La Lettre de l'OCIM

Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques

124 | 2009
juillet - août 2009

Le Projet de Musée : inutile pensum ou outil salvateur ?

Matthieu Pinette

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ocim/297>

DOI : 10.4000/ocim.297

ISSN : 2108-646X

Éditeur

OCIM

Édition imprimée

Date de publication : 1 juillet 2009

Pagination : 15-18

ISSN : 0994-1908

Référence électronique

Matthieu Pinette, « Le Projet de Musée : inutile pensum ou outil salvateur ? », *La Lettre de l'OCIM* [En ligne], 124 | 2009, mis en ligne le 01 juillet 2011, consulté le 14 novembre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ocim/297>

Tous droits réservés

Le Projet de Musée : inutile pensum ou outil salvateur ?

Matthieu Pinette *

Un atelier de masques au musée de Picardie à Amiens :
la richesse et la diversité de l'offre culturelle sont
l'une des finalités essentielles d'un Projet de Musée.
© Musées d'Amiens

* Matthieu Pinette est conservateur en chef
du Patrimoine, délégué général du Gip
de l'écomusée du Creusot-Montceau.
matthieu.pinette@free.fr

À partir de ses expériences acquises notamment dans la gestion de deux établissements muséaux aux profils forts différents, l'auteur livre ici son point de vue sur le Projet de Musée, mettant en lumière ses limites et ses apports, prônant pragmatisme et simplicité dans sa mise en œuvre.

Depuis la loi relative aux Musées de France du 4 janvier 2002, les collections publiques auxquelles l'appellation « Musées de France » est octroyée sont l'objet de certaines recommandations. On demande à leurs gestionnaires en particulier de produire un Projet Scientifique et Culturel (PSC), ou du moins un document d'orientations, établissant les objectifs de la structure en matière de collections comme de publics. Cette sollicitation, qui devient injonction légale dans le cadre de travaux programmés, a été accompagnée d'un appareil de conseils techniques destinés à préciser les attentes de la Direction des Musées de France en la matière.

C'est peu de dire que cette demande pressante n'a pas été accueillie par le monde muséographique hexagonal avec une ferveur et un enthousiasme extrêmes. On a plutôt regardé cette requête comme une servitude supplémentaire, un acte technocratique émanant de quelque cabinet ministériel « parisien » ignorant de la réalité du terrain provincial, bien digne d'un pays prompt à multiplier la pratique de ces exercices administratifs. Accompagnée d'un lot d'autres prescriptions, bientôt mises en œuvre (commissions scientifiques régionales pour les acquisitions ou les restaurations, récolement décennal...), cette obligation nouvelle venait donc ajouter une contrainte de plus dans un paysage déjà fort encombré de dérives « paperassières ».

Six années plus tard, quel bilan peut-on avancer de cette question ? Le présent article veut simplement témoigner d'une expérience, où chacun trouvera la valeur qu'il souhaite lui accorder. Ayant personnellement eu à mener une démarche de projet à deux reprises, dans les musées d'Amiens, puis à présent dans le cadre de l'écomusée du Creusot-Montceau, non pas seul – et ce point est capital – mais accompagné des équipes correspondantes, ayant également participé, en tant qu'intervenant et pendant plusieurs années, à des sessions de formation sur ce sujet dans le cadre de l'Institut national du Patrimoine, en France comme à l'étranger, je me propose ici d'exposer ma conception des choses.

Pensum superflu et inutile ou bien outil salvateur et sans faille, le débat est donc ouvert. Mais annonçons tout de même d'emblée que notre analyse, qui se place entre ces deux extrêmes, se veut plus proche de la seconde que de la première proposition...

Projet de Musée plutôt que Projet Scientifique et Culturel

$PSC + PE = PM$: cette équation résume ce que nous voudrions défendre ici, c'est-à-dire la nécessité absolue de ne pas engager une démarche fixant les objectifs scientifiques et culturels d'un musée, sans l'associer à une autre démarche visant à définir l'organisation pour réussir à réaliser ces objectifs. Comment atteindre un but sans avoir les outils pour y parvenir ? Décidément un PSC n'a pas de sens isolément et c'est bien conjugué avec un Projet d'établissement (ou Projet de service), qui précise quant

à lui l'organigramme et détaille le fonctionnement des équipes et leurs compétences, qu'il prend toute son efficacité, pour créer un Projet de musée. Nous posons donc que : Projet Scientifique et Culturel + Projet d'Établissement = Projet de Musée.

Ce postulat personnel étant énoncé, reste à savoir quels sont les critères auxquels doit, selon nous, répondre un PM. Une nouvelle fois, au risque de nous éloigner un peu des critères définis par les instances muséographiques, il me paraît essentiel de privilégier le pragmatisme et l'efficacité, plutôt que de s'égarer vers des directions qui alourdiraient la démarche comme son résultat.

D'abord un PM doit être simple, synthétique et bref. Cet outil technique mais aussi pratique, destiné à être utilisé et non à demeurer dans l'oubli sitôt réalisé, doit être concret et clair. Destiné à devenir un guide du quotidien pour toutes les équipes et non un précis réservé au directeur et aux cadres, le PM accompagne les actions de tous, jour après jour.

Un PM doit ensuite conjuguer ambitions nouvelles et évidences traditionnelles. Loin de se contenter de sélectionner des actions d'envergure, marquées par une puissante innovation, il doit aussi, plus laborieusement, aligner des vocations traditionnelles (de l'inventaire au classement des collections, du premier accueil à la médiation basique...), certes moins spectaculaires, mais dont on sait trop bien qu'elles sont souvent laissées pour compte au profit de visées plus brillantes mais éphémères. Réaffirmer et dynamiser les évidences traditionnellement muséales et produire de la nouveauté, voilà les deux pôles en tension que

L'écomusée du Creusot-Montceau rassemble des collections (ici une machine à vapeur) qui se rapportent au monde industriel...

© Écomusée du Creusot-Montceau/Daniel Busseuil

... et à la culture qu'il a générée.

© Écomusée du Creusot-Montceau/Daniel Busseuil

doit se proposer de travailler concurremment un PM. Réaliste et engagé, un PM se doit aussi d'opérer des choix, conformes à ses options et à ses moyens. Enfin, un PM doit se défier de confondre – écueil fréquent – les moyens et les objectifs. Si son but est de mettre en place une méthode, il ne doit pas chercher à aligner déjà des résultats. Le PM est le garant d'un fonctionnement technique et d'un cadre scientifique et culturel dont il fixe les grandes lignes, mais sans chercher à les détailler, ce qui sera justement l'objet de sa mise en œuvre, grâce au mode de fonctionnement qu'il identifie. Un PM ne sera donc ni un bilan détaillé du site et de son histoire, ni une analyse profonde des fonds, ni une programmation rigoureuse des collections et pas davantage un calendrier culturel, toutes choses qui participent d'une autre démarche et pourront précisément être menées grâce à l'organisation mise en place.

Soulignons enfin qu'un PM doit s'adapter au musée auquel il s'applique. Le cadre proposé ici nous paraît justement suffisamment précis et souple pour correspondre à des situations variées, car l'histoire des lieux, l'état du site, la nature des fonds, et surtout les moyens disponibles, le contexte social et politique local mais aussi la nature des équipes ou la personnalité des agents influent sur le projet. C'est une évidence d'affirmer que chaque musée est singulier et que conséquemment chaque PM le sera également. Vouloir imposer un canevas unique à des musées différents relève évidemment de la méconnaissance des réalités : un établissement qui peine à impulser son développement et à régénérer ses méthodes aura une toute autre démarche qu'un autre dont la mécanique de fonctionnement s'active sans défaillance...

C'est à cause de cela et pour garantir sa dynamique qu'un PM aura une durée de vie relativement brève, entre cinq et dix ans environ selon les cas, car il doit être réactif aux changements extérieurs et à une pensée renouvelée. Et bientôt, un nouveau projet viendra relayer l'ancien, dont l'évaluation aura permis de tirer parti.

Projet d'équipe plutôt que projet de personne

Si le PM répond aux demandes de la loi sur les Musées de France et aux critères qui l'accompagnent, en les aménageant, il contient d'autres vertus, dont celle – essentielle – d'être un document contractuel. Car un PM doit être élaboré sur la base des vœux énoncés, de manière parfois liminaire, par la collectivité de laquelle dépend l'établissement muséographique. Un

PM s'intègre au Projet culturel local défini et développé par la collectivité territoriale concernée. Et si ladite collectivité n'a pas défini clairement de politique en la matière, le PM peut utilement venir s'y substituer et combler partiellement ce vide, tout en suivant les recommandations qui auront pu être formulées par la tutelle. Soumis à validation, le document deviendra ensuite tangible et contractuel, concrétisant sans surprises la voie tracée et devenant ainsi un instrument protecteur et garant de l'avenir. Le PM devient un contrat que les partenaires institutionnels s'engagent naturellement à soutenir. Contractuel, le PM l'est aussi pour les équipes professionnelles de l'établissement lui-même. Ce guide de l'action est d'abord un outil pratique pour diriger et accompagner le travail de chacun au quotidien. Adossé aux fiches de postes de tous les agents, il contribue à dresser le cadre de leurs missions.

Mais le PM offre aussi le confortable avantage de favoriser un recul favorable, particulièrement bienvenu face à un opérationnel envahissant qui interdit bien souvent de s'écarter des tâches pour se consacrer à des questions plus stratégiques. Le PM permet de

La Briqueterie de Ciry-le-Noble évoque le travail de la terre, très répandu sur le territoire le long du canal du Centre, et met en œuvre chaque année des actions diversifiées en direction des publics.

© Écomusée du Creusot-Montceau/Daniel Busseuil

donner un horizon au quotidien, d'éclairer la morne grisaille des habitudes, en dégagant des perspectives et conférant du sens à des actions menées dans l'urgence, au jour le jour.

Contrat collectif, le PM doit, me semble-t-il, être construit en commun. Il ne saurait être le fruit d'un homme ou de quelques-uns, mais bien celui de l'équipe entière qu'il est chargée d'accompagner. Celle-ci doit pouvoir se reconnaître dans cette production là, afin de vouloir s'y impliquer. Dans cette opération, le rôle du chef d'établissement et des cadres est évidemment déterminant, mais si leurs expertises sont effectivement irremplaçables, elles ne sauraient suffire et se substituer à la réflexion élargie de la totalité du groupe. Résultat des analyses et de l'engagement de tous les personnels, le PM incarne donc une volonté commune, en même temps qu'il précise les règles communes. Associer toute une équipe à une telle expérience est donc essentiel si l'on veut faire d'un PM un outil managérial.

Restent à identifier les attentes des publics : cet objectif là n'est certes pas le moindre, d'autant que la dimension territoriale d'un musée et par là son rôle social, qui s'ajoute à la dimension touristique, se doit d'être privilégiée. Bien sûr on peut tenter d'interroger les visiteurs occasionnels ou habituels d'un musée sur leurs attentes en la matière, mais sans doute n'obtiendra-t-on là que les envies, d'ailleurs attendues, d'une courte fraction de population. Connaître les attentes des publics dans leur diversité est une toute autre affaire et l'on sait l'exigence des enquêtes qui se donnent comme objet de travailler cette impérieuse question. Force est de constater que les moyens manquent souvent pour mener à bien de tels chantiers. Alors, sans négliger cette nécessité, mais en faisant le constat qu'elle est souvent déçue faute des moyens pour l'atteindre, il faut se résigner à se satisfaire, au-delà des statistiques traditionnelles, d'enquêtes partielles menées non sans bon sens. Et n'oublions jamais que, s'ils peuvent exprimer des souhaits, les publics, évidemment ignorants du prisme des possibles qu'un musée peut leur offrir, n'inventeront sans doute guère en ce domaine. C'est donc bien à l'imagination des « gens de musées » qu'il faut avoir recours et c'est elle qui doit devancer les désirs des publics, naturellement peu capables d'envisager les potentialités que les professionnels connaissent.

Les limites du miracle

On aura compris à la lecture de ces lignes l'intérêt de leur auteur pour cette démarche. Je crois effectivement en la pertinence de ce cheminement, simple

et pragmatique, dont les résultats me paraissent non seulement efficaces, mais aussi respectueux de l'humain, dans sa nature comme dans ses potentialités. En mettant en vie l'engagement et la responsabilité, le PM dans sa préparation comme dans son déroulement, active des vertus qu'il ne faut peut-être pas rougir de réaffirmer.

Mais cet optimisme n'est pas pour autant béat et l'on connaît trop bien les limites des intentions les meilleures et des opérations les mieux conduites pour ne pas être méfiant. Hélas les écueils sont nombreux sur la route du succès.

Le temps est le premier ennemi, car ce travail ne peut être que progressif. Il faut quelques délais et disponibilités pour construire puis rédiger un PM, et encore davantage pour le mettre en œuvre. Des échéances raisonnables doivent évidemment être fixées, car la tâche est loin d'être titanesque et doit demeurer vibrante, mais il est des interlocuteurs impatientes qui ignorent ces contingences pourtant légitimes.

Pointons aussi le scepticisme de tels responsables politiques ou administratifs, fort éloignés des perspectives muséales, enclins à considérer avec une perplexité amusée ou hostile cet exercice. Mais l'ennemi vient aussi de l'intérieur : il ne manque pas dans les équipes des musées eux-mêmes, depuis les conservateurs jusqu'aux agents, et même au sein de l'administration muséale, d'esprits suspicieux de ces méthodes et peu ouverts à cette entreprise. La clé de la réussite est bien entre les mains de ceux qui doivent en bénéficier, et qui pour ce faire doivent être des acteurs volontaires et non des attentistes retors. Et puis il faut compter sur les évolutions d'équipes : un responsable chasse l'autre, qui voudra marquer de son empreinte nouvelle le lieu par la remise en cause des acquis antérieurs, sans chercher à s'approprier les heureuses dispositions et les conquêtes antérieures. La transmission et la pérennité d'un PM ne sont donc jamais acquises.

S'il nous faut bien admettre qu'un PM n'est pas un remède miracle, qu'il est un exercice qui peut échouer, sa nature même nous semble suffisamment originale et innovante pour donner envie de « tenter l'aventure ». La réussite n'est certes pas assurée. Cependant grâce à une combinaison de l'écoute et de l'exigence, la dynamique vivifiante produite par un PM saura du moins faire évoluer en profondeur des équipes et la conscience qu'elles ont de leurs perspectives professionnelles, des compétences et des devoirs qu'elles exigent, comme des plaisirs qu'elles réservent.