

large et donner envie à celui-ci de venir au musée. Autrement dit, c'est une façon de réconcilier l'éducation populaire et les musées et, plus largement, l'ensemble des institutions culturelles. L'éducation populaire et l'action culturelle, incarnées par les associations, les groupes de citoyens, les médiateurs dans les écoles ou dans d'autres lieux, permettent de créer du contenu avec un artiste et non plus seulement de contempler des œuvres dans une rencontre malrucienne rêvée mais parfois improbable⁹. Elles sont un gage de diversité, de rencontres et de croisements des cultures, académiques ou non, savantes ou populaires.

En promouvant cette démarche participative, le musée peut aussi répondre aux objectifs de développement local et de singularisation par son contenu, en complément d'un marketing urbain coûteux et risqué. Le recours à l'utilisation des ressources culturelles territoriales peut s'avérer être une alternative au modèle politique et économique dominant du marketing territorial et de la ville créative. Cela implique une véritable ouverture de l'institution muséale vers son territoire et ses habitants.

NECTART

1. Claus Kapplinger, « Architecture and the marketing of the Museum », *Museum International*, vol. 49, oct. 2003, p. 6-9.

2. Citation reprise par Jean-Michel Tobelem dans *Le Nouvel Âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2010.

3. David Castello-Lopes, « Metz, le Bilbao français », *Le Monde*, 9 mars 2012 (http://www.lemonde.fr/culture/article/2012/03/09/metz-le-bilbao-francais_1655771_3246.html).

4. Élisabeth Lebovici, « Le musée Guggenheim de Bilbao ouvre dimanche », *Libération*, 17 octobre 1997 (http://www.liberation.fr/culture/1997/10/17/le-musee-guggenheim-de-bilbao-ouvre-dimanche-1j-aurais-bien-fait-un-musee-sur-les-champs-le-directeu_216974) ; « Bilbao s'offre avec le musée Guggenheim un chef-d'œuvre architectural », *Le Monde*, 19 octobre 2007 (<http://www.lemonde.fr/sujet/7a77/guggenheim-bilbao.html>).

5. Richard Florida, *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*, New York, Basic Books, 2002.

6. Lire à ce sujet Guy Saez, notamment « La métropolisation de la culture » dans le dossier intitulé « Économie et politiques de la culture » des *Cahiers français*, n° 382, 2014.

7. www.nouveauxcommanditaires.eu

8. www.sfmoma.org/exhib_events/exhibitions/306

9. Jean-Claude Wallach, *La Culture, pour qui ?*, Toulouse, Éditions de l'Attribut, 2006.

POUR ALLER PLUS LOIN

Jean-Michel Tobelem, *Le Nouvel Âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2010.

Richard Florida, *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*, New York, Basic Books, 2002.

Marc Terrisse, *Le Musée dans tous ses états*, Paris, *Complicités*, 2013.

Commentez cet article sur revue-nectart.fr/1-terrisse

Soft power en Chine, inclusion sociale dans le monde anglo-saxon

LES MUSÉES, INSTRUMENTS DES POUVOIRS

JONATHAN PAQUETTE

En Chine, en Asie du Sud-Est et dans le monde anglo-saxon, le musée connaît de profondes mutations qui ont peu à voir les unes avec les autres. Avec toutefois comme point commun celui d'être un enjeu crucial pour les pouvoirs. En Chine, l'explosion des projets et des chantiers à nulle autre pareille est au service du développement urbain et surtout du leadership de puissance mondiale. Singapour et Hong Kong cherchent à développer leur propre identité. Dans le monde anglo-saxon, à l'exception du cas très particulier des États-Unis dont les intérêts sont avant tout privés, le musée doit d'abord être au service de l'inclusion sociale et des orientations gouvernementales.

C

e n'est certes pas nouveau : en plus de ses missions artistiques de préservation et de diffusion d'une culture, le musée a de tout temps été appelé à remplir des fonctions complémentaires, en réponse aux attentes des pouvoirs publics. Pour comprendre les mutations actuelles du champ muséal et cerner la diversité des projets institutionnels qui émergent, il est nécessaire de se pencher sur les stratégies politiques qui sous-tendent ces projets dans le concert international.

Nous nous attarderons sur l'explosion du phénomène muséal en Chine et les orientations des musées de l'Asie du Sud-Est, avant de nous pencher sur les mutations récentes des musées publics de tradition anglo-saxonne. Alors que le continent asia-

tique révèle une ébullition et un réel engouement pour les musées, les musées publics du Canada, du Royaume-Uni ou de l'Australie sont quant à eux en proie à des rationalités administratives et gouvernementales qui bousculent profondément les cultures professionnelles de l'institution.

Le continent asiatique est entré depuis la fin des années 1990 dans une nouvelle ère sur le plan culturel et singulièrement muséal. Les chantiers et les nouveaux projets de musées se sont accélérés à un rythme sans précédent. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : en 2013, le nombre de musées autorisés par le gouvernement chinois dépassait les 4 000 institutions. Les objectifs du plan quinquennal qui visaient un développement massif du secteur ont largement été atteints, et ce à un rythme de croissance qui fait état d'environ

600 nouveaux musées par an, soit près de 50 nouveaux musées par mois. Un rythme sidérant ! Ce développement exponentiel est accueilli par les médias occidentaux avec un scepticisme certain, non dénué de condescendance vis-à-vis de la Chine, quant à la viabilité économique de ces nouveaux musées et à leur capacité de ne pas se transformer en « éléphants blancs ». Certains observateurs s'interrogent également sur la stratégie déployée en matière de développement des publics, parfois en ne s'appuyant que sur un examen très partiel et superficiel de la fréquentation des musées. Depuis une dizaine d'années, le célèbre magazine *The Economist* publie fréquemment des articles sur la question en entretenant un mélange de fascination et de scepticisme. Et en la matière, le *New York Times* et le *Wall Street Journal* ne sont pas en reste.

Face à ces jugements souvent hâtifs, nous préférons nous attarder sur les particularismes des modèles asiatiques. Il n'est pas interdit de penser que la Chine s'appuiera sur sa tradition et sa grande expertise dans le domaine du tourisme culturel pour espérer remédier aux déficits de fréquentation.

Cette politique muséale conduite par la Chine, à la dimension aussi gigantesque que le pays, est le fruit d'une stratégie politique plus globale qui ne doit rien au hasard. Elle obéit à deux grands axes d'action publique. Le premier a trait à l'affirmation de la Chine comme une puissance mondiale. Et si celle-ci ne fait pas de doute d'un point de vue économique et militaire, les dirigeants chinois ont pleinement conscience de l'importance de la dimension culturelle pour l'affirmation et la consolidation de ce statut. En ce sens, le musée est intégré dans l'ensemble plus vaste des politiques d'organisation culturelle (*wenhuachangye*), politiques qui font de la culture un outil de *soft power* et de rayonnement culturel de la Chine.

Le second axe a trait à la place du musée et de la culture dans les stratégies de développement urbain. L'urbanisation est actuellement une des transformations sociales les plus importantes en Chine. Alors que la population était essentiellement rurale en 1978 (à peine 20 % de la population chinoise vivait en ville), c'est aujourd'hui plus de la moitié de la population qui réside en milieu urbain. Un rapport commandité par la Banque mondiale et par le Centre national du développement de la République populaire de Chine en 2014 fait la prédiction qu'en 2030, 70 % de la population chinoise résidera en milieu urbain. La culture et les musées sont souvent envisagés comme des outils permettant de rendre ce développement urbain plus harmonieux.

Ces deux stratégies politiques globales, la culture comme tête de pont du *soft power* et comme ciment de l'urbanisation, se rejoignent lorsque les nouveaux musées chinois sont autant d'opportunités, comme en Europe ou en Amérique, de faire la démonstration de prouesses architecturales. À ce jeu, ce ne sont pas seulement les villes plus connues, comme Shanghai, Pékin ou encore Canton, qui remportent la mise. Le China Wood Sculpture Museum à l'architecture impressionnante dans une ville

du Nord, Harbin, ou le musée d'Ordos en Mongolie-Intérieure, se révèlent être des exemples significatifs de cet appétit pour des projets muséaux à la fois d'envergure et inscrits dans la trame urbaine. Même si le contexte d'une économie florissante et d'un développement sans limite est propice à de multiples expérimentations, il serait hasardeux de ne voir dans ces nouveaux projets qu'un esprit du gigantisme, ou même une surenchère architecturale. Plusieurs de ces nouveaux musées relèvent de stratégies de réhabilitation de bâtiments industriels ou d'anciens sites d'exposition. C'est par exemple le cas à Shanghai de la Power Station of Art et du China Art Museum, qui réhabilitent des sites industriels et des sites de l'Exposition universelle 2010. Les décideurs et experts chinois, s'appuyant sur les recherches en géographie urbaine et en politique de développement territorial, ont pris l'habitude d'intégrer la dimension culturelle dans les stratégies de développement des villes. Les musées ne sont pas les seuls à être mobilisés. Des espaces de création, de production, de diffusion et même de commercialisation de l'art contemporain et du design sortent aussi de terre dans l'ensemble du pays, tels le 798 Art District de Pékin, emblématique, et celui de Shenzhen. Conscient de l'enjeu stratégique global de *soft power* et de développement urbain, le gouvernement chinois a adopté des mesures volontaristes en faveur de la politique muséale, en professionnalisant le secteur, en facilitant la gratuité des entrées dans une très grande majorité de musées et en cherchant à réguler les nouveaux musées privés qui sont aussi en pleine croissance. Il n'est pas usurpé de penser que les Chinois, avec ce développement muséal sans précédent, sont en train de se réapproprier leur patrimoine culturel. Ailleurs sur le continent, les politiques muséales obéissent à des orientations et à des situations très variables. Les musées de Singapour traduisent une stratégie bien singulière de construction et d'affirmation identitaires. Depuis la fin des années 1990, les grandes institutions nationales comme l'Asian Civilisations Museum et le Singapore Art Museum ont construit des projets dont les ambitions culturelles, mais aussi économiques, relèvent des orientations de l'État. De toute évidence, ces musées traduisent la diversité de la population multiculturelle de Singapour, laquelle présente l'avantage pour le pays de faire valoir une véritable singularité et une capacité présumée de s'imposer comme le représentant de l'Asie vers le monde extérieur. Il est en tous les cas évident que les institutions économiques et les médias cherchent à faire de Singapour un carrefour culturel et la véritable porte d'entrée sur l'Asie. On retrouve les traits de ces ambitions dans les musées, mais sous une autre forme. Les musées d'art et de civilisation de cette ville-État sont empreints d'une philosophie que l'on pourrait qualifier de panasiatiste, cherchant à réaliser la synthèse culturelle du continent, tant au niveau des ambitions que d'une démarche éthique de médiation culturelle.

Bien que l'on cherche souvent à les établir, les parallèles avec la région autonome de Hong Kong sont difficiles. D'une part, parce que les politiques culturelles régionales

de Hong Kong sont fortement orientées vers une logique patrimoniale de préservation d'un tissu identitaire local. Depuis la rétrocession, les projets culturels hongkongais sont teintés d'un rapport romantique sinon paradoxal avec le passé colonial de l'île. D'autre part, parce qu'au contraire de la singularité de Singapour, porte d'entrée sur l'Asie, Hong Kong s'est développée dans une logique cosmopolite et s'impose comme une ville-monde. Et c'est bien cette identité qui est affichée par la principale institution muséale, le Hong Kong Museum of Art.

Au final, l'indéniable engouement pour les musées en Asie laisse entrevoir le développement d'une éventuelle identité institutionnelle régionale pour les musées. Ces musées aux origines historiques et politiques différentes arriveront peut-être à définir de nouvelles normes muséales. En Occident, les nouvelles exigences sociales et politiques qui s'exercent sur le champ muséal participent à une profonde mutation du secteur. Le fameux tournant commercial décrit par Pierre-Jean Benghozi en 1993 est peut-être au fond un épiphénomène, fondé sur une idéalisation (utopique et dystopique) d'un modèle américain qui est incapable de réellement s'imposer à l'extérieur des États-Unis. S'il fallait retenir une thèse de transformation sectorielle, ce serait peut-être celle de l'hybridité du musée proposée par François Mairesse. Dans plusieurs pays, les musées doivent faire l'équilibre entre pressions sociales, politiques et financières souvent contradictoires.

À ce titre, le monde muséal anglo-saxon vit lui aussi des mutations qui méritent un certain nombre d'analyses et d'éclaircissements. Tout en précisant d'emblée, à l'encontre des lecteurs européens qui ont souvent tendance à réduire cet espace culturel aux seules institutions américaines, qu'il y existe deux traditions muséologiques et surtout deux modèles d'organisation : celui, privé, des États-Unis et celui, public, du reste du monde anglo-saxon.

Le modèle américain, souvent comparé par contraste au modèle français, demeure un modèle plutôt singulier. Il est bien connu que le musée à l'américaine est porté par les fortunes individuelles, par la philanthropie, et on y retrouve les principes du « service client » caractérisés par une panoplie d'activités connexes, souvent lucratives. Bien qu'il existe de grandes institutions publiques soutenues par les gouvernements, les musées américains et les musées d'art en particulier sont régis par des intérêts privés.

« C'EST PRÉCISÉMENT DANS LES MUSÉES BRITANNIQUES, CANADIENS, AUSTRALIENS ET NÉO-ZÉLANDAIS QUE S'OPÈRE UNE DES PLUS IMPORTANTES MUTATIONS ACTUELLES, CELLE DU MANAGEMENT PUBLIC. »

Le modèle américain que l'on souhaiterait exporter dans plusieurs endroits du globe s'avère être moins transférable lorsque l'on comprend que son succès financier est intimement lié aux besoins sociaux et politiques des classes dirigeantes en quête de reconnaissance. Autrement dit, il existe dans la mesure où il offre des retours objectifs au capitalisme industriel américain, et ce depuis la fin du XIX^e siècle. Par ailleurs, les enjeux éthiques que soulève ce modèle d'un musée porté par sa communauté mériteraient qu'on s'y attarde davantage. Derrière ce lyrisme de la prise en charge par les citoyens se cache une réalité moins romantique, à savoir que les donateurs imposent souvent aux conseils de gestion de ces musées une présence (étouffante) d'avocats et de comptables de firmes-conseils et d'industriels chargés de défendre leurs intérêts. Les musées américains parviennent certes à s'autofinancer, mais qu'en est-il de leurs missions publiques ? Jusqu'où va leur ambition inclusive auprès de la population ? Parallèlement à ce modèle (mythifié), le monde anglo-saxon a développé une autre forme d'organisation et de gouvernance beaucoup moins connue mais non moins prépondérante, celle du musée de service public. Or, c'est précisément dans les musées britanniques, canadiens, australiens et néo-zélandais que s'opère une des plus importantes mutations actuelles.

Depuis le milieu des années 1990, le musée anglo-saxon, comme les autres équipements culturels (bibliothèques, centres des arts de la scène, sites patrimoniaux, etc.), se doit d'aller au-delà de ses missions de conservation et de diffusion des œuvres, il est sommé de « réinventer », de devenir entrepreneurial. Les gourous des réformes administratives de management public (Osborne et Gaebler, 1992) ont imposé de nouveaux diktats, ceux des « données probantes », des indicateurs de performance, des objectifs à atteindre – les *targets* sociaux et économiques. Sous l'influence du manifeste de Mark H. Moore (*Creating Public Value*, 1997), les gouvernements des pays anglo-saxons attendent désormais de leurs musées qu'ils démontrent leur valeur, justifient leurs financements publics, sans pour autant instaurer des mécanismes d'évaluation réellement probants. Il va sans dire que ces réformes ne sont pas sans conséquences pour les professionnels du secteur, en introduisant notamment entre eux des jeux de pouvoir avec effets déstabilisants.

À ces pressions managériales s'ajoutent de nouveaux impératifs éthiques imposés par une relecture de l'histoire coloniale de l'Empire britannique et portés par de nouveaux enjeux de respect de la diversité et des minorités (immigrées, féminines, sexuelles, souffrant de handicap...). Ce croisement singulier entre nouvelles formes managériales et impératifs sociaux, qui n'est pas sans intérêt, constitue néanmoins les éléments d'une nouvelle surface idéologique avec laquelle les professionnels ont l'obligation de composer. Pour prouver sa valeur, le musée anglo-saxon doit aujourd'hui répondre à une commande politique, d'insertion sociale, d'intégration des nouveaux arrivants, de développement économique, etc.

À ce titre, les musées du Royaume-Uni sont aujourd'hui assujettis à des mécanismes d'évaluation et de contrôle et, lors du renouvellement de leurs financements pluriannuels, doivent présenter aux tutelles des indicateurs très spécifiques pouvant de surcroît changer au gré des gouvernements. En guise d'exemple, depuis 2000, le Victoria and Albert Museum de Londres a été évalué sur des indicateurs précis : visites sur le site Internet, nombre de visiteurs dans le musée, pourcentage de jeunes de moins de seize ans, de plus de soixante ans, de personnes de communautés asiatiques, africaines, etc. Ces dernières années, le musée s'est également vu évaluer sur les visites des personnes souffrant de handicaps, sur la réduction des congés de maladie de ses employés, sur la numérisation de sa collection (dont l'objectif est une accessibilité en ligne de 90 % pour 2015-2016), sur le soutien aux étudiants des industries culturelles et créatives, sur l'augmentation de la circulation des collections à l'étranger, ou encore sur l'augmentation de revenus auto-générés. Il ne s'agit là que d'un échantillon des objectifs sur lesquels l'action des musées nationaux est évaluée chaque année par le *Department for Culture, Media and Sports*. Ces objectifs sont sans doute louables pris un par un mais leur cumul ainsi que leur lien avec des actions publiques, sociales, économiques ou de diplomatie culturelle, laissent place à tous les amalgames possibles et s'avèrent difficiles à tenir pour les professionnels.

Cette évolution a soulevé de nombreux débats houleux et passionnés dans le monde intellectuel anglo-saxon et a même été structurante pour l'organisation de la recherche, notamment au Royaume-Uni et en Australie. Le musée doit-il être un instrument de l'action publique ? Lisanne Gibson, chercheuse à l'université de Leicester, et Tony Bennett, le célèbre professeur de *cultural studies*, répondraient qu'il en a toujours été ainsi. En dehors des États-Unis, les musées anglo-saxons ont donc connu une évolution majeure depuis près de deux décennies, à la fois dans leur manière de fonctionner et dans leur essence même. Ils sont redevenus, comme au XIX^e siècle, de véritables outils d'instrumentalisation des pouvoirs. Avec un caractère intrusif et fluctuant de cette mainmise. Le musée doit s'adapter non pas à des enjeux de société globaux, mais à des exigences comptables et de production de contenu qui changent au gré des différents gouvernements. C'est l'autonomie du musée – sa capacité à formuler sa propre réponse – qui est remise en cause.

NECTART

POUR ALLER PLUS LOIN

Mark H. Moore, *Creating Public Value. Strategic Management in Government*, Cambridge/Londres, Harvard University Press, 1997.

François Mairesse, *Le Musée hybride*, Paris, La Documentation française, 2010.