



HAL
open science

LA DÉMARCHE DE PROJET DANS LES MUSÉES ET LES ORGANISATIONS CULTURELLES

Paul Rasse, Yves Girault

► **To cite this version:**

Paul Rasse, Yves Girault. LA DÉMARCHE DE PROJET DANS LES MUSÉES ET LES ORGANISATIONS CULTURELLES. *Communication & Organisation*, 2002, 13. sic_00000226

HAL Id: sic_00000226

https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000226v1

Submitted on 19 Oct 2002

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.

LA DÉMARCHE DE PROJET DANS LES MUSÉES ET LES ORGANISATIONS CULTURELLES

Paul RASSE - Yves GIRAULT

Mots clefs : Ingénierie culturelles, management de projet, médiation culturelle, muséologie,

Résumé

La décentralisation offre aux établissements culturels de nouveaux moyens, mais les contraint aussi à gagner en efficacité et à justifier de l'intérêt que les collectivités locales ont à les financer. Ils doivent faire parler d'eux, élargir leur public, l'intéresser, le fidéliser, alors que leur productions deviennent de plus en plus complexes et onéreuses. Le recours aux méthodes de projet, en l'honneur dans de nombreuses organisations culturelles, tant pour exposer les demandes de subventions que pour piloter les réalisations, procède de cette nouvelle dynamique. Le monde des musées en pleine mutation, offre une bonne illustration des enjeux et de l'intérêt que recouvre l'emploi du concept de projets dans l'espace culturel.

Paul RASSE

Maître de Conférences habilité et qualifié,
Chercheur en communication
à l'Institut méditerranéen
d'anthropologie générale (IMAGE)
Université de Nice de Nice Sophia Antipolis

Yves GIRAULT

Professeur
Chef du service d'action pédagogique
et culturelle du Muséum national
d'histoire naturelle
Directeur de l'équipe de recherche sur la
médiation muséale

LA DÉMARCHE DE PROJET DANS LES MUSÉES ET LES ORGANISATIONS CULTURELLES

Paul RASSE - Yves GIRAULT

Publié dans le numéro 13 de Communication et organisation : Management par projet et logiques communicationnelles, Juillet 1998.

La décentralisation a permis aux collectivités locales d'avoir, d'une part, des politiques artistiques ou de promotion de la culture scientifique et technique ambitieuses, et d'autre part, d'offrir aux acteurs culturels des moyens financiers nouveaux. Mais cela ne va pas sans contrepartie, car dans un contexte de crise et au mieux de faible croissance, les élus sont aussi plus soucieux de justifier de leurs dépenses devant les contribuables en terme de visibilité des projets, d'image de marque des institutions ou des financeurs, de retombées économiques locales, de fréquentation et de satisfaction du public... Cela est d'autant plus vrai que l'état (le ministère de la culture notamment ou le ministère de l'éducation nationale pour les musées d'histoire naturelle), ne contribue généralement plus au financement de nouvelles activités culturelles que si les collectivités locales y participent déjà¹.

Fini donc le temps où un centre administratif lointain finançait les pratiques culturelles d'une petite élite sur la base de vagues projets, des accointances et de la seule notabilité des personnalités qui en étaient les instigateurs, sans trop se préoccuper de l'utilisation des fonds alloués. Aujourd'hui, le paysage est sans

¹ Le ministère de l'Éducation Nationale a sous sa tutelle 156 Musées dont 4 nationaux, 56 muséums d'histoire naturelle, et 69 musées mixtes (art et histoire naturelle), et 11 musées universitaires. Pguillet, les muséums de France et les musées de l'éducation nationale, OCIM, 1996.

doute plus ouvert à de nouvelles formes d'expressions, mais plus incertain aussi ; fini les rentes de situation, les subventions reconduites d'année en année sans contrôle ni véritable évaluation. Les institutions sont sommées de faire la preuve de leur utilité, d'expliquer, de défendre et de justifier l'intérêt que la collectivité peut trouver à les financer. Elles doivent faire parler d'elles, savoir se médiatiser, élargir leur public, l'intéresser, le fidéliser².

Contraints de gagner en efficacité, les acteurs des établissements culturels se sont inspirés des méthodes managériales imaginées et expérimentées dans les entreprises confrontées à la crise, à l'accélération du temps, à la mondialisation de la compétition. Le recours aux méthodes de projet en l'honneur dans de nombreuses organisations culturelles, tant pour exposer les demandes de subventions que pour piloter les réalisations, procède de cette nouvelle dynamique, son emploi dans le monde des musées en est une bonne illustration³. Après avoir observé le renouveau de l'institutions muséale qui induit une diversification de ses tâches et de ses missions, nous en analyserons les conséquences, dont la plus significative est la création d'équipes pluridisciplinaires. Nous montrerons enfin, de quelle manière l'élaboration de " projet culturel " est utilisé pour la gestion et la transformation des musées.

Un renouveau de l'institution muséale

Longtemps, les musées ont vécu sur leurs acquis ; institutions vénérables dans le meilleur des cas, mais plus souvent désuètes et poussiéreuses⁴. Ils accumulaient,

2 voir : Rasse Paul, *Muséologie*, contribution au Dictionnaire encyclopédique des Sciences de l'information et de la communication, sous la direction d'Ahmed Silem, et Bernard Lamizet, Ed. Ellipses, 1997.

3 voir : Rasse Paul, *Techniques et cultures au musée, ingénierie et communication des musées de société*, Ed. Presses Universitaires de Lyon, décembre 1997.

4 par exemple aujourd'hui, la grande majorité des musées d'histoire naturelle a au moins un siècle d'existence et les plus anciens deux (les musées de Strasbourg 1760, Perpignan 1770, Lyon 1772, La Rochelle 1782, Bordeaux 1791, Niort 1792, Angers 1793, Chalons-sur-Marne 1794, Roanne 1794, Moulins 1795, Rouen 1796, Valenciennes 1796, Nancy 1798). A en faire l'histoire, on s'aperçoit qu'ils ont connu bien des vicissitudes, traversé deux ou trois guerres durant lesquelles certains ont été bombardés et pillés, connu des déménagements, des fusions, de longues périodes de deshérence, d'abandon, de fermeture, et alternativement des étapes de rénovation, des moments d'expansion et de

dans le silence de salles désertes⁵, des collections plus ou moins remarquables en fonction des opportunités du moment ; tantôt un dépôt d'état ou le legs d'un collectionneur, tantôt le résultat d'une fouille archéologique, parfois, quand les moyens le permettaient, des acquisitions faites en fonction des goûts, voire des marottes de chacun des conservateurs qui se succédaient à leur tête. Ainsi se sont constituées des collections hétéroclites, érigées en patrimoine que le musée était chargé de conserver et de transmettre aux générations futures, qui elles-mêmes, recevaient cet héritage comme un fardeau coûteux sans s'y intéresser vraiment, en témoigne la vétusté, l'abandon dans lequel avait sombré l'institution muséale jusqu'à ces dernières années. Au fil des siècles, les musées avaient perdu de vue leur projet initial de recherche et d'éducation, pour n'être plus que des lieux de conservation d'un patrimoine n'intéressant plus grand monde, à l'exception d'une petite minorité de spécialistes, d'érudits, seuls capables de reconnaître, de trier, d'interpréter, bref de se délecter des trésors qui y étaient enfermés.

Depuis une dizaine d'années, la situation a changé⁶; au passage du millénaire le musée a retrouvé son aura et sa place. Il connaît un renouveau sans précédent, il est une des rares institutions culturelle à se développer, à se multiplier, à accroître son public⁷. Il s'est réorganisé autour d'un vaste projet : la sélection d'éléments artistiques, scientifiques ou techniques, caractéristiques de la civilisation telle qu'elle s'est développée à travers les âges, dans une perspective de

rayonnement. Cf Une expérience d'audit de communication au Musée océanographique de Monaco, réflexion sur l'identité et la communication des musées d'histoire naturelle Yves Girault, Paul Rasse Public et musée, n°11/12 Ed. PUL, déc. 1997.

⁵ A ce jour aucune étude ne permet de se faire une idée un peu sérieuse de la fréquentation des musées d'histoire naturelle de province et de son évolution. Si la qualification de salles désertes pouvait être attribuée au plus grand nombre, il faut noter que certains musées ont une fréquentation non négligeables.

⁶ Notons la création en 1982 de la Mission Musée au Ministère de l'éducation Nationale qui a largement contribué à créer une dynamique pour rénover un certains nombre de musées en province.

⁷ En réalité il est bien difficile d'avancer un chiffre un peu sérieux sur le nombre de visiteurs annuels de ces diverses institutions. Cependant tout le monde s'accorde à reconnaître que sur les dix dernières années le nombre de visiteurs annuels des musées s'est fortement accru pour atteindre et dépasser les cinquante millions de visiteurs, alors que dans le même temps, le public des autres pratiques culturelles diminuait. Pour de plus amples informations à ce sujet tant sur les études qualitatives que

patrimonialisation, c'est-à-dire de préservation des collections, mais aussi d'interprétation et de communication. Les sujets se diversifient et se spécialisent, et les musées étendent leurs prérogatives aux cultures populaires, aux techniques anciennes et aux nouvelles technologies, aux activités industrielles, à la recherche scientifique, aux événements historiques. Les limites de l'institution, elles mêmes, deviennent plus floues ; les écomusées étendent leurs mission de conservation au patrimoine de tout un territoire, tandisqu'aux activités des musées d'histoire naturelle, par exemple, se joignent celles des jardins botaniques⁸, des parcs naturels, des parcs zoologiques, des aquariums, des centres pour le développement de la culture scientifique, technique et industrielle. Et tous font de l'exposition un média à part entière, pour communiquer avec à un public d'amateurs éclairés, mais aussi de plus en plus, de visiteurs étrangers au lieu et au sujet⁹.

L'institution muséale s'est modifié, devenant plus complexe, plus confuse aussi, contrainte de se transformer d'évoluer sans cesse, pour s'adapter, anticiper, répondre aux aspirations sociales du moment, au risque d'y perdre son âme. L'ancienne et caricaturale association conservateur/gardien de musées ne pouvait seule assumer cette mutation tant attendue par les publics, qui ne pouvait résulter que d'un travail en équipe pluridisciplinaire.

Le conservateur de musée : un homme orchestre...

Pendant très longtemps, explique Florence Audier les conservateurs étaient seuls, et souvent, notamment dans les musées de province, le seul cadre, isolé face aux gardiens de musée situés en bas de l'échelle sociale, et avec lesquels ils

quantitatives cf. numéro spécial de La lettre de l'OCIM, N 55 : Qui visite les musées de science ? 78 p. 1998.

⁸ Certains se spécialisent comme le Conservatoire Botanique National de Brest qui présente, une collection de plantes menacées ou le jardin ethnobotanique du Salagon qui présente des plantes utilisées au Moyen-Age et des plantes condimentaires et médicinales locales utilisées de nos jours..

⁹ Certains se sont réorganisés autour de projets forts : le port musée de Douarnenez, le musée de Grenoble qui présente la flore et faune alpine, Océanopolis qui présente la flore et la faune du littoral breton. D'autres se créent autour de nouvelles problématiques : la Cité de l'espace à Toulouse qui a ouvert ses portes le 28 juin 1997.

n'entretenaient que des rapports assez distendus¹⁰. Recrutés, pour les musées d'art, par concours à la sortie de l'école du Louvre après une formation consacrée presque exclusivement à l'histoire de l'art, les conservateurs avaient pris des habitudes de travail solitaires. Ils cultivaient le plus souvent leur érudition en menant d'obscures recherches, ce qui, ajouté au soucis de conserver un patrimoine fragile et précieux, les amenait parfois à se méfier du public et à préférer le jour de fermeture à tout autre. La situation des conservateurs de Musées d'Histoire naturelle n'était pas plus envieuse car peu nombreux et isolés, ils se plaignaient d'un manque de reconnaissance de leurs compétences spécifiques, acquises au hasard de leurs actions de conservation, de recherche et d'éducation¹¹. On comprend que certains se soient sentis désarmés face aux nouvelles exigences de l'institution. En effet explique Florence Audier, " on assiste à la fois à une véritable mutation dans la façon dont les musées doivent mettre en œuvre leur mission de service public, mais aussi à une extension de cette mission vis-à-vis de publics plus diversifiés et plus ciblés... A cela s'ajoutent d'autres éléments induits par le changement d'échelle dans la fréquentation des musées et l'accroissement de leurs horaires d'ouverture, la multiplication des expositions et autres manifestations complexifient le fonctionnement des établissements. On voit donc se développer, selon un processus de boule de neige, de nouvelles tâches qui s'articulent plus ou moins bien aux tâches plus classiques, qui mobilisent de nouveaux savoir-faire plus diversifiés, mais aussi souvent très spécialisés, et qui exigent beaucoup du personnel en place, en même temps qu'elles interpellent les modes de gestion " ¹².

Le conservateur de musée : un chef d'orchestre !

¹⁰ Audier Florence, *Emploi, statut, organisation du travail dans la modernisation des musées en France*, in *Public et musée*, n° 6, PUL, 1995, p.33

¹¹ Ils ont été entendus puisqu'en janvier 1992, par le décret 92/28 est créé un statut de conservateurs équivalent à ceux de la filière culturelle. Cf J. Maigret : *Conservateur dans un musée scientifique ! Métier d'hier ou de demain ?* Musées et Collections Publiques de France N 197, 1992.

¹² Audier Florence, op. cit. p.35. voir aussi : Dominique Poulot, *Les mutations de la sociabilité dans les musées français et les stratégies des conservateurs, 1960-80*, in *Sociologie de l'art, La documentation française*, 1986. Voir également : Jean Clair, *Paradoxe sur le conservateur*, L'échoppe., 1988.

Face à la multiplication des attentes institutionnelles certains conservateurs ont été tentés d'assumer seul l'ensemble du fonctionnement, mais ils se sont heurtés à leurs propres limites : combien étaient capables d'être à la fois managers, décorateur, graphiste, historiens, éducateurs ? Pouvait-on imaginer qu'ils puissent acquérir la formation, et suffisamment d'expérience professionnelle pour être tout cela à la fois ? En réalité depuis les années 1990, parallèlement à la profonde mutation des musées, sont apparus de nouveaux métiers. Les Conservateurs du patrimoine pour les musées de la culture¹³, ou les Conservateurs des musées d'Histoire naturelle, peuvent être dorénavant aidés dans leurs tâches par des secrétaires généraux, des attachés et des assistants ayant des fonctions plus ou moins spécialisées dans la médiation culturelle, la conception et la scénographie d'expositions ou la conservation, et enfin des agents territoriaux du patrimoine (anciens gardiens de musées qui se voient attribuer des fonctions d'accueil)¹⁴. Les fonctions du musée se complexifiant, les conservateurs sont, en outre, de plus en plus fréquemment amenés à faire appel à des intervenants extérieurs : des scientifiques, les architectes, des muséographes, des graphistes et divers consultants (experts en marketing, en gestion, en études de public, en communication...).

Les responsables actuels des institutions muséales, deviennent progressivement des "chefs d'orchestre" qui, sans être virtuoses d'aucun des instruments, dirigent les musiciens, mettent en synergie les compétences de chacun, pour une création la plus aboutie possible. Plus prosaïquement, nous dirions qu'ils leur faut apprendre à manager des compétences diversifiées d'experts, en les organisant en fonction d'un projet culturel fort et si possible explicite. William Saadé ajoute à ce propos, qu'" il n'appartient pas au conservateur d'être tout à la fois graphiste, scénographe ou vidéaste, mais il ne peut ignorer l'apport et la richesse des

¹³ Cf Jean Marcel Humbert, Jean Pierre Sainte Marie (ED), Actes du colloque : Conservateur du patrimoine un métier pour le 3^{ème} millénaire (sous presse), mars 1998.

¹⁴ Pour de plus amples informations à ce sujet cf. Jean Pierre Sainte-Marie : Vers une professionnalisation des métiers des musées. La lettre de l'OCIM, N 49, pp15-19 et Jacques Maigret Quels métiers dans les musées scientifiques ? Musées et Collections Publiques de France N 201, 1993.

disciplines constitutives de la muséologie moderne. En ce sens, le parallèle entre le conservateur, directeur d'une institution culturelle et un chef d'entreprise n'a rien d'audacieux : l'un comme l'autre, ont le souci d'en assurer la continuité et le développement. La recherche de collaborateurs et la constitution d'une équipe homogène représentent l'une des clés de leur réussite ¹⁵.

Aujourd'hui, il est évident que la réalisation d'un projet muséographique, un tant soit peu important, passe par la constitution d'une équipe pluridisciplinaire. Deux cas peuvent se présenter : soit l'équipe est entièrement intégrée à l'équipement, soit il existe une équipe de projet interne plus ou moins importante et une équipe de prestataires extérieurs. En France, et dans la plupart des musées, la deuxième situation est la plus fréquente.

Une orchestration difficile

L'introduction de ces nouveaux métiers, n'a pas été sans poser de problèmes. Seul, jusque là, l'architecte était admis. On ne peut pas se passer d'architectes pour construire un musée. Et pourtant déjà, le travail commun n'allait pas sans heurts, ni déception et critiques réciproques. Il est toujours difficile de faire coopérer des professions qui ont une histoire, des statuts et des méthodes différentes. Le problème est plus simple dans un système où les zones de pouvoir sont hiérarchisées et clairement définies ; notamment si le donneur d'ordre tient les cordons de la bourse. Hélas, le conservateur n'est généralement pas le financeur, il agit au mieux par délégation, et les décisions importantes, comme par exemple le choix de l'architecte, sont fréquemment prises par les élus. Les élus sont en effet généralement plus sensibles aux retombées engrangées à court terme, à savoir la renommée de l'architecte, le prestige de ses réalisations antérieures ou l'ambition du projet, qu'aux exigences des scientifiques et aux

¹⁵ Saadé William, Le conservateur de musée, in Nouvelles muséologie sous la direction d'Alain Nicola, MNES, 1986, p. 79
voir aussi Dubet Philippe "Le musée exige aujourd'hui des équipes pluridisciplinaires (...). La professionnalisation du métier de muséologue a eu pour effet de morceler les tâches à accomplir." Si bien que le travail en "soliste" n'a plus cours.

arguments didactiques ou pédagogiques du conservateur qui n'auront des effets que dans la durée. Ces remarques valent aussi pour le choix des muséographes ou des décorateurs.

La réalisation d'une institution muséale est toujours une entreprise de longue haleine au parcours chaotique et semé d'embûches. Une fois l'établissement inauguré, ouvert pour l'éternité, son fonctionnement impose de jongler avec la pénurie de moyens, la pression des élus, du conseil d'administration, l'autorité des notables ; si bien qu'en l'absence d'un projet collectif et fort, l'équipe professionnelle engagée dans cette aventure a souvent l'occasion de se perdre et de perdre de vue la finalité de son travail et à fonctionner au mieux sur un consensus "mou". Chacun pressent quelles sont les finalités et la destinée de l'institution, mais en perd le fil, a du mal à l'exprimer et à en discuter. A la longue, après des années de fonctionnement, ou même dans le cas de création, dès que des difficultés surgissent, chacun aura tendance à se replier sur ses attributions, en invoquant ses déceptions, en ressassant son amertume pour se désinvestir et se désolidariser du projet collectif¹⁶.

Pour éviter de telles dérives, dans un contexte de forte concurrence, il est indispensable que l'institution ait un projet culturel explicite, ambitieux et réaliste, valorisant pour l'institution et les acteurs, légitime parce que conséquent et adopté par l'ensemble des instances décisionnelles. Il pourra alors servir de guide pour orienter l'action de tous, tout en facilitant l'autonomie des divers professionnels. Il sera un repère incontournable, un cap à conserver dans la tempête, de sorte que chacun puisse prendre les innombrables décisions que supposent la création ou la gestion au quotidien d'un tel équipement ; sans que

¹⁶ Le concept a d'abord été développé dans les entreprises privées, qui l'ont érigé en modèle de management participatif. Le projet d'entreprise est un document écrit, formalisé, visible, qui permet à l'organisation de se projeter dans l'avenir et aux salariés de contribuer à son devenir. Il consiste en l'affirmation, un, "de ce qu'elle est" ; deux, "de ce qu'elle veut être" ; trois, "de ce qui fonde ses stratégies, ses décisions, ses modes de fonctionnement. Autrement dit, le projet d'entreprise tel que le prônent les experts en management repose sur une connaissance en profondeur de l'organisation, de sa spécificité, de ses atouts, de ses difficultés et des défis qu'elle a relever. Voir Perretti, J. M., Ressources Humaines, Ed. Vuibert gestion 1990, p.44 : ."

pour autant l'ensemble ne se désagrège. Il sera le référent ultime pour les arbitrages et les négociations que suppose toute réalisation.

Une projet culturel pour les musées

L'idée a longuement mûri au sein de la D.M.F. (Direction des musées de France) qui entreprenait, dès 1990, une réflexion interne conduisant à l'élaboration, en 1991, d'un rapport intitulé " Le projet de développement des musées de France ". Un an plus tard, était éditée une plaquette, reprenant l'essentiel des conclusions des groupes de travail conduits par le conservateur en chef du patrimoine¹⁷. Le cadre du projet culturel y est défini clairement par le directeur des musées de France : " Alors que les musées connaissent un développement sans précédent, chaque établissement doit aujourd'hui réfléchir sur son rôle et sur la politique à tenir afin de trouver les solutions qui lui permettront de répondre au mieux à des demandes toujours plus étendues et plus complexes. C'est ce qui pourrait se résumer par cette formule : définir un projet "¹⁸ et Hélène Lassalle, d'ajouter : " la collection pour elle-même ne se justifie plus, comme le musée ne se justifie plus pour lui-même, il doit être fondé sur un projet "¹⁹. Cela est d'autant plus vrai pour la plupart des nouveaux musées dont les collections, constituées d'objets récents, n'ont de valeur que symboliques et véritablement d'intérêt que parce qu'elles s'inscrivent dans un projet muséographique, qui, même s'il est implicite, fait sens.

Pour Florence Audier, la démarche de projet poursuit trois objectifs complémentaires : le premier est de donner une visibilité aux nouvelles missions des musées en les traduisant en termes concrets, le second, indissociable du premier, est de construire un collectif de travail au sein de l'établissement, le troisième est de mieux inscrire le musée dans son environnement : quartier, école,

¹⁷ Lassalle Hélène (sous la direction de), Un projet culturel pour chaque musée, Direction des Musées de France, 1992

¹⁸ Sallois Jacques, Un projet culturel pour chaque musée, Direction des Musées de France, 1992, p.3

¹⁹ Lassalle Hélène, Un projet culturel pour chaque musée, Direction des Musées de France, 1992, p.5.

association, élus...²⁰ On peut y ajouter un quatrième point, celui de l'identité de l'institution. Le rôle du projet culturel est aussi, surtout, de doter le musée d'une personnalité qui puisse, d'une part le distinguer des autres, et d'autre part évoluer sans éclater.

Un projet d'identité

Le projet culturel d'un musée, explique Hélène Lassalle, dépasse largement les limites d'une programmation architecturale soit de création, soit de rénovation. Il n'est pas lié à un chantier²¹". De faite, la rénovation complète d'un musée, comme cela est en cours dans les grands établissements parisiens est exceptionnelle. Elle suppose une traversée du désert, que le musée soit tombé en complète désuétude, qu'il ait été abandonné, avant qu'une nouvelle équipe ne s'en empare et réussisse à convaincre les élus, l'état, les collectivités d'investir les moyens nécessaires à cette rénovation. Dans la pratique, la plupart des musées doivent souvent se contenter de rénover les salles les unes après les autres, en étalant les travaux sur des années, parfois sur des décennies. La première vertu du projet culturel sera d'offrir un plan d'ensemble conçu pour la durée, un schéma directeur qui fasse sens, permettant à l'établissement d'évoluer, de se transformer progressivement sans sombrer dans la confusion.

A leur début les musées poursuivaient un projet encyclopédique, ils étaient une fenêtre ouverte sur le monde pour des gens qui ne voyageaient pas. L'émerveillement que suscitait autrefois la rencontre avec des univers inconnus s'est depuis bien émoussé ; l'essor considérable des moyens de communication permet maintenant à tout un chacun de parcourir la planète sans difficulté, physiquement, grâce à l'essor du tourisme de masse, ou, virtuellement, par image et écran cathodique interposés. Aussi, la raison d'être, des musées ne peut plus être ce qu'elle était il y a de cela un siècles ou deux. En effet, la capacité

²⁰ Audier Florence, *Emploi, statut, organisation du travail dans la modernisation des musées en France*, in *Public et musée*, n° 6, PUL, 1995, p.43

²¹ Lassalle Hélène, *op. cit.* p.5

d'attraction des musées dépend directement de leur capacité à se distinguer des autres, à offrir un ensemble cohérent et fort qui soit, au plan national et international remarquable, exceptionnel, justifiant par là le déplacement des habitants et des touristes par ailleurs déjà extrêmement sollicités. Car la concurrence ne se joue plus au niveau local, mais met en compétition les établissements entre eux et avec des réalisations plus récentes et mieux adaptées à l'accueil et au goût du public, offrant tous les artifices et les artefacts de la modernité²². Les musées doivent miser sur leur spécificité, d'une part, en accordant davantage d'attention à leur propre histoire, en mettant en évidence et en renforçant l'originalité de leurs collections, en s'efforçant de révéler leur ancrage dans un contexte local, en devenant la vitrine d'un territoire, une interface introduisant à tout ce qui en constitue l'identité : ses caractéristiques naturelles ou culturelles, son histoire, son patrimoine.... Le travail d'élaboration du projet culturel permet au musée d'engager une réflexion sur son identité, sur ce qui le distingue des autres, dans la perspective de rendre visible et lisible ce qui le rend unique.

Élaboration et discussion

Le projet culturel est un outil d'ingénierie, c'est-à-dire de coordination d'équipes réunissant des compétences, des expériences et des points de vue différents, aussi bien pour créer un musée que pour le faire vivre au quotidien.

Dans le cas d'une création ou d'une rénovation, l'élaboration du projet est généralement faite, pour des raisons d'efficacité, par une équipe restreinte, mais il devra ensuite être discuté, puis officiellement adopté par les instances de décision chargées d'intervenir dans la programmation (élus, administration de tutelle, comité scientifique, DMF, etc.). Le document initial doit donc pouvoir évoluer, de façon à prendre en considération la teneur des débats. Le cynisme qui consisterait à mettre en discussion, pour la forme, un projet bouclé d'avance,

²² J-M. Tobelem : De l'approche marketing dans les musées. *Public et Musées* N° 2, 1992, pp. 49-67

risque fort, s'il n'aboutit pas au conflit et au blocage de la situation, de donner aux participants invités le sentiment d'avoir perdu leur temps. C'est à cette condition seulement que le projet servira de document de référence pour élaborer les études de programmation architecturale, les évaluer, en retenir une, suivre son bon déroulement, faire face aux aléas et discuter les innombrables aménagements qui accompagnent forcément toute réalisation. Lorsque viendra le moment inévitable des choix douloureux, des ajustements, des coupes sombres dans le programme, car les budgets finissent toujours par être insuffisants, il devrait alors offrir une structure de référence, un cadre de raisonnement et de discussion pour éviter une personnalisation des conflits (ce moment où le plus fort l'emporte, généralement au mépris des intentions et du projet initial).

Quand l'institution existe déjà, le projet est l'occasion d'engager une réflexion critique sur les missions et les atouts, les difficultés, les dysfonctionnements de l'institution. Même si là aussi, pratiquement, une toute petite équipe (le conservateur comme porteur du projet, ses assistants et éventuellement des consultants) en a l'initiative et la responsabilité, il est nécessaire pour lui conférer sa légitimité, que l'ensemble du personnel, mais aussi, les administrateurs, les partenaires du musée et les élus qui décident en fin de compte, soient associés à son élaboration ou, tout au moins, soient consultés, informés de son évolution, puissent le discuter et le faire évoluer avant son adoption officielle.

A titre d'exemple nous présenterons succinctement en annexe deux expériences, un audit réalisé au sein d'un musée pour dégager les grands axes d'élaboration d'un projet culturel original (le Musée océanographique de Monaco²³) nous présenterons aussi succinctement le travail de préparation d'un plan d'interprétation pour la communication d'un parc naturel²⁴.

²³ Yves Girault, Paul Rasse une expérience d'audit de communication au Musée Océanographique de Monaco. Public et musée, n°11/12 Ed. PUL, déc. 1997.

²⁴ Francine boillot-Grenon Schéma d'interprétation du Parc Naturel des Ecrins. Rapport interne 356P, 1998.

Conclusion : le projet pour manager des équipes pluridisciplinaires

Le découpage d'une réalisation muséographique, tel qu'il se pratique généralement aujourd'hui, en étapes assumées successivement par le conservateur, le programmeur, l'architecte, les médiateurs et enfin les différents corps de métier, conduit bien trop souvent à perdre de vue le projet initial, jusqu'à aboutir à une réalisation vidée de sa substance initiale. La construction de nouveaux espaces muséographiques, leur aménagement et leur gestion au quotidien font intervenir des professions diversifiées qui ont des cultures, des habitudes professionnelles, des objectifs souvent très éloignées les uns des autres. Les corps des métiers du bâtiment, par exemple, privilégient le geste architectural, l'audace, l'originalité des aménagements ; les muséographes, les animateurs, sont soucieux du contenu, des supports pédagogiques de la communication, du public ; tandis que les conservateurs sont traditionnellement plus sensibles à la préservation des collections. Les conflits entre points de vue surviennent assez vite, dès qu'il s'agit d'intervenir dans le même espace, de partager le même budget. La méthodologie du projet, même si elle est adaptée en fonction des particularités du milieu muséal, n'en demeure pas moins, pour l'essentiel, une méthode de management déjà appliquée dans la plupart des domaines d'activité. Si bien que l'ensemble des opérateurs (des centaines quand ce n'est pas des milliers de personnes qui interviennent sur un chantier) y sont généralement habitués. De la sorte, le fonctionnement collectif de l'ensemble en est optimisé. Il devient possible, sinon d'éviter, au moins de dépasser les conflits stériles et de trouver à chaque problème sa solution la plus judicieuse.

Qu'il s'agisse d'une création architecturale ou de la vie quotidienne du musée, le fonctionnement par projet offre au conservateur les moyens d'assumer pleinement les nouvelles fonctions qui lui incombent aujourd'hui ; de façon que, s'il reste la pierre angulaire d'un système de plus en plus complexe, il puisse partager son pouvoir, décentraliser les responsabilités, favoriser les initiatives, et cependant maintenir le cap dans la perspective d'un projet muséographique fort.

Paul RASSE

Maître de Conférences habilité et qualifié,
 Chercheur en communication
 à l'Institut méditerranéen
 d'anthropologie générale (IMAGE)
 Université de Nice de Nice Sophia Antipolis

Yves GIRAULT

Professeur
 Chef du service d'action pédagogique
 et culturelle du Muséum national
 d'histoire naturelle
 Directeur de l'équipe de recherche sur la
 médiation muséale

Audit muséographique dans la perspective d'élaborer le projet culturelle d'un musée

Depuis l'ouverture de ce musée en 1910, les directeurs qui se sont succédés à la tête de l'établissement ont eu tendance à imposer leurs marques, comme l'ont d'ailleurs fait cadres et employés dans leurs sphères de pouvoir et de responsabilité personnelle. A la longue, le projet global de l'institution est devenu un peu confus. C'est la raison pour laquelle le Directeur nous avait demandé un audit sur la communication scientifique du musée en associant les cadres de l'établissement²⁵, dans la perspective de dégager les points forts, remarquables du musée, à partir desquels élaborer un projet culturel de l'institution visant à développer son identité.

Ce travail nous a permis de mieux cerner les atouts de cet établissement que nous résumons ci dessous.

1°) *Le site* : Le musée, le rocher et le Palais représentent un ensemble touristique exceptionnel. Insister davantage sur la figure fondatrice du Prince Albert permettrait de renforcer la cohérence générale du musée avec le site et d'utiliser l'ensemble pour le valoriser davantage encore.

2°) *Le bâtiment monumental* est exceptionnel. Il conviendrait, au plan de l'architecture intérieure, d'en développer la visibilité et la lisibilité, partout où cela est possible (comme cela a été fait lors de la rénovation de la Grande Galerie de l'évolution du Muséum de Paris).

3°) *L'aquarium*, il reste l'élément principal d'attraction, unique dès qu'on le situe au sein de l'ensemble "site + bâtiment", unique aussi, si l'on y présente le milieu méditerranéen.

4°) *Les collections*, elles sont assez banales si on les compare à celles des 160 musées de science français, mais deviennent très intéressantes dès lors qu'on les rattache aux campagnes du Prince et à la naissance de l'océanographie, qu'elles sont hiérarchisées mises en perspective, pour jalonner, donner à voir et à

²⁵ Formation animée par Y. Girault en Août 1991, qui réunissait des volontaires de tous les services du Musée, sans tenir compte de la hiérarchie. Ainsi se sont côtoyés durant ces trois jours de réflexion, le Directeur Adjoint, l'Architecte et une secrétaire, des gardiens, dessinateurs, aquariologistes, chef d'atelier, responsable magasin...

comprendre l'histoire de l'océanographie, que l'on met en avant les éléments les plus remarquables (certains types) ou que l'on présente un ensemble cohérent concernant le milieu marin méditerranéen.

5°) *La position phare de musée tournée vers la Méditerranée* ; à l'heure où les questions d'environnement deviennent cruciales et suscitent de plus en plus d'intérêt, auprès d'un public de plus en plus large et compte tenu du très grand nombre de visiteurs français et italiens, le musée n'aurait-il pas intérêt à devenir un lieu de sensibilisation, d'informations, et d'éducation sur l'écosystème méditerranéen, sur son évolution et les risques de sa dégradation.

De la sorte, on pourrait tendre vers un ensemble cohérent, original, valorisant l'ensemble patrimonial que représente le site et le bâtiment, pour mettre en perspective, moins l'actualité des avancées mondiales de la recherche océanographique, que l'histoire de cette recherche, et moins les océans dans leur ensemble que la vie de la Méditerranée dans sa spécificité.

Dans la même perspective, Francine Boillot-Grenon (1998)²⁶ a pour sa part défini le cadre de réalisation **d'un schéma d'interprétation d'un parc naturel national** qui vise à établir le projet de l'institution et de ses partenaires en matière de médiation culturelle et scientifique. Selon cet auteur, l'exercice comprend trois grandes phases :

- préciser le cadre de référence de la médiation à la fois sur un plan institutionnel (politique, programme d'aménagement, charte de partenariat, etc.) et sur un plan identitaire (identité institutionnelle, identité territoriale globale et identités différentielles des territoires du Parc) ;
- dresser l'état des lieux des ressources naturelles et culturelles disponibles (valeurs patrimoniale, pédagogique, socio-économique, institutionnelle), des sites, des médias, des publics, des moyens logistiques ;
- établir une carte thématique et une stratégie de médiation à l'échelle des territoires du Parc national (discours thématique global identitaire, définition et articulation d'unité "thèmes / sites / médias / publics" par territoire).

Le schéma d'interprétation devient alors un outil d'aide à la décision qui donne une vue globale, comparative et justifiée des dynamiques et des potentialités de médiation des territoires du Parc. Outil de concertation, il permet de préciser ou diriger d'une autre façon les demandes de partenaires ou des acteurs médiateurs des territoires. Dans tous les cas, il optimise les planifications et les programmations et constitue, à terme, un cadre de référence précis pour la clarification des politiques et des actions et de leur évolution.

²⁶ Francine boillot-Grenon Schéma d'interprétation du Parc Naturel des Ecrins. Rapport interne 356P, 1998.

Comme nous venons de le spécifier, dans tous les cas, le projet d'établissement doit s'efforcer de cerner les atouts et les contraintes de l'expérience. Il devra s'appuyer sur les études antérieures et synthétiser l'ensemble des connaissances accumulées sur le sujet.