau sont :

- Les institutions accueillant les journées de rencontres du réseau ;
- Le Service des Musées de France ;
- La Sous-direction de l'Archéologie du Ministère de la Culture ;
- Le musée d'Archéologie nationale – Domaine national de Saint-Germain-en-Laye.

V. Les groupes de travail

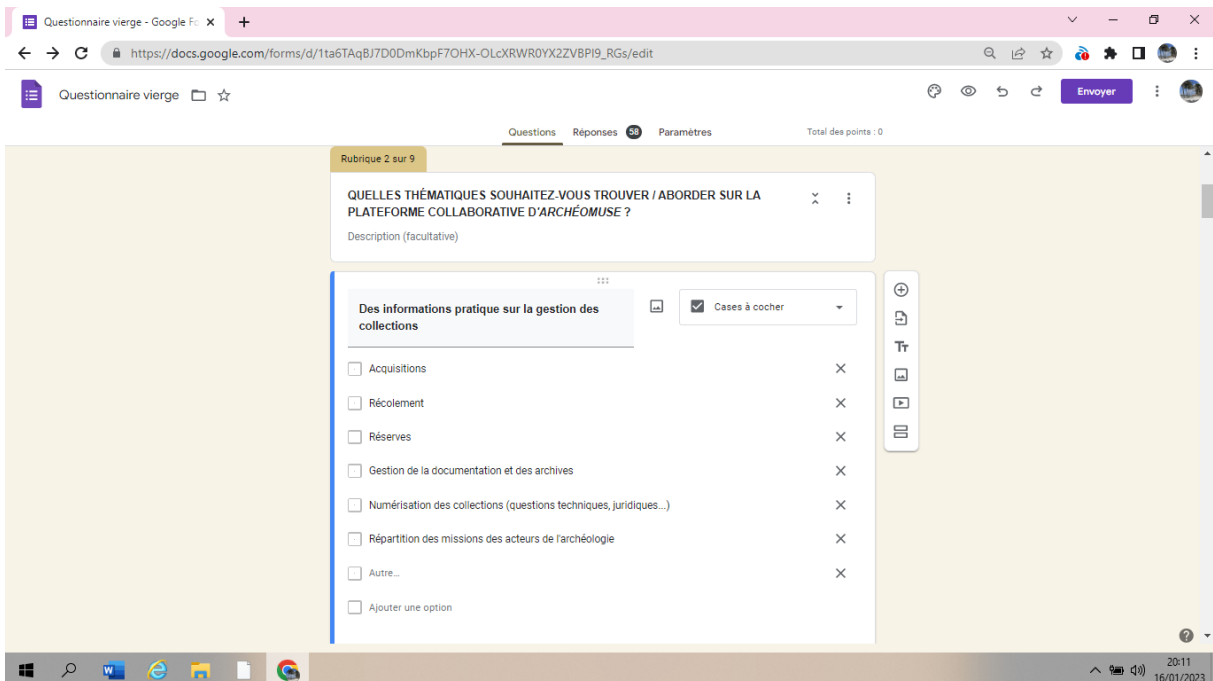
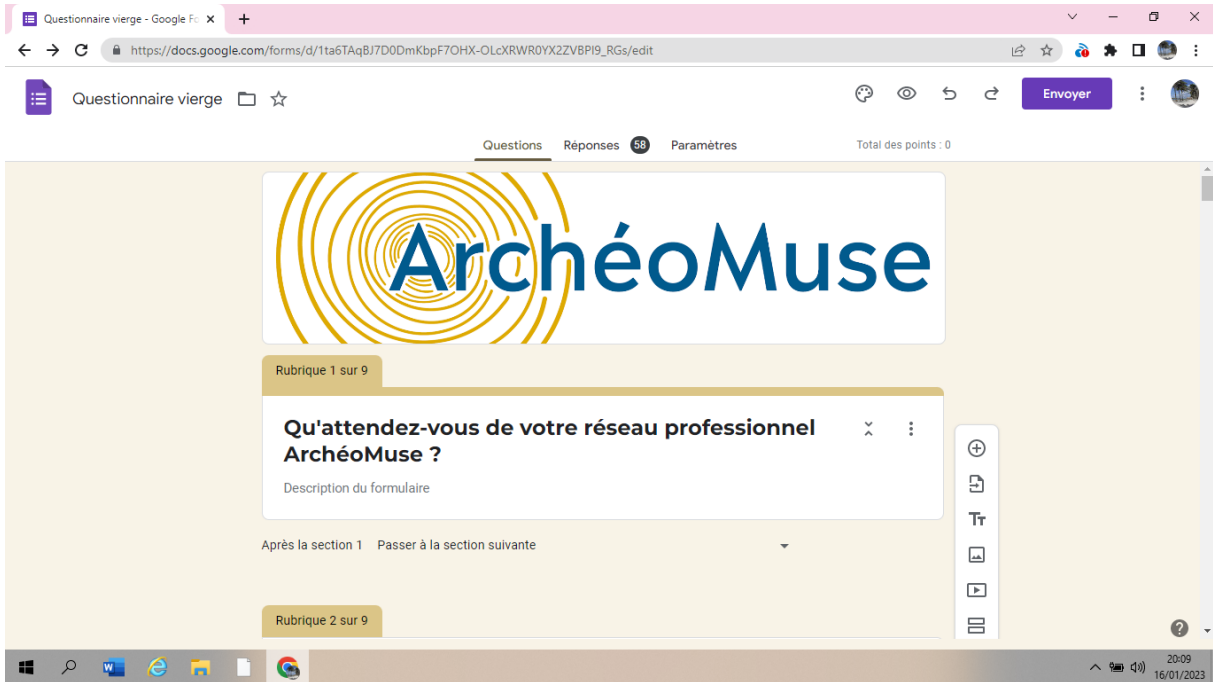
Des groupes de travail peuvent être organisés autour d'un thème, sur proposition au Comité de pilotage. Ils regroupent jusqu'à 5 institutions qui souhaitent travailler ensemble sur le thème choisi. À l'issue de ses échanges et éventuelles rencontres, le groupe de travail rédige un bilan qu'il partage à l'ensemble des membres du réseau et présente lors des journées annuelles.

VI. La revue *Antiquités nationales*

Les membres du réseau bénéficient de la possibilité de publier les résultats de leur recherches, travaux, acquisitions, *etc.*, dans la revue *Antiquités nationales* dont l'édition est coordonnée par le musée d'Archéologie nationale.

La présente charte peut être soumise à révision à l'occasion des journées de rencontres du réseau. Le comité de pilotage doit entériner toute modification. L'ensemble des modifications est communiqué à la totalité des membres du réseau, par le comité de pilotage.

Annexe 3



Questionnaire vierge - Google Fi... x +

https://docs.google.com/forms/d/1ta6TAqBJ7D0DmKbpF7OHX-OLcXRWR0YX2ZVBPi9_RGs/edit

Questionnaire vierge

Questions Réponses 38 Paramètres Total des points : 0

Des informations sur l'actualité des fouilles et des collections

- Actualité des expositions
- Actualité des rénovations dont planning de fermeture des musées ou des sites
- Actualité du marché de l'art
- Actualité juridique
- Actualité sur les projets en cours
- Actualité des fouilles
- Actualités de la recherche
- Autre...

Des informations sur la valorisation, la médiation des collections

- Muséographie
- Parcours d'exposition
- Liste des expositions itinérantes - "clés en main" - disponibles
- Ateliers créatifs pour jeune public

20:11 16/01/2023

Questionnaire vierge - Google Fi... x +

https://docs.google.com/forms/d/1ta6TAqBJ7D0DmKbpF7OHX-OLcXRWR0YX2ZVBPi9_RGs/edit

Questionnaire vierge

Questions Réponses 38 Paramètres Total des points : 0

Rubrique 3 sur 9

TPOLOGIE DES DOCUMENTS

Il s'agit ici de s'interroger sur la façon dont les informations pourraient être traitées afin de faciliter leur accessibilité dans la plateforme.

Quelles typologies de documents vous semblent les plus pertinentes ?

- Des fiches pratiques sur des savoir-faire métier
- Des fiches "Retour d'expérience" sur les réalisations des collaborateurs du réseau
- Des comptes-rendus des échanges du forum et du blog de la plateforme
- Des fiches d'informations juridiques

Quels types de listings seraient utiles à votre pratique professionnelle ?

- Un annuaire des membres du réseau
- Un annuaire des experts selon les domaines
- Un glossaire
- Un répertoire des musées possédant une collection d'archéologie
- Une liste chronologique des informations juridiques
- Une bibliographie
- Une liste des musées et sites de fouille avec un descriptif

20:12 16/01/2023

Questionnaire vierge - Google Fi... x +

https://docs.google.com/forms/d/1ta6TAqBJ7D0DmKbpF7OHX-OLcXRWR0YX2ZVBPi9_RGs/edit

Questionnaire vierge

Questions Réponses 38 Paramètres Total des points : 0

Rubrique 5 sur 9

PLATEFORME COLLABORATIVE ET OUTIL DE WEBINAIRE

Description (facultative)

Votre tutelle met-elle à votre disposition une plateforme collaborative ?

- OUI
- NON

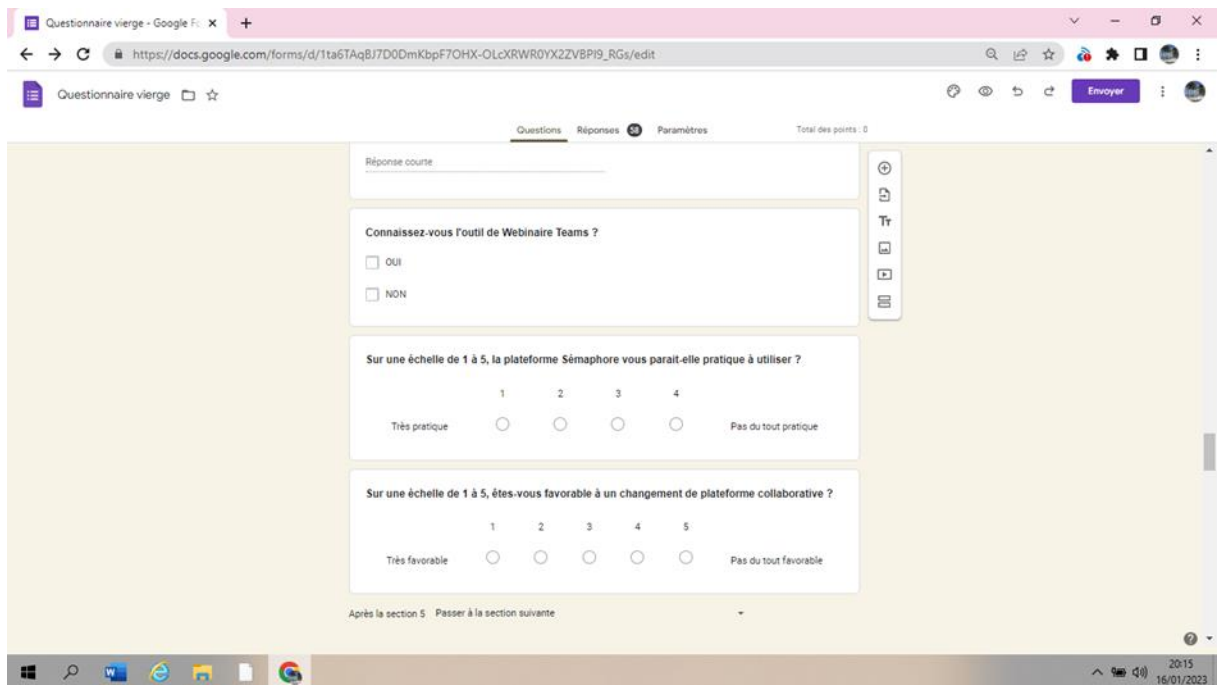
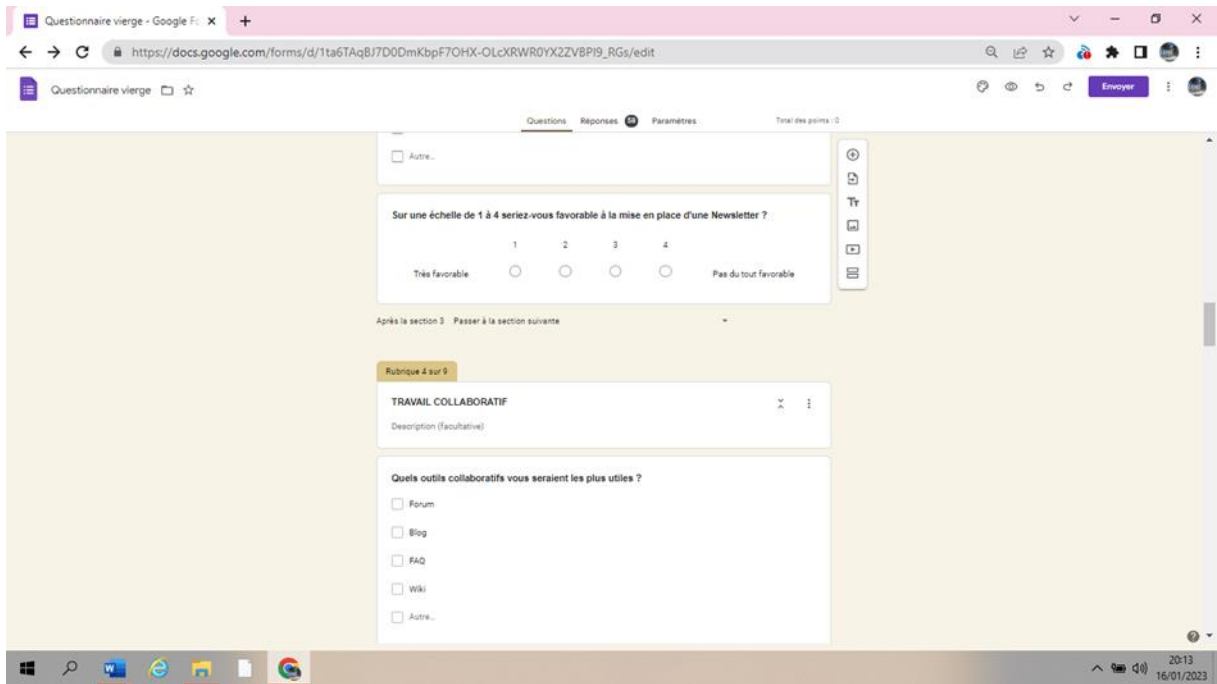
Si oui, laquelle ?

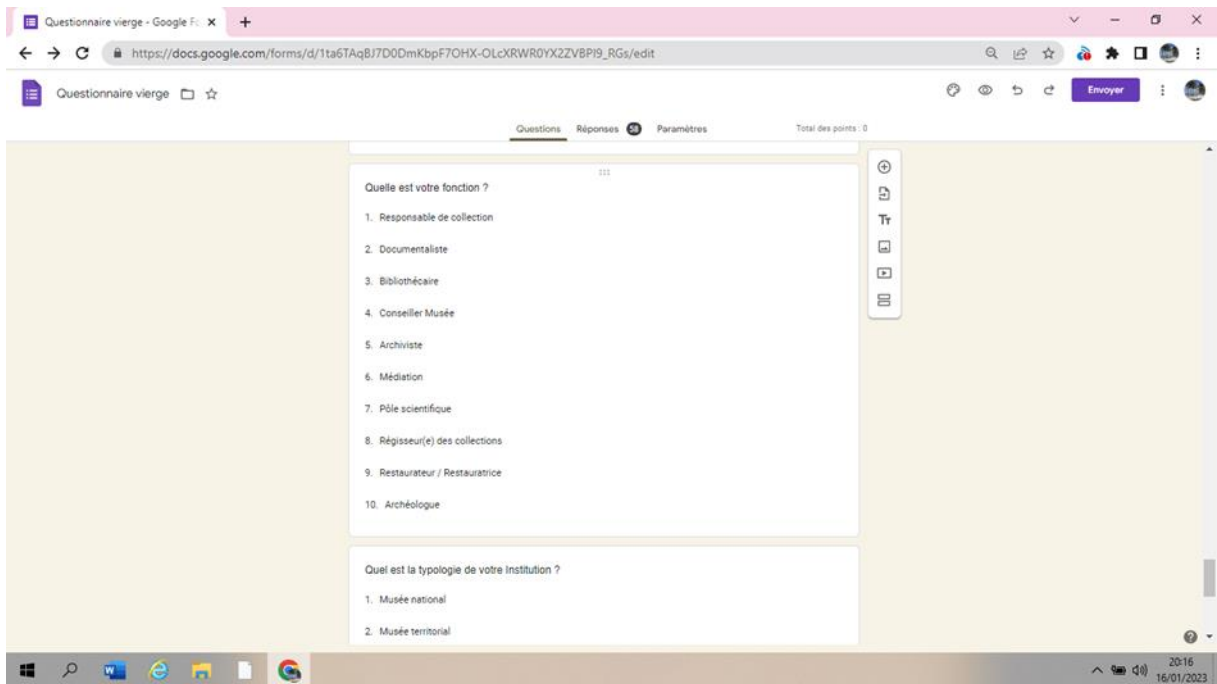
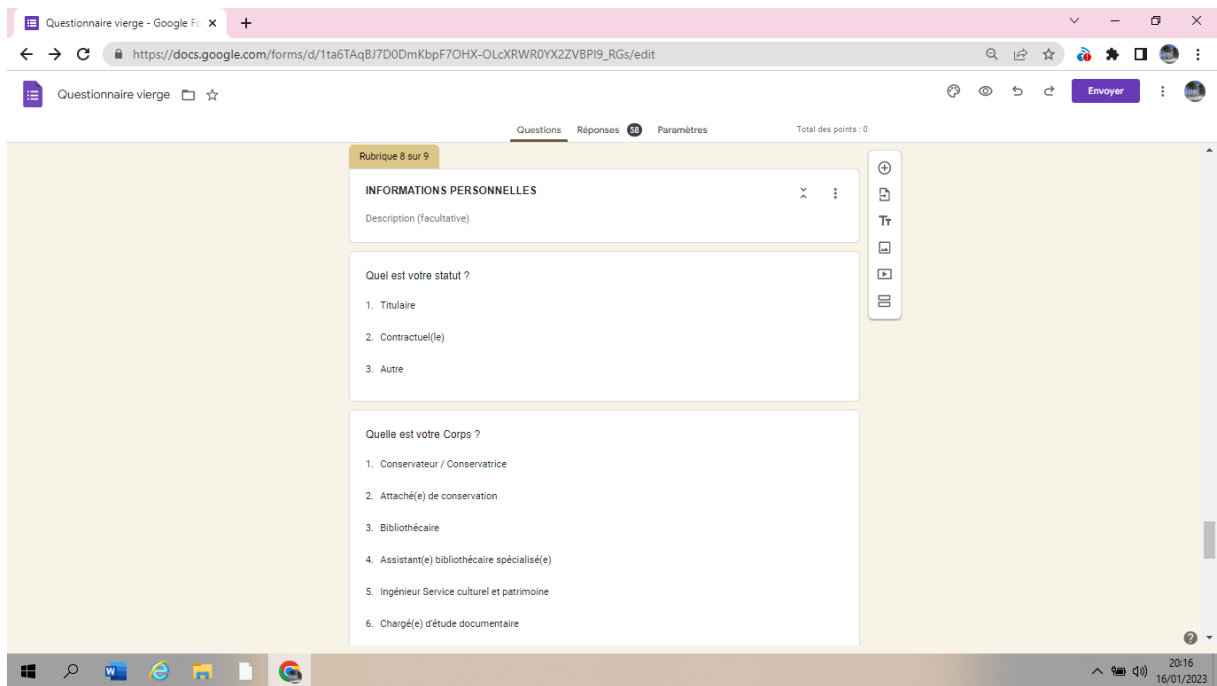
Réponse courte

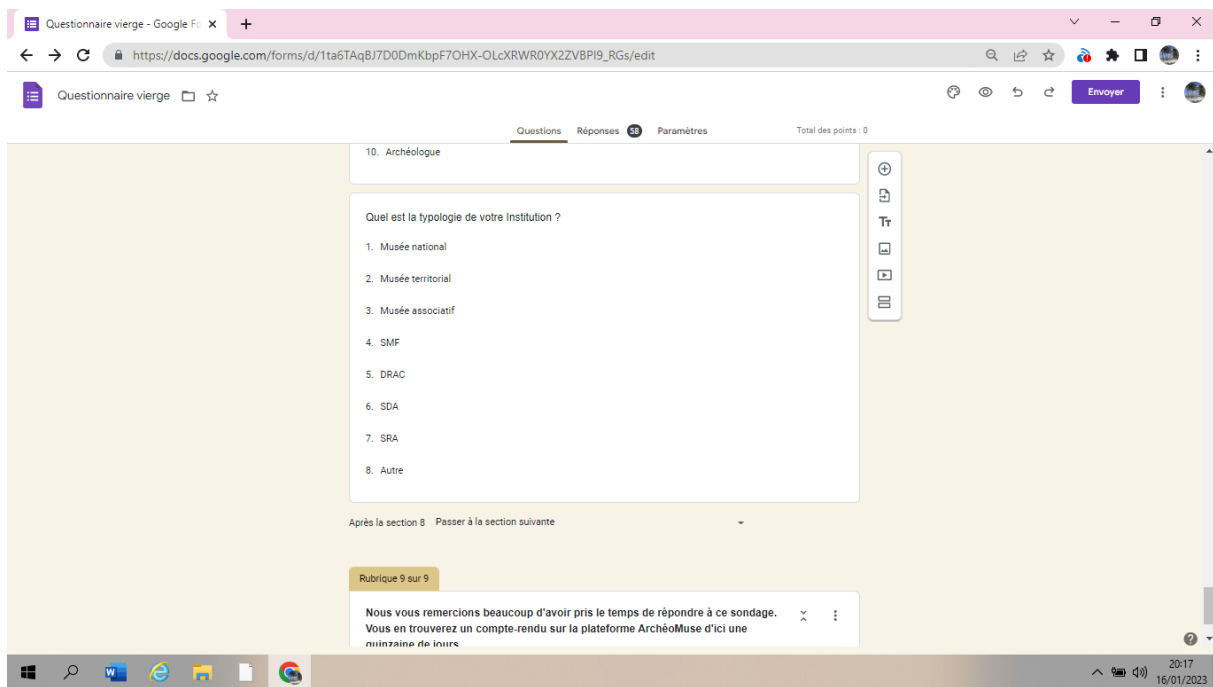
Votre tutelle met-elle à votre disposition un outil de Webinaire ?

- OUI
- NON

20:14 16/01/2023







Annexe 4

Plan de communication ArchéoMuse - 2022

Propositions de fonctionnement

Canaux de diffusions

À ce jour, **ArchéoMuse** est présent uniquement sur le réseau professionnel **LinkedIn** avec un groupe privé, réunissant 72 membres (07/01/22).

- Pour l'année 2022, il serait pertinent de créer un **compte Twitter** (ex : @reseau_archeomuse). En effet, Twitter est un réseau social fédérateur où les professionnels des musées et de l'archéologie y sont relativement présents.

Quelques exemples de comptes Twitter de réseaux professionnels similaires :

@reseaudemusees (3648 abonnés)	@Bretagnemusees (667 abonnés)	@reseauRIGMA (85 abonnés)
 <p>Musées normands @reseaudemusees</p> <p>Un réseau de 120 musées en Normandie, pour réfléchir et agir ensemble.</p> <p>Normandie musees-normandie.fr A rejoint Twitter en mars 2010</p> <p>609 abonnements 3 648 abonnés</p>	 <p>Bretagne musées @Bretagnemusees</p> <p>L'association Bretagne musées est le réseau des 36 musées bretons ayant reçu le label "musée de France".</p> <p>Bretagne bretagnemusees.bzh A rejoint Twitter en novembre 2017</p> <p>356 abonnements 667 abonnés</p>	 <p>RIGMA @reseauRIGMA Vous suit</p> <p>réseau interprofessionnel des gestionnaires de mobilier archéologique</p> <p>rigma.fr A rejoint Twitter en mars 2017</p> <p>199 abonnements 85 abonnés</p>
<ul style="list-style-type: none"> • / Quel est cet objet ? / pour valoriser les collections des musées membres • / Emploi & stages / pour diffuser les offres d'emplois des musées membres 	<ul style="list-style-type: none"> • // Exposition // pour valoriser les expositions en cours des musées membres • // Actualité // pour valoriser les événements à venir des musées membres • // Acquisition // pour valoriser les dernières acquisitions des musées membres 	<p>Pas de ligne éditoriale et non-actif depuis 2018</p>

Rappel des objectifs inscrits dans la charte du réseau ArchéoMuse

- Mieux se connaître, créer et favoriser des liens entre les acteurs des musées et les responsables de collections archéologiques en musée
- Permettre une meilleure visibilité des musées pour tous les publics (public non spécialistes, scolaires)
- Valoriser et améliorer la visibilité des collections entre les institutions membres

Proposition de thématiques de contenus

#ActuArchéoMuse : posts pour diffuser les actualités majeures des institutions membres (expositions, événements, acquisitions, offres d'emploi, etc.)

#PortraitArchéoMuse : threads pour présenter les musées membres ; donner la parole aux membres du réseau ArchéoMuse en partageant des capsules vidéos de portraits de professionnels des musées et de l'archéologie

#PortraitArchéoMuse

Les capsules vidéos (durée : environ 5 à 8 minutes) pourront être montées sur Canva et/ou iMovie. Le but est de solliciter les membres du réseau à nous envoyer une vidéo brute dans laquelle ils répondent à une série de 3/5 questions. La vidéo devra être réalisée en format paysage, face caméra, de préférence dans le lieu où il exerce leur fonction (par exemple devant une vitrine ou dans les réserves, bureau). Une fiche d'autorisation d'utilisation d'un enregistrement audio, vidéo et photo devra obligatoirement être signée et retournée par mail. Une demande d'autorisation auprès de leur établissement sera également à privilégier.

Propositions de questions à poser :

- Présentez-vous... (nom, prénom, fonction, institution, membre au réseau depuis quand...)
- Quelles sont vos missions ?
- Que pensez-vous de la mise en réseau des professionnels de l'archéologie et des musées ?
- En quelques mots, comment définiriez-vous le réseau ArchéoMuse ?
- Avez-vous des propositions et/ou demandes particulières pour développer les activités du réseau ?

Fréquence de publication

Pour la première saison de #PortraitArchéoMuse, nous pourrions diffuser 10 portraits échelonnés sur 10 semaines (1 vidéo par semaine). L'objectif étant de valoriser des profils différents (conservateurs, médiateurs, restaurateurs, etc.) et des institutions variées (thématique, région).

Léna Tardif
Coordinatrice réseau ArchéoMuse



Annexe 5

PLAN DE COMMUNICATION ARCHEOMUSE - 2023



ArchéoMuse

CIBLES :

Membres du réseau :

- Professionnels de l'archéologie :
 - Conservateur
 - Attaché de conservation...
 - Directeur/trice de musée
 - Régisseurs
 - Personnes travaillant dans les musées conservant des collections archéologiques : chargés d'exposition, des publics, de communication, du numérique
 - Travaillant dans une institution qui a un lien avec l'archéologie (DRAC, SRA...)

PERSONA :

- Age : 26-65 ans
- Professionnel de l'archéologie
- Professionnel des musées
- A la recherche d'informations diverses
- Transmettre de l'information (annonce de projet, expo, chantier...)

RAPPEL DES OBJECTIFS INSCRITS DANS LA CHARTE DU RESEAU ARCHEOMUSE

- ➔ Mieux se connaître, créer et favoriser des liens entre les acteurs des musées et les responsables de collections archéologiques en musée

- ➔ Permettre une meilleure visibilité des musées pour tous les publics (public non spécialistes, scolaires)
- ➔ Valoriser et améliorer la visibilité des collections entre les institutions membres

OBJECTIF COMMUNICATION :

- ➔ Donner plus de crédibilité au réseau
- ➔ Répondre aux attentes des membres.
- ➔ Créer de l'engagement et inciter à la participation

OUTILS DE COMM :

2 outils majeurs : Facebook / LinkedIn

FACEBOOK

Proposition de créer un **groupe fermé** régité par des modérateurs qui pourront accepter ou non les participants. Les participants seront les membres du réseau seulement.

Pourquoi ?

- Échanges plus informels et plus dynamique
- Fédérer la communauté dans la continuité du réseau
- Facilite la diffusion de message entre les membres du réseau
- Instaure facilement un modérateur pour réguler les participants
- Nous permettre d'étendre la portée d'ArchéoMuse
- On peut s'en servir « d'alarme » avec un petit message « il y a de nouvelles informations sur OSMOSE »
- 79 % des 30–49 ans utilisent Facebook

But :

- Ça nous permettrait d'avoir des retours d'expérience grâce aux statistiques
- Instaure un climat de confiance en montrant aux membres que nous avons écoutés leur requête
- Créer de l'échange et de l'engagement

➔ *Trouver un nom pour la page qui reflète le coter informel*

LINKEDIN

Proposition de créer ou reprendre la **page ArchéoMuse**, une page publique accessible par tous les intéressés de l'archéologie avec un rythme de publication cohérent.

Pourquoi ?

- Promouvoir les musées en créant des post « mise en avant »
- Poster du contenu régulier pour faire vivre le réseau
- Annoncés les journées de rencontres...
- Interagir avec une communauté d'archéologue
- Utilisation du réseau cohérente (réseau pro)

But :

- Créer une dynamique
- Gagner de la visibilité
- Rendre ArchéoMuse encore + crédible

- Faire vivre le réseau

YOUTUBE

Créer une **chaîne privée** pour les membres du réseau

Pourquoi ?

- Publier les captations (mini-conférences, journées de rencontre)
- Avoir une plateforme dédiée au contenu vidéo*
- Chaîne privé car : liberté de parole donc pas de public

**On ne peut pas téléverser tous les médias sur OSMOSE car ils sont trop lourds*

But :

- Permettre aux membres qui ne pouvaient pas être présent de visionner les interventions et de trouver des réponses à leurs question

PROPOSITION DE CONTENU :

FACEBOOK :

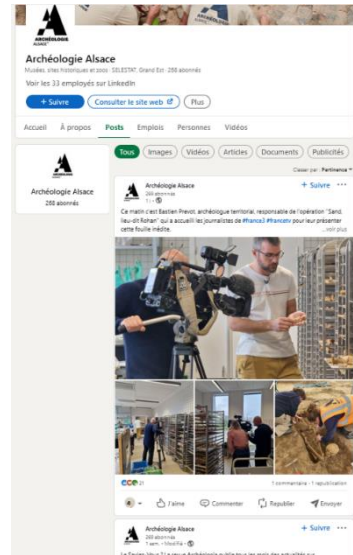
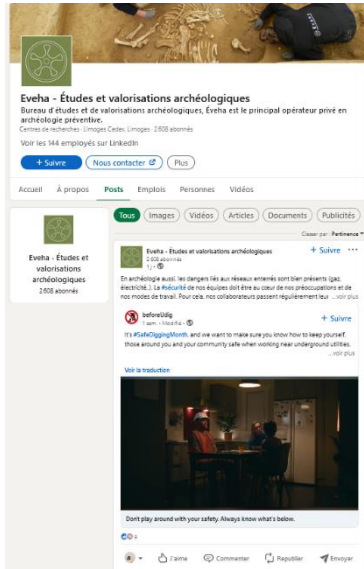
La plupart du contenu sera constitué des échanges entre les membres du réseau, le groupe nous permet de transmettre des informations de manière rapide et visible (notification)

- Annoncer une nouvelle publication sur OSMOSE
- Rappel des mini-conférences avec le lien et des journées de rencontre...
- Annoncer les « grands événements » relatifs aux différents musées membres

LINKEDIN :

Contenu régulier et dynamique

- Rythme : chaque semaine dans l'idéale/ rythme + soutenu en fonction des mois
- Post « mise en avant des musées »
 - Faire un zoom sur la localisation du musée en photo avec en slide l'histoire du musée et ses collections archéologiques
- Post « l'info de la semaine »
 - Alimenter la page avec des infos/actu archéologique et le monde des musées, faire un point actu chaque semaine en relayant des infos qui pourraient intéresser les membres du réseau
- Post vidéo « Rencontre avec un professionnel »
 - Une vidéo courte et dynamique avec la mise en image d'une profession dans le domaine (inspiration des formats konbini)



Inspiration :

Page LinkedIn « Archéologie Alsace », « Eveha - Etudes et valorisation archéologique »

OSMOSE :

- Proposition d'emploi
- Transmission d'informations relatives à leur domaine
- Annonce d'expo, chantier....

PAGE WEB :

Possession d'une page web sur le site du MAN : <https://musee-archeologienationale.fr/archeomuse>

1^{ère} remarque : le logo apparaît sur fond noir, peut-être le remettre en blanc : plus esthétique ?

2^{ème} remarque : « Vous êtes membre du réseau et vous souhaitez enregistrer ou modifier la notice de votre établissement, veuillez compléter le formulaire suivant : [formulaire d'inscription](#) », il faudrait changer la formulation qui n'est peut-être pas claire. C'est un formulaire d'inscription de nouveaux membres, pas de modification.

Voir avec Isabelle Fichter, mettre Fanny en copie pour lui demander de changer de formulation. Proposer une autre formulation.

➔ Dans l'avenir il est envisageable de créer un site web pour ArchéoMuse indépendamment du site web du Man (site vitrine)

Pourquoi ?

- Augmenter la visibilité d'ArchéoMuse
- Pas onéreux
- Plus facile d'accès en tapant « ArchéoMuse » sur Google directement

But :

- Détacher ArchéoMuse du MAN
- Etre présent sur le web directement en tant qu'ArchéoMuse

Florine Rivoire
 Coordinatrice réseau ArchéoMuse

Annexe 6



Réseau professionnel *Archives en musées*

I. Objectifs et composition du réseau

Objectifs

Le réseau professionnel *Archives en musées* a été fondé le 1^{er} février 2013.

Il a pour buts :

- 1- d'établir et développer des liens réguliers et durables entre les personnes travaillant dans les musées amenées à gérer des archives dans le cadre de leurs fonctions,
- 2- d'ouvrir un espace d'échanges sur les thématiques métier pour favoriser l'harmonisation des pratiques,
- 3- d'établir des passerelles entre les métiers du patrimoine,
- 4- de produire des outils métier pour la gestion des archives,
- 5- d'offrir un accès aux actualités du monde des archives pour enrichir les connaissances et compétences de ses membres,
- 6- de sensibiliser tous les agents des musées à la gestion des archives.

La durée du réseau est illimitée.

Les moyens d'action du réseau sont entre autres :

- 1- l'animation des ateliers,
- 2- des demi-journées d'information sur l'actualité des archives,
- 3- des journées thématiques,
- 4- des interventions de sensibilisation auprès des institutions muséales et des services d'archives,
- 5- des interventions lors de colloques nationaux et internationaux,
- 6- la production de supports de diffusion et d'échanges.

Composition

Le réseau est ouvert aux agents des musées dont les activités sont en relation étroite avec la gestion des archives de l'établissement. Le réseau se compose de membres actifs qui participent aux travaux des ateliers et de membres associés qui assistent aux manifestations organisées par le réseau.

La qualité de membre s'acquiert par simple inscription auprès du pilote du réseau.

La qualité de membre se perd par démission.

II. Fonctionnement

Bureau

Le bureau est composé de droit des membres du groupe de travail *Archives en musées*. Il peut accueillir des membres actifs sur proposition.

Le bureau doit présenter un programme de travail sur 3 ans. Au terme des 3 ans le bureau peut être renouvelé.

Le bureau est organisé en cellules :

- programmation/logistique des demi-journées et des journées thématiques
- communication interne et externe
- coordination des ateliers
- relations extérieures

Le bureau se réunit en formation plénière 2 fois par an au moins.

Missions du pilote

Le pilote du réseau *Archives en musées* est un agent de la Mission des archives du ministère de la Culture et de la Communication. Il représente le réseau auprès de l'administration du ministère de la Culture et de la communication, auprès des musées de France et des autres institutions.

Il assure le lien entre la Mission des archives du ministère de la culture et de la Communication, le service des Musées de France et le service interministériel des Archives de France.

Il organise les séances plénières du bureau et en assure le secrétariat. Il participe à la coordination des ateliers et à l'organisation des demi-journées et journées thématiques.

Ateliers

Les thématiques arrêtées dans le programme produit par le bureau sont traitées par les ateliers auxquels participent les membres actifs.

Les ateliers ont une organisation autonome définie par les membres de l'atelier. Un animateur est désigné par les membres.

Le mode d'organisation, le plan de travail et les productions seront soumis régulièrement au bureau pour une meilleure organisation et coordination des demi-journées d'information et des journées thématiques.

Un espace d'échanges pour un travail collaboratif est mis à la disposition des membres des ateliers sur Sémaphore, intranet du ministère de la Culture et de la Communication. Cet espace met à disposition des membres actifs du réseau une « bibliothèque », un forum, un blog, un fil RSS, des liens. Pour des raisons de sécurité le droit d'accès à l'espace collaboratif est personnel et inaccessibles. Il est accordé par le pilote du réseau qui transmet alors un identifiant et un code d'accès. L'utilisateur s'engage à ne pas modifier ou détruire des informations dont il n'est pas gestionnaire.

III. Manifestations

Demi-journées d'information

Les demi-journées d'information sont ouvertes aux seuls adhérents (membres actifs et membres associés).

Elles se tiennent 3 fois par an et donnent lieu à des interventions d'experts sur l'actualité des archives et des musées.

Journées thématiques

Les journées thématiques sont ouvertes à toute personne souhaitant y assister.

Elles se tiennent une fois par an et prennent la forme de journées d'études ou de colloques.

ANNEXE 1 : Programme du bureau 2013-2016

Les 3 thématiques retenues pour le programme 2013-2016 :

- les dossiers d'œuvres
- les archives privées
- la production d'outils pour l'archivage en musée.

Chaque thématique devra aborder les sujets suivants :

- Les dossiers d'œuvres :
 - Archives/documentation
 - Constituer un dossier d'œuvre
 - Conserver un dossier d'œuvre
 - Numérisation du dossier d'œuvre
 - Communication du dossier d'œuvre
 - Réutilisation des informations publiques
 - La propriété intellectuelle
 - Les photographies
- Les archives privées :
 - Archives publiques/archives privées
 - Archives/objet de collection
 - Acquisition/revendication
 - Exposer des archives
 - Conserver des archives
 - Numérisation des archives
 - La propriété intellectuelle
 - Les photographies
- La production d'outils pour l'archivage en musée
 - L'organisation des musées
 - L'approche fonctionnelle/organisationnelle
 - La typologie des documents
 - La gestion des espaces
 - L'externalisation des archives
 - Les 3 âges des archives
 - Les éliminations
 - Le Records Management
 - Les durées de conservation

Chaque thématique donnera lieu à la production de documents de synthèse et à l'organisation d'une journée d'étude ou d'un colloque.

Annexe 7



LOUVRE

Groupe de travail « fonction documentation »

Corinne Jouys Barbelin – 03/2008

1

Rappel des objectifs

Les objectifs retenus en juillet 2006
par les membres de la phase III de
l'étude sur la fonction documentation

1. l'état des lieux des ressources documentaires
2. la définition des niveaux de confidentialité des documents
3. le développement des échanges professionnels sous la forme d'un réseau organisé
4. la gestion des archives
5. les modalités d'accueil des publics.

Les objectifs proposés au groupe de
travail « fonction documentation »

Sous forme de fiches pratiques ou dossiers :

1. la communication des informations
2. la gestion des archives
3. la gestion des fonds photographiques
4. les modalités d'accueil des publics.

Découlant du traitement des objectifs :

1. le dispositif de formation professionnelle.
2. l'état des lieux des ressources documentaires
3. le développement des échanges professionnels sous la forme d'un réseau organisé

2

Corinne Jouys Barbelin

Produit documentaire final

Un exemple de fiche pratique disponible sur le site du Ministère :

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying a page from the French Ministry of Culture website. The page title is "fiches pratiques" and the main heading is "Protéger un édifice au titre des monuments historiques". The page includes a sidebar with navigation links, a main content area with a sub-heading "La procédure de protection", and a footer with the date "mise à jour: juillet 2003".

fiches pratiques [retour sommaire](#)

Protéger un édifice au titre des monuments historiques

mise à jour: juillet 2003

Tout édifice peut bénéficier d'une protection dans le cadre de la loi et devenir, au sens juridique, monument historique.

Quelles sont les différentes étapes de la procédure, quelles sont les conséquences juridiques, financières et fiscales de cette protection ?

La procédure de protection

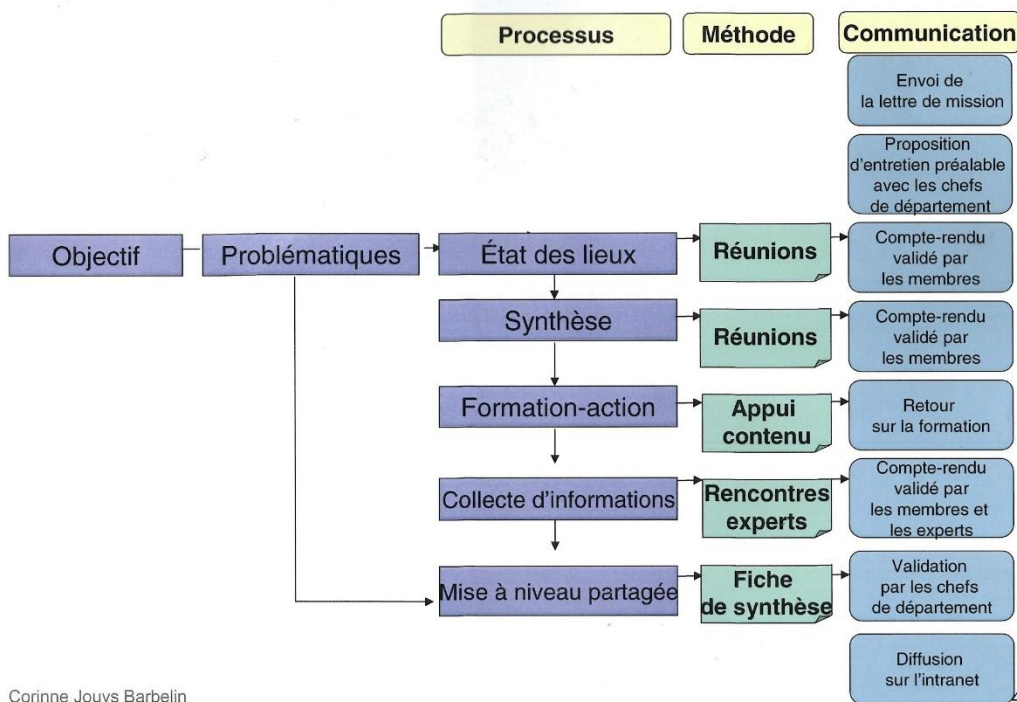
Aux termes de la loi du 31 décembre 1913 sur les monuments historiques et de ses textes modificatifs, les procédures réglementaires de protection d'édifices sont de deux types et concernent :

- " les immeubles dont la conservation présente, du point de vue de l'histoire ou de l'art, un intérêt public " ; ceux-ci peuvent être classés parmi " les monuments historiques en totalité ou en partie par les soins du ministre " chargé de la culture (article 1er);
- " les immeubles qui, sans justifier une demande de classement immédiat, présentent un intérêt d'histoire ou d'art suffisant pour en rendre désirable la préservation " ; ceux-ci peuvent être inscrits sur l'Inventaire supplémentaire des monuments historiques par arrêté du préfet de région (article 2 modifié par décret du 18 avril 1961)

3

Corinne Jouys Barbelin

Organisation retenue



Corinne Jouys Barbelin

4

Mode de fonctionnement – Animation du groupe

- Des réunions du groupe de travail
- Des séances de formation et d'information
- Une plateforme de travail en réseau partagé

5

Corinne Jouys Barbelin

Liste des membres du groupe « Fonction Documentation » nommés par les chefs des départements

Département des Antiquités égyptiennes

Élisabeth DAVID (Titulaire), Catherine BRIDONNEAU (Suppléante)

Département des Antiquités grecques, étrusques et romaines

Florence SPECQUE (Titulaire), Agnès SCHÉRER (Suppléante)

Département des Antiquités orientales

Patricia KALENSKY (Titulaire), Marie-José CASTOR (Suppléante)

Département des Arts graphiques

Brigitte DONON, Michèle GARDON

Département des Objets d'art

Marie-Hélène DE RIBOU (Titulaire), Carole TRÉTON (Suppléante)

Département des Peintures

Bénédicte VERNY (Titulaire), Aurélie MERLE (Suppléante)

Département des Sculptures

Christine VIVET-PÉCLET (Titulaire), Chantal COLAS DE LA NOUE (Suppléante)

Départements des Arts de l'Islam

Cécile JAIL (Titulaire), Valérie de WULF (Suppléante)

Musée Delacroix

Catherine ADAM-SIGAS

6

Corinne Jouys Barbelin

Rappel du planning général

- **Fréquence**
- Une demi-journée par mois (jeudi, 9h15-12h30)
- **Salle**
- Une salle pouvant accueillir 12 personnes (salle au service Organisations métiers et formation, Marengo, 2^e étage)
- **Calendrier adopté pour le thème n°1 « la communication des documents »**

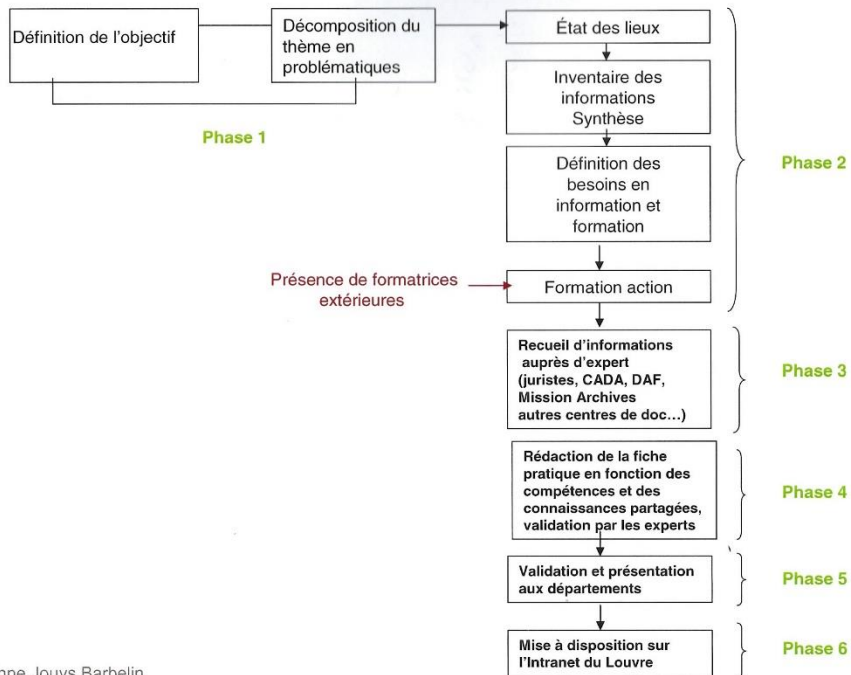
Jeudi 22/11/2007	Définition du schéma directeur	12 participants
Jeudi 13/12/2007	Inventaire des informations sur papier	12 participants
Jeudi 17/01/2008	Inventaire des informations numériques	11 participants
Jeudi 14/02/2008	Visites des centres de documentation des départements	18 participants
Jeudi 13/03/2008	Rencontre avec la mission Archive	
Jeudi 20/03/2008	Retour sur les inventaires et formation à la fiche pratique	En présence des formatrices
Jeudi 17/04/2008	Rencontre avec M. de Fuentès (EDL), C. Raynaud (C2RMF)	
Jeudi 15/05/2008	Rencontre avec des membres de la CADA et des spécialistes de la propriété intellectuelle	
Jeudi 19/06/2008	Rédaction de la fiche pratique	

- **En fin de thème**
- Évaluation du temps requis pour le thème n°2
- Mise en place d'un calendrier et validation de ce calendrier

7

Corinne Jouys Barbelin

Thème 1: « la communication des informations »



8

Corinne Jouys Barbelin