

# MUSÉES

Un enjeu de compétition mondiale du soft power ? Assiste-t-on à une concurrence géopolitique à travers la construction et l'extention des musées par des gestes architecturaux ? Pour quels projets artistiques et scientifiques, pour quelle muséologie ? La France à la remorque de l'Asie et des Etats-Unis ? Faut-il suivre cette course au marketing territorial ? Le contenant prime-t-il sur le contenu ? Pour quel ancrage territorial ?



## DU MARKETING URBAIN À LA DÉMARCHE PARTICIPATIVE ?

MARC TERRISSE

**L**e monde des musées est marqué depuis les années 2000 par un mouvement sans précédent de création de nouvelles structures sur les cinq continents. Les pays émergents, Chine en tête, connaissent une frénésie de constructions muséales. L'avènement du musée à l'échelle planétaire, plutôt lié à la destinée d'une métropole que d'une nation, révèle plusieurs caractéristiques telles qu'une uniformisation au détriment de modèles singuliers non duplicables et un discours politique centré sur le marketing territorial ou la ville créative. Face à cette nouvelle donne internationale, les commanditaires doivent d'abord réfléchir à la façon dont ils peuvent éviter l'écueil de la standardisation et prendre en compte une autre évolution récente, celle de la participation des citoyens à la vie des institutions culturelles.

### DE BEAUBOURG À BILBAO, CARACTÉRISTIQUES DU DÉVELOPPEMENT CONTEMPORAIN DES MUSÉES

L'architecte berlinois Claus Kämpf a identifié le centre Georges-Pompidou comme étant le premier équipement culturel utilisant le marketing pour vendre son image auprès du public et des partenaires<sup>1</sup>. Le choix de deux architectes internationaux, Renzo Piano et Richard Rogers, participe de cette stratégie de marketing territorial, comme la requalification urbaine des quartiers du Marais et des Halles, avec une *gentrification* assumée. Kämpf compare le musée à un centre commercial où l'enjeu de la visite n'est pas forcément de consommer des expositions ou de l'art mais de profiter d'une vue, de se promener dans un jardin, de manger, d'acheter un livre, un objet. Pour la première fois, le visiteur du musée peut déambuler dans le lieu sans contempler l'exposition proposée.

Né avec Beaubourg, le concept va faire florès par la suite, dans les principales métropoles occidentales puis dans les villes-mondes des pays émergents. Ce modèle d'équipement culturel, conçu comme levier de développement économique et de redynamisation d'un quartier, franchit une nouvelle étape avec le musée Guggenheim de Bilbao. Ici, c'est à une métropole dans son ensemble que le musée doit apporter un regain économique. Ce sont les villes, dans la majorité des cas de taille conséquente, qui s'engouffrent dans cette opportunité dans le but d'exister et de peser dans le concert de la mondialisation qui favorise le développement des cités-États et des métropoles, au détriment des nations et d'ensembles plus vastes. Mais le musée Guggenheim de Bilbao ne vaut pas seulement pour la majesté de son geste architectural, c'est aussi l'implantation d'une marque sur un territoire, celle de la fameuse fondation éponyme. Une démarche depuis entreprise de façon similaire par les musées français, dans une perspective de développement international, pour le musée du Louvre à Abu Dhabi ou le centre Pompidou avec la création d'une antenne éphémère à Málaga. Cette stratégie de déterritorialisation et d'exportation de la fondation Guggenheim, ce *branding* dans le langage des multinationales qui, de la même façon, se jouent des frontières nationales, avait d'ailleurs commencé à Venise dès 1976, tandis que l'inauguration de la Deutsche Guggenheim de Berlin était concomitante de celle de l'antenne située dans la cité basque. Guggenheim fait entrer les musées dans l'ère des marchés. C'est le directeur de sa fondation, Thomas Krens, qui conçoit cette stratégie ainsi résumée dans un discours pour le Jupiter Interactive Knowledge Forum de New York en septembre 2000 : « Imaginez un musée en perpétuel mouvement. Le Guggenheim n'est pas un lieu, le Guggenheim est un point de vue. Le Guggenheim est tout ce que vous avez envie d'imaginer. Le Guggenheim est l'agent de la culture pour tous<sup>2</sup>. »

Le phénomène de déterritorialisation demeure malgré tout relativement mineur dans un monde muséal qui revendique un ancrage fort en raison d'un investissement financier émanant de commanditaires publics, tout du moins en Europe continentale.

Non, ce qui a avant tout retenu l'attention, c'est le fait que l'œuvre d'art ne soit plus dans le musée mais le musée lui-même à travers son architecture, en l'occurrence signée Frank Gehry. C'est à partir du cas du musée Guggenheim de Bilbao, il est vrai éclairant, qu'une nouvelle démarche a vu le jour pour devenir une recette « miracle » et transposable. Cette recette a fait des émules : elle repose sur la désignation d'un architecte star ayant une signature bien identifiable, en capacité de créer un bâtiment justifiant une visite culturelle. En France, le musée des

Confluences souhaite, grâce à son architecture, donner au nouveau quartier des

Confluences et à la ville de Lyon une image, de l'attractivité. Même constat pour le MuCEM, où le bâtiment signé Rudy Ricciotti a voulu redynamiser Marseille dans son ensemble à l'occasion de son accession au statut de capitale européenne de la Culture (2013), mais aussi de façon plus pérenne. La presse n'a de son côté pas hésité à présenter Metz comme la Bilbao du Nord-Est de la France à l'occasion de l'inauguration d'une antenne du centre Pompidou dans la capitale lorraine<sup>3</sup>. D'autres exemples se basent sur un constat similaire en Europe mais également dans le monde, notamment en Chine.

C'est la question du contenant incarné par l'architecture qui surpasse le contenu et le projet scientifique et culturel de l'institution. À l'origine, Beaubourg se présentait comme un projet innovant où les collections permanentes devenaient un élément parmi d'autres activités, constituant seulement un tiers de la surface du

centre. Le recours à l'événementiel, à d'autres formes d'expression artistique, la présence de services annexes à vocation commerciale ou culturelle comme la librairie, la boutique, la bibliothèque, l'auditorium ou le restaurant, complétaient le concept. Tous les musées, quelles que soient leurs thématiques, ont repris peu ou prou cette logique. Or, dans le cas de Bilbao, ou tout du moins pour ce que l'on en retient, ce n'est pas le contenu qui prime mais l'enveloppe architecturale et la façon dont elle va pouvoir servir au marketing urbain. Il est éclairant de se référer aux articles de presse relatifs à l'ouverture ou aux 10 ans du musée<sup>4</sup> : on y parle très peu des collections de la fondation qui y sont exposées. Cette question du musée « coquille vide » inhérente à l'effet Bilbao agite encore les muséologues presque vingt ans après son ouverture.

Mais ce qu'il faut bien comprendre du succès économique et touristique du Guggenheim de Bilbao,

c'est qu'il relève d'une stratégie de développement plus vaste. La métropole et le gouvernement de la communauté autonome du Pays basque avaient misé sur un développement global incluant la culture dans son ensemble – et pas seulement le musée Guggenheim –, mais aussi les transports, l'économie. La Ville a ainsi réhabilité le patrimoine de ses vieux quartiers, son musée des Beaux-Arts, et s'est équipée d'autres infrastructures culturelles comme le Palacio Euskalduna.

Le Guggenheim de Bilbao marque ainsi ce tournant de musées à forte réputation

« AU MUCEM  
À MARSEILLE, ON NE  
COMPTABILISE PAS  
LES VISITEURS QUI  
SONT ALLÉS VOIR  
LES COLLECTIONS  
MAIS CEUX VENUS  
ADMIRER L'ARCHI-  
TECTURE DE RUDY  
RICCIOTTI. »

en raison de leur éclat architectural alors que les collections qu'ils abritent, moins ambitieuses, souffrent de la comparaison. Les nombreux musées qui sortent de terre en Chine ou au Brésil suivent cette règle, tandis que des projets comme le musée du Corps humain de Montpellier, actuellement suspendu, présentent le choix de l'architecte retenu avant de développer un projet scientifique lisible et durable. Le MuCEM de Marseille en est une autre illustration : les chiffres de fréquentation présentés par le musée ne prennent pas en compte les visiteurs qui sont allés voir les collections mais ceux venus admirer l'architecture de Rudy Ricciotti ou profiter de la terrasse pour bénéficier de la vue sur la ville et sur la Méditerranée.

### LE PARADOXE DE LA RECHERCHE DE LA SINGULARITÉ AVEC UNE STANDARDISATION DES MUSÉES

Le premier effet de ce phénomène du musée à la (belle) coquille vide, qui tend à se démultiplier, est une standardisation dans la manière de penser le musée, avec des architectures spectaculaires mais fort similaires et qui ne tiennent pas suffisamment compte du lieu et du contexte. Les architectes dupliquent un style dans toutes les métropoles sans en modifier la quintessence, sans tenir compte de l'architecture locale, ni même utiliser les matériaux de la région. Cette uniformisation des paysages urbains avec des musées localisés dans des quartiers quasi identiques de béton et de verre, à Berlin, Paris, Tokyo, Casablanca, New Delhi, Le Cap ou São Paulo, relève d'un certain paradoxe dans la mesure où les commanditaires à l'origine de ces projets ont au contraire pour objectifs de singulariser leur démarche et leur ville, de mettre en exergue l'ancrage territorial du musée. Le phénomène n'est pas pour autant nouveau. Le style des musées des Beaux-Arts construits au XIX<sup>e</sup> siècle en Europe est indifféremment néoclassique, avec des bâtiments interchangeables ne tenant pas vraiment compte d'une quelconque typicité locale. En France, la République a bâti toute une série de palais des Beaux-Arts parfois à forte ressemblance. Il en va de même pour les Opéras à l'échelle européenne à la même période. De manière générale, les premiers temps de l'ère industrielle et l'avènement de la culture bourgeoise ont favorisé en Europe et en Amérique du Nord l'édification de bâtiments prestigieux relativement déconnectés d'une recherche d'intégration à un contexte local. La transformation de Paris sous le second Empire par le baron Haussmann en est la parfaite incarnation. L'objectif recherché était de moderniser les villes, et les discours qui le portaient énonçaient déjà les termes d'efficacité ou de progrès. La scénographie, souvent très académique et classée par école, n'échappait pas à

une forme de standardisation, comme on peut le constater aujourd'hui dans les musées contemporains avec le recours à l'image et aux nouvelles technologies. Mais, différence essentielle, ces musées se basaient sur des collections d'œuvres d'art qui justifiaient à elles seules la création d'un écrin nécessaire à la conservation de ce patrimoine. Désormais, la question de la collection ou de la dimension culturelle et scientifique du musée n'apparaît plus comme le principal élément de légitimation politique.

La création des musées contemporains a trouvé un contexte de développement favorable dans le cadre de l'essor de la ville créative, concept popularisé par l'Américain Richard Florida dans les années 2000, mais qui date

en réalité des années 1980. Dans ses écrits sur la *creative class*<sup>5</sup>, qu'il a ensuite mis en pratique comme consultant auprès de plusieurs villes des États-Unis, il considère que les musées et les institutions culturelles doivent servir de leviers pour attirer des « créatifs », terme englobant aussi bien les artistes, les professionnels de la culture que les ingénieurs, les graphistes et les employés de l'économie créative et des industries culturelles. Cette classe créative doit selon lui contribuer au développement de la ville et à la transformation urbaine, sociale et économique de cer-

### « GUGGENHEIM, C'EST AUSSI L'IMPLANTATION D'UNE MARQUE SUR UN TERRITOIRE. »

tains quartiers. La présence d'un cadre de vie favorable s'appuyant sur des opportunités variées de pratiques mêlant culture et loisirs favorise la venue de grandes entreprises, de cadres susceptibles de créer du développement économique pour la ville. Des agglomérations comme Montpellier ou Grenoble, en France, ont d'ailleurs appliqué avec succès cette stratégie. Florida l'actualise en s'appuyant en particulier sur les industries du numérique et l'effet start-up pour justifier le recours aux investissements dans les musées et les institutions culturelles. À l'image d'une ville comme San Francisco qui en a effectivement beaucoup attiré, l'installation d'une nouvelle population issue de cette classe créative a pour effet de bouleverser les équilibres sociaux et économiques locaux, comme on l'observe dans les villes de la Sun Belt aux États-Unis ou en France, et provoque un phénomène de *gentrification*.

Parallèlement à l'émergence de la nouvelle génération de musées de par le monde et à la transformation de la ville qui devient créative (mais aussi globale et interculturelle<sup>6</sup>), la culture évolue également dans ses définitions et ses pratiques. La pluridisciplinarité s'impose dans de nombreuses institutions culturelles, certains musées n'hésitant pas à croiser la science, la technologie, le numérique et l'art.

## LE NÉCESSAIRE RECOURS À LA PARTICIPATION DES HABITANTS

Là où certains de ces musées nouvelle génération présentent un premier bilan positif au vu des objectifs affichés, pour avoir durablement changé l'image de leur territoire, attiré des touristes et des investisseurs, d'autres sont en revanche à considérer comme de véritables échecs en raison de la faiblesse de leur contenu scientifique, d'une politique des publics peu visible ou de leur ancrage local incertain, voire inexistant. Leur évaluation est aussi à considérer au regard des sommes engagées, tant en investissement (cela monte souvent à plusieurs centaines de millions d'euros) qu'en fonctionnement (en général, des dizaines de millions d'euros annuels en charges structurelles et pour l'organisation des expositions et des événements), qui plus est à l'heure des réductions budgétaires et de la baisse du mécénat.

Au-delà du bilan quantitatif, quel que soit le succès touristique et économique rencontré, l'évaluation du musée doit d'abord tenir compte de son contenu scientifique, de son projet culturel et de sa démarche éducative. Alors que dans nos sociétés du partage et participatives, les citoyens demandent aujourd'hui à être toujours plus associés, impliqués, actifs, pourvoyeurs d'opinion, la tendance générale de ces musées consiste à proposer aux visiteurs de consommer une exposition de plus en plus temporaire et de moins en moins permanente pour s'adapter au goût de l'immédiateté et à la culture du zapping. Tirillés entre culture, tourisme et économie, les musées ont tendance à s'éloigner d'une mission éducative pour se rapprocher du monde des loisirs, sans même vraiment donner les moyens au visiteur de comprendre, apprendre et interagir.

Des exemples existent pourtant où le public devient acteur, participant, cocréateur, comme le montre l'expérience des « Nouveaux commanditaires » au MACBa de Barcelone<sup>7</sup>. Artistes, citoyens, populations du quartier sont associés autour du choix des expositions et de la vie de l'institution. Son protocole est d'écrire, « plus de deux siècles après les révolutions démocratiques, un nouveau chapitre de l'histoire de l'art qui s'inaugure avec l'entrée en scène du citoyen qui en était jusqu'ici le grand absent ». Le MACBa s'est en effet repositionné au profit du développement culturel avec le quartier, la ville, en minorant les expositions temporaires classiques. Pour ce faire, il s'est appuyé sur l'association « Les Nouveaux commanditaires » qui favorise la cocréation entre artistes et citoyens. Le musée est ainsi devenu le réceptacle d'une production participative, s'inscrivant dans le mouvement de l'art participatif sur lequel le San Francisco Museum of Modern Art (SFMOMA) a réalisé une exposition en 2008-2009<sup>8</sup>, « L'art participatif, de 1950

à nos jours ». En principe, le public était en mesure de coréaliser des œuvres plastiques ou musicales avec les artistes. Au final, les critiques ont souligné l'absence de spontanéité et surtout le fait que les créations étaient largement issues des choix préétablis des artistes, laissant ainsi peu de place à l'indétermination.

Cela montre que le recours à la participation des habitants dans les institutions culturelles nécessite encore d'expérimenter les différentes formes que celle-ci peut revêtir. Les nouvelles technologies peuvent être une entrée. Les internautes sont

**« AU-DELÀ DU BILAN  
QUANTITATIF,  
L'ÉVALUATION  
DU MUSÉE DOIT  
D'ABORD TENIR  
COMPTE DE SON  
CONTENU SCIENTIFIQUE,  
DE SON  
PROJET CULTUREL  
ET DE SA DÉMARCHE  
ÉDUCATIVE. »**

sollicités *via* Facebook, Wikimedia ou des applications sur smartphones pour donner leur avis, voter, voire créer du contenu autour des œuvres, comme c'est le cas au Brooklyn Museum. Ils sont ici amenés à créer des *tags* (des commentaires) s'attachant aux contenus de l'exposition, et ces mêmes *tags* doivent être validés par la web-communauté liée au musée. Cette manière de procéder trouve toutefois aussi ses limites, en excluant les personnes n'ayant pas accès aux nouvelles technologies, et parce qu'elle s'appuie sur un contenu déjà en partie entériné, limitant par là la portée participative. En outre, la dimension uniquement virtuelle, l'absence de rencontre physique ou de réelle interaction entre les différents protagonistes peuvent vite entraîner une certaine superficialité. Autre exemple de participation à la création de contenu, le musée des Beaux-Arts de La Rochelle invite chaque année depuis 2008 un groupe de citoyens rochelais à choisir l'accrochage des œuvres de la collection permanente. Ce sont tout d'abord les gardiens du musée qui ont décidé des

œuvres qu'ils avaient envie de voir exposées durant toute une année ; puis des élèves de terminale, des membres de la Société des amis des arts, un collectif d'artistes locaux, des agents du centre technique municipal, un groupe de femmes et même l'équipe de rugby de la ville. Bien que la demande de participation émane des instances dirigeantes de l'institution qui choisit elle-même les groupes de participants, on pourrait imaginer que ce *modus operandi* soit transposé à des groupes plus volontaires porteurs d'une contribution spontanée.

À la lumière de ces exemples, comment réaliser ce rapprochement entre ouverture à un large public, fréquentation haute et participation des visiteurs ? La participation est un gage de durabilité dans la mesure où les personnes qui vont cocréer l'exposition, l'enrichir, vont aussi se l'approprier, la relayer vers un public plus

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 improbable<sup>9</sup>. 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](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](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](http://www.nouveauxcommanditaires.eu)

8. [www.sfmoma.org/exhib\\_events/exhibitions/306](http://www.sfmoma.org/exhib_events/exhibitions/306)

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