

Jean Michel Raingeard, Président de la Fédération Française des Amis de Musées et Vice-Président de la Fédération Mondiale, s'exprime ici à titre personnel.

Les musées, la confusion des genres ?

Dans le numéro 268 JM Tobelem posait de façon exhaustive et avec nuances le problème du management des musées, c'est pourquoi il est particulièrement positif que se dévoile avec autant de franchise dans le n° 269 un vibrant plaidoyer pour la marchandisation de la culture sous la plume de JM Puydebat.

Nécessité managériale que de crimes ne commet-on pas en ton nom !

Après la gestion par la Marque voici la programmation par les "spécialistes" du marketing. Ainsi un amphigouri succède à un autre.

Les musées ne relèvent pas du divertissement marchand. Un centre d'interprétation sans œuvres d'art réelles ne sera jamais un musée, même virtuel !

A moins que comme dans les parcs à thème, d'attractions ou de loisirs, voire les bases de plein air, on ait la franchise de dire que les musées sont là pour faire du chiffre.

La Fédération Française des Amis de Musées a posé en mars dernier dans une résolution publiée dans le n°254 une grande partie de la question.

Management et gouvernance ne peuvent s'aborder que si l'on définit la vocation, le "sens", la "direction" à donner aux musées.

Ce n'est pas la programmation qui donne la "direction" d'un musée. C'est cette direction", soyons plus clair, son Programme Scientifique et Culturel qui donne un sens à la programmation. Le PSC, avalisé dans les établissements publics par les Conseils d'Administration, même présidés par des énarques, donne le la. Et permet, entre autres, les partenariats avec la société civile comme avec les Amis de Musées.

Les Amis de musées ont de tout temps rappelé, au congrès mondial de 2002 par L Kreisberg, au congrès de Séville en 2005 et plus récemment en 2007 à Ptolémée, que la vocation centrale du musée est éducative donc scientifique.

Il faut refuser la "loisirisation" des musées qui est d'ailleurs un manque de respect du public. Le public est au centre du musée pour, entre autres choses, construire sa personnalité critique et non comme consommateur.

Si la loi sur les musées a affirmé le rôle de diffusion culturelle du musée ce n'est pas pour "ouvrir un boulevard" aux consultants en marketing mais plutôt à la fonction éducative récemment réaffirmée par le Président de la République. L'ouverture aux publics, la démocratisation culturelle, ne peut être que le fruit d'une politique éducative exigeante des, et par, les musées et non le fruit de compromis commerciaux.

Ph de Montebello patron du Met rappelait dès 2003 à juste raison que les œuvres d'art ne sont pas des "commodities" mais "l'évènement en lui même" comme disait Berenson. Il faut donc maintenir un bon équilibre entre la mission et le marché.

Ainsi les conservateurs sont les mieux à même de programmer les musées.

L'ouverture, la prise de risque n'est pas dans la création de produits grand public étiquetés culturels mais dans l'élévation de la Culture de ce fameux "grand public". Ce qui n'empêche nullement de rechercher et développer le plaisir de la visite.

La grandeur du management public des musées est non pas de refuser le marketing et ses techniques si importantes pour eux en tant qu'entreprises, mais de ne pas confondre l'essentiel et l'accessoire.

A ce point trois remarques :

- La réflexion ne doit pas faire l'impasse sur la question du management des musées à laquelle la création de l'Ecole du Patrimoine ne répond pas complètement.

Ainsi j'ai pu récemment constater l'incompréhension d'un directeur de musée allemand (avec six conservateurs) formé en partie chez nous, au Collège de France, de nos cursus monolithiques, de notre manque d'ouverture à l'Université et à la mobilité.

Alors oui pour tenir les multiples rênes des organisations complexes que sont de plus en plus les musées il faut des femmes et des hommes dont "l'aptitude" est fondée sur des formations et des expériences professionnelles multiples.

Sciences Po, bien maladroitement prise en otage par JM Puydebat, formait autrefois au leadership par cette ouverture. Il y a peut-être eu un passage à vide dans les années 80 mais je pense qu'aujourd'hui son directeur a bien rectifié le tir puisque l'Ecole ne se contente pas d'une filière communication mais accueille des séminaires d'histoire de l'Art de grande qualité.

- Il faut aborder le sujet d'une gouvernance nouvelle pour les musées. Il doit s'agir moins d'un leadership d'autorité, comme le veut la tradition napoléonienne, que de gouvernance partagée entre les différentes fonctions au travers d'un concept peu français, le consensus autour du projet. Ainsi les conservateurs pourront exercer leur fonction centrale de programmation en responsabilité avec des collègues gestionnaires.

- Enfin se pose la question des cursus de formation des collaborateurs des professionnels des musées. La multiplication des formations spécialisées en management sans contrôle du niveau culturel conduit à des propositions particulièrement confuses.

Comme de celle de dire que dans le monde anglo-saxon les directeurs de musées viennent principalement du business. Les hommes de culture et de science que sont Ph de Montebello (Met), G Lowry (Moma), N Mac Gregor (British), ou N Serota (Tate) apprécieront !

Dans un séminaire de son master spécialisé ESC Dijon constatait "il y a de moins en moins d'hommes de culture et de plus en plus d'hommes de communication dans les entreprises culturelles", cela englobait-il les consultants ?

JM Raingeard
Ami de Musée
Sciences Po SP 71