

Préface

« Un musée est une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation. »¹

Cette définition nous montre la distance qui nous sépare, à l'ère de la mondialisation culturelle, dans le rapport au musée qui a perdu, d'une certaine manière, son statut de sanctuaire de la culture légitime au profit d'une approche managériale et commerciale.

L'intérêt de l'investigation scientifique de Corinne Baujard est de montrer que la vocation muséale d'une institution pérenne se confronte à des valeurs muséales différenciées, où sont mises en tension des missions d'intérêt général et la nécessité de la valorisation d'un patrimoine dans l'espace public.

Les commanditaires religieux et princiers d'autrefois se sont effacés devant les collectionneurs privés et riches. La « main gauche de l'État » (Bourdieu) devient moins généreuse et plus calculatrice. Des philanthropes et mécènes se sont plus introduits sur le « marché de l'art », motivés par des enjeux de notoriété et d'optimisation fiscale. L'art n'est pas qu'une affaire de goût personnel. Il relève d'une stratégie de distinction sociale et de placement financier susceptible d'être aisément transmis à des héritiers. La mobilité transnationale des collections et des objets contribue à recycler de l'argent sale et à fluidifier les échanges qui paraissent se fonder sur des « valeurs refuges », à l'abri des à-coups des marchés boursiers et immobiliers. Aux défis de la gestion patrimoniale (et des fonds de pension) s'ajoutent dans certains

1. Statuts du Conseil international des musées, ICOM, adoptés en 2007.

cas des enjeux diplomatiques et politiques. C'est la face cachée de la mondialisation culturelle à l'échelle planétaire.

La France accueille chaque année plus de 80 millions de touristes étrangers et apparaît comme l'une des premières destinations touristiques du monde. La question de l'attractivité de son territoire est donc essentielle. Pourtant tout n'est pas affaire de commerce... pour faire du bon commerce ! Corinne Baujard, professeure en sciences de l'éducation, montre que :

« le musée est un lieu de formation de soi-même, d'émotions, qui devient une pratique éducative dans l'accès à la transformation du monde [...]. Le savoir implique la conscience de soi, le respect aux autres et le souci pédagogique de la transmission générationnelle ».

L'horizon des *sociétés du savoir* traversées par les enjeux du numérique (*Big Data* et intelligence artificielle) et des réseaux sociaux est d'élargir l'espace muséal à d'autres usages, pour d'autres publics et vers d'autres territoires. Dans un monde interconnecté, on ne peut plus guère séparer le développement économique, social et culturel. Pourtant un directeur de musée ne peut pas tout faire et il se doit de se consacrer là où il est indispensable, tout en sachant déléguer à des personnes compétentes. C'est ainsi que Bruno Girveau, directeur du Palais des Beaux-Arts de Lille, nous disait récemment à propos de l'utilisation des réseaux sociaux : « Moi je n'y suis pas, car j'y perdrais trop de temps au détriment de mes passions. Mais j'y crois pour le développement : Mathilde gère Twitter, Amandine Facebook et Florence accomplit une veille numérique. »

Pour illustrer ce changement de paradigme éducatif, notre collègue, spécialiste en « sciences du management » et des théories de l'apprentissage met l'accent sur l'innovation et la création dans les institutions éducatives en nous livrant trois monographies raisonnées et très détaillées. Il s'agit du musée Plantin Moretus d'Anvers (chapitre 6) qui s'enracine dans le contexte social de la Renaissance ; du musée Louvre-Lens (chapitre 7) qui émerge dans un cadre territorial « inimaginable » et du musée Louvre-Abu Dhabi (chapitre 8), « la marque à destination touristique ».

Sur ce dernier exemple, le plus récent, la presse nationale s'est fait l'écho d'un « nouvel eldorado culturel, entre créativité vibrante et architecture décomplexée ». L'échelle d'une mégapole permet de « mettre les mondes en contact et de parler d'une société atypique et cosmopolite ». L'invention de nouveaux codes culturels en relation avec un quartier industriel et une galerie « explore l'identité émiratie, ses anciennes civilisations et les traditions des îles du pays. La culture, un sacré capital ». Le

multiculturalisme revendiqué se conjugue avec la recherche de rêve et de sensation, « sublimée dans une sensibilité régionale »².

La démonstration est probante au moins sur deux points. Il y a un « génie du lieu » qui ne tombe pas du ciel des Idées, mais qui est la marque de la fabrique des hommes (et des femmes) qui l'ont pensé et voulu. De ce point de vue, il y a bien un imaginaire du musée, au sens où tout espace muséal mobilise un imaginaire, au sens d'André Malraux [MAL 04].

Des tendances de fond apparaissent de manière transversale autour des principaux défis managériaux que l'on peut résumer de la manière suivante : comment rendre attractif « l'état de l'art » et fidéliser des publics toujours plus exigeants sans réduire la vision en termes de « segments de marché » à conquérir ? Quel est l'avenir probable des musées au XXI^e siècle avec le poids grandissant des fondations qui accélèrent un processus de massification du culturel aux dépens d'un mouvement en faveur de la démocratisation de la culture susceptible de répondre aux aspirations de l'ensemble de la population ? Le musée de demain ne sera-t-il pas plus participatif en reposant sur des actions pluripartenariales coconstruites de manière plus horizontale ? C'est un enjeu de démocratie culturelle pour aller vers de nouveaux publics (grands-parents et petits-enfants, etc.) et accompagner de nouveaux usages, notamment pour les personnes éloignées ou en situation de handicap. C'est la dimension inclusive à laquelle doivent satisfaire les plus de 1 200 lieux ayant reçu le label « Musée de France » [LAB 15].

Concevoir et réaliser une exposition ne s'improvise pas. C'est une bonne illustration pour souligner que la gestion des institutions culturelles se professionnalise à mesure qu'elle s'internationalise. Il existe une variété des musées, dans leur organisation, notamment managériale. Connaître le profil et les motivations des donateurs, se tenir à distance du risque de dépendance à l'égard des mécènes, diversifier les sources de financement grâce, en particulier, aux plateformes, etc. On le voit, la direction des musées est soumise à de nouvelles injonctions. Des questions inédites surgissent à la faveur de l'actualité : la sécurisation des personnes dans un contexte de guerre larvée, la restitution des objets liés à une histoire controversée, etc. Avec les usages des dispositifs numériques, ne va-t-on pas vers un modèle de « Musée hors les murs » ? Là encore, la sociologie des professions peut nous éclairer sur la professionnalisation des métiers relatifs à la muséologie, ce qui relève d'une expertise scientifique dans le champ muséal, et la volonté de modernisation dans ses effets paradoxaux.

2. *L'Obs*, n° 2774, p. 97, 4 janvier 2018.

La fin de l'ouvrage nous offre des réflexions stimulantes sur la qualification de « musée universel » à partir d'une analyse authentiquement philosophique sur l'intérêt et les limites d'un modèle universel. Les « perspectives d'universalité » doivent inclure, selon nous, les identités culturelles et ne pas évacuer le *Spirituel dans l'Art* (Kandinsky). C'est à juste raison que Corinne Baujard en appelle, *in fine*, aux ressources de la pédagogie humaniste pour imaginer les nouveaux métiers de la culture (industries créatives et culturelles), les nouvelles tendances et les métiers émergents du musée du futur.

Francis DANVERS
Professeur émérite de l'université de Lille
Laboratoire CIREL – Villeneuve-d'Ascq

Introduction

Les musées connaissent de profonds bouleversements : l'offre culturelle se transforme sous l'influence de modèles institutionnels qui révèlent une évolution sensible à l'égard du grand public. Selon les États, le fonctionnement muséal dépend avant tout du marché, des pouvoirs publics ou du mécénat. Mais on assiste dans tous les cas à une approche véritablement renouvelée du cadre des expositions. Dans les prochaines décennies, plus de 9 000 musées à dimension internationale vont être créés dans le monde. C'est un défi qui concerne désormais l'humanité entière. Quelle génération de musées est en train de naître ? Quel modèle retenir pour accueillir les citoyens du monde ? Quel ancrage international choisir pour répondre à la vocation universelle de la culture ?

À l'heure de la mondialisation, poser la question de la reconnaissance internationale (tel que le récent Louvre-Abu Dhabi, qui doit beaucoup à l'effet Guggenheim à Bilbao), c'est considérer qu'une volonté universelle ne peut s'exprimer que selon des enjeux éducatifs essentiels au développement muséal. Décloisonner le champ des musées stimule les mobilités réelles ou imaginaires et réinvente de nouveaux territoires. Le patrimoine culturel ne peut plus s'étudier indépendamment du contexte dans lequel il se produit. Au sein d'une communauté internationale, le musée « est une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation »¹.

Les musées apparaissent comme une solution de développement pour de nombreux territoires industriels qui désirent se projeter vers de nouveaux modèles culturels (musée Pompidou-Metz). Ils proposent des expositions à grand spectacle afin de

1. Conseil international des musées, ICOM, Vienne, 24 août 2007.

moderniser leur image et attirer un large public. L'architecture met en scène une image qui témoigne durablement de la présence du musée sur le territoire ; on met en évidence des collections oubliées ou déplacées, ce qui élargit les dimensions sociales et culturelles (Louvre-Lens). Mais de tels choix oublient les petits musées nationaux ou territoriaux qui jouent pourtant aussi le jeu du service public (musée Plantin à Anvers). C'est dire que la nature du financement public reste une problématique déterminante qui oblige à des négociations permanentes qui finissent toutefois par favoriser des projets standardisés à l'échelle universelle.

L'approche disciplinaire des musées doit tenir compte des nouvelles thématiques qui bouleversent les valeurs de l'institution muséale (chapitre 1, « Les valeurs muséales »).

La recherche de financement pose des questions professionnelles et éthiques aux conservateurs. Dès lors que les métiers se transforment, de nouvelles exigences apparaissent qui affectent les contenus culturels. Les visiteurs, aux profils variés, ne se contentent plus du statut de spectateurs, mais veulent être des acteurs de projets culturels (chapitre 2, « Le financement participatif »).

La participation du public à l'institution muséale encourage le don. Le mécénat devient de plus en plus important dans le fonctionnement du musée (chapitre 3, « Le mécénat culturel »).

Les musées se transforment et intègrent de nouvelles fonctions. Les directeurs proposent aux visiteurs diverses activités qui accompagnent la connaissance des contenus exposés à l'intérieur des bâtiments. Le public le plus divers qui contemple les objets doit être en mesure de comprendre les démarches culturelles engagées dans le cadre des expositions. Si la fréquentation repose sur une médiation relationnelle, les directeurs ont pourtant des difficultés à concilier les projets muséographiques avec les activités de service public (chapitre 4, « La direction des musées »).

Le numérique devient omniprésent. Les musées utilisent les nouvelles technologies de l'information et de la communication avec le public afin d'établir un contact plus actif. Ils doivent pouvoir aller hors les murs et construire le savoir d'une façon différente, assurer pleinement la diversité culturelle (chapitre 5, « L'innovation numérique »).

Le musée est un lieu de formation de soi-même, d'émotions, qui devient une pratique éducative dans l'accès à la transformation du monde. L'invention de l'imprimerie a précédé ce mouvement. L'histoire d'un petit typographe devenu un imprimeur de génie est racontée au musée Plantin d'Anvers qui fait revivre de façon collaborative son histoire. Cet établissement intègre de manière originale dans sa politique d'exposition les préoccupations sociales des visiteurs (chapitre 6, « Le musée Plantin-Moretus d'Anvers »).

L'architecture impose de nouvelles dimensions aux modalités d'exposition. Le dialogue est parfois complexe, comme au musée Guggenheim à Bilbao, né dans l'adversité, qui a trouvé son public sur un territoire industriel. Le bâtiment conçu par Frank Gehry a fait école. Pourtant, la galerie du temps au Louvre-Lens a inventé de nouveaux parcours dans des espaces bien plus différenciés (chapitre 7, « Le musée Louvre-Lens »).

Le musée vise à faire découvrir une démarche scientifique, la complexité de la réalité du monde et le sens de la condition humaine. L'ambition internationale est de plus en plus présente. Le Louvre-Abu Dhabi est symbolique d'une tendance universelle qui conditionne le contenu exposé. L'architecture associe enchantement, savoir et réflexion. C'est un lieu de connaissances, de réflexion et d'esprit critique (chapitre 8, « Le musée Louvre-Abu Dhabi »).

Le savoir implique la conscience de soi, le rapport aux autres et le souci de la transmission générationnelle. Que fait le musée de son patrimoine culturel et du patrimoine territorial au sein duquel il s'inscrit ? Comment être un lieu de réflexion et un espace de démocratie culturelle ? En ciblant tous les visiteurs, le savoir se construit progressivement avec le public. D'une institution muséale centrée sur les contenus exposés, les savoirs éducatifs, les valeurs, on se dirige vers un modèle plus complexe qui essaie de transmettre des expériences et réaliser des objectifs ambitieux de participation du public dans le cadre de nouvelles formes d'action publique.