

Jongler aux quatre vents, ou l'art de diriger un grand musée international

par

■ **Michel Draguet** ■

Directeur général des musées royaux des Beaux-Arts de Belgique

En bref

Ils s'appellent British Museum, L'Ermitage, Le Louvre... Ils imposent, depuis le mitan du XVIII^e siècle, leurs fières silhouettes au cœur des capitales européennes, écrins d'un patrimoine qu'ils préservent et exposent dans un culte au passé et à l'histoire. Les grands musées nationaux sont des symboles de permanence... Leur gestion est une toute autre histoire, à une époque où ils s'ouvrent aux quatre vents. Véhicules identitaires, ils sont des instruments au service d'une vision politique. Vecteurs d'attractivité, ils portent des enjeux de développement économique, social et culturel. Tournés vers la conservation, ils sont confrontés aux évolutions sociétales qui questionnent leur rôle, à l'ère du numérique, au temps des débats de société sur la place des femmes, la restitution du patrimoine, l'éthique du financement privé... Diriger un musée, c'est jongler avec une collection et le monde, le passé et l'avenir, le temps long et le temps court.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Le musée, miroir social

Institutions ayant traversé les siècles, vouées à la conservation d'un héritage artistique, les grands musées nationaux n'en sont pas moins traversés par les tensions politiques, sociales et économiques de leur époque. C'est ainsi à un impératif politique que répondent les musées royaux des Beaux-Arts de Belgique. Fondés par Napoléon Bonaparte en 1802, installés dans des bâtiments historiques au cœur de Bruxelles, ils entendent démontrer que bien avant l'indépendance du pays, en 1830, l'identité belge remonte à la fondation des États bourguignons et s'est cristallisée autour des primitifs flamands, pour se perpétuer jusqu'aux créateurs contemporains.

Paradoxalement, ce récit historique fédérateur contredit la tendance à l'éclatement qui frappe la Belgique. Avec une subvention publique qui ne couvre que 48% de son budget – le reste provenant de recettes propres –, on peut aussi s'interroger sur le rôle de service public que l'État confère à nos musées. Henri Loyrette avait formulé une remarque similaire lorsqu'il était à la tête du Louvre... et son mandat n'a pas été reconduit. Je m'autorise donc à livrer cette interrogation en dehors de mon pays, mais j'évite de le faire en Belgique face à ma tutelle! Les économies qui nous ont été imposées ces dix dernières années ont entraîné une diminution de 20% de nos effectifs. Quand la dotation publique destinée à nos dépenses de personnel (5 millions d'euros) rémunère des agents statutaires en voie de disparition, 60% de notre dotation de fonctionnement (4 millions d'euros) est consommée par notre facture énergétique. Pour survivre, notre institution doit donc s'inquiéter de la demande et satisfaire un public aux exigences nouvelles. De fait, nous ne pouvons totalement échapper à la "spectacularisation" qui gagne la majorité des musées dans le monde.

L'universalisme des musées en question

La vocation des grandes institutions comme la nôtre est attaquée par des groupes d'acteurs qui exigent le respect d'une certaine éthique, tout particulièrement en ce qui concerne les rapports au genre et au monde colonisé. Il est vrai qu'en tant qu'Occidentaux, nous sommes les héritiers d'une histoire, dans laquelle nous ne nous reconnaissons pas volontiers, et d'un patrimoine dont l'origine est questionnée par l'épisode colonial. Le "décolonialisme" est l'une des expressions les plus frappantes des nouvelles attentes que nous assigne la société. Ainsi émergent des demandes de restitution d'œuvres, portées non par les pays africains anciennement colonisés, mais par des diasporas locales imprégnées de la pensée du décolonialisme, qui puise ses racines en France et s'est développée aux États-Unis. Après la décolonisation, alors que les universités françaises et belges abandonnaient les études coloniales, le déconstructionnisme et la *French Theory*, portés par Jacques Derrida, Roland Barthes, Pierre Bourdieu, ou encore Michel Foucault, ont essaimé dans les universités anglo-saxonnes. Des départements d'études communautaristes y ont vu le jour, consacrés en particulier aux Noirs et aux femmes. Ces courants se sont radicalisés et s'implantent en Europe depuis une petite décennie, réinvestissant l'espace laissé vacant par les études coloniales. Le manifeste de Felwine Sarr et Bénédicte Savoy, *Restituer le patrimoine africain*, traduit bien la radicalité de leurs positions : le colonialisme est un crime contre l'humanité, l'universalisme en est un avatar, et quiconque voudrait discuter ces vérités doit être voué aux gémonies. Le sujet n'est ouvert à aucune discussion.

C'est pourtant pièce par pièce qu'il faudrait juger des conditions dans lesquelles les œuvres ont rejoint les collections de nos musées – toutes n'étant pas le fruit de spoliations. Ceux qui affirment que l'Afrique a été entièrement dépouillée témoignent d'une vision occidentale du patrimoine, essentiellement sculpturale. Et pourquoi faire une exception du cas africain? À embrasser cette logique, il serait légitime que la Grèce récupère les frises du Parthénon exposées au British Museum, mais aussi que les musées du Louvre et du Quai Branly soient presque entièrement vidés. Les musées royaux des Beaux-Arts de Belgique n'y échapperaient pas, eux dont la collection d'art italien résulte des pillages des armées révolutionnaires en Italie. Mais peut-être

récupérerions-nous les œuvres flamandes détenues par la plupart des grands musées occidentaux? Nous aboutirions à un absurde surrégionalisme de la culture et ne verrions plus les œuvres que là où elles ont été produites.

La question de l'universalisme des musées est ainsi posée. L'universalisme est aujourd'hui honni, en dépit de tout ce qu'il a de porteur – des penseurs africains comme Léopold Sédar Senghor l'ont d'ailleurs valorisé, au même titre que la négritude. Les musées ont pour défi de lui restituer une valeur positive. Aux côtés des philosophes, des enseignants et des historiens, ils doivent réinventer ce concept taxé d'être occidental, colonisateur et autoritaire, et redéfinir une universalité qui abandonne les oripeaux de l'Europe dominante d'hier. Les musées sont précisément des lieux où l'on expérimente l'universalité, dans le temps et dans l'espace; ils sont en cela des vecteurs de tolérance.

Nouvelles attentes, nouvelle censure?

La nouvelle exigence éthique enjoignant aux musées touche également aux relations sociales et aux mœurs dont les œuvres témoignent ou dont leurs auteurs sont accusés. La directrice du musée d'Ottawa fut ainsi sévèrement critiquée pour ne pas avoir assorti l'exposition de portraits de Paul Gauguin de mises en garde quant aux relations que le peintre entretenait avec ses très jeunes modèles, tandis que la National Gallery s'était fendue de cartels réprobateurs : « *Nul doute que Gauguin a tiré parti de sa position d'Occidental privilégié pour profiter de toutes les libertés sexuelles dont il disposait* », y lisait-on. Rappelons pourtant qu'à l'époque, l'âge de la majorité sexuelle était de douze ans, et qu'on ne peut légalement imputer aucun crime à Gauguin – même si, moralement, on réprovoque son comportement. Il est presque impossible de faire entendre ces nuances dans le débat actuel. Certains musées américains envisagent même de retirer Gauguin de leurs cimaises, tout comme l'acteur Kevin Spacey, accusé de harcèlement sexuel, a été "effacé" du dernier film de Ridley Scott.

Selon la déclaration de Fribourg sur les droits culturels, « *le terme culture recouvre les valeurs, les croyances, les convictions, les langues, les savoirs et les arts, les traditions, institutions et modes de vie par lesquels une personne ou un groupe exprime son humanité et les significations qu'il donne à son existence et à son développement* ». Cette définition accorde un rôle central à l'individu et dessine en creux les attentes assignées aux musées. L'augmentation permanente du nombre de visiteurs fait de nos musées des lieux de cristallisation. Leur fréquentation s'est d'ailleurs accrue depuis qu'a éclaté la pandémie de coronavirus – avant le confinement, naturellement –, tandis qu'elle avait brutalement cessé après les attentats de 2015. Le musée semble être perçu comme un lieu où l'on se raccroche à une mémoire collective pour surmonter les crises identitaires. Il offre une certitude dans des temps d'incertitude.

Mutations du regard et politique de l'accrochage

Les musées ont trouvé leur première expression dans les cabinets de curiosités, où l'accumulation d'objets avait une visée encyclopédique. Le Pitt Rivers Museum d'Oxford en est l'un des derniers vestiges, lui qui a préservé ses vitrines du XIX^e siècle, avec leur fatras d'éléments classés de façon assez aléatoire, prétendant embrasser la totalité des savoirs. Au fil du temps, cette ambition s'est déclinée dans les salons et les foires d'art contemporain, la profusion d'œuvres dressant un état des lieux de la création d'une époque.

Le regard que nous portons sur les œuvres a toujours été formaté. Celui qui prédomine aujourd'hui a été influencé par les artistes d'avant-garde et leur "cinématisation" de la présentation des œuvres. Naguère, un mur d'exposition répondait à un code de lecture bien particulier : l'œuvre du milieu était la plus fameuse, celle du bas l'était moyennement et celle du haut présentait un moindre intérêt. Les avant-gardistes ont inventé une autre narration, de nature cinématographique, en faisant se succéder les œuvres sur les murs comme dans un film : les expositions se lisent alors comme un story-board, un scénario conduisant le regardeur au fil d'un récit linéaire.

Les surréalistes, pour leur part, ont voulu transformer les expositions en expériences. C'est ainsi qu'en 1942, dans le cadre de l'exposition « *First Papers of Surrealism* » à New York, Marcel Duchamp a bloqué l'accès