

REFLEXIONS SUR LES MUSEES AMERICAINS

par LUISA KREISBERG

Je pense que nous avons une question plus importante à nous poser aujourd'hui dans le contexte de notre sujet : « Musées en transition ». Ce sujet est lié au « développement » utilisé dans un contexte plus large, politique et économique. Nous entendons alors souvent parler de « développement durable », et c'est ce dont je voudrais vous entretenir aujourd'hui.

Je crois qu'il est temps que les directeurs et les professionnels des musées ne se limitent plus au concept de « marketing et développement ». Il est temps de commencer à penser au « développement durable ». Je voudrais alors poser la question : que signifie le « développement durable » dans le domaine des musées ?

Une idée me revenait sans cesse : c'était aujourd'hui l'anniversaire du cadet de mes petits-fils. Je me demandais, à mesure que la réalité s'imposait à moi : de quel monde mon petit-fils va-t-il hériter ?

Je m'efforçais d'être pratique pour penser à l'avenir de l'enfant. Et voilà la première chose que je compris. Mon petit-fils allait grandir dans un monde d'instabilité économique. Il n'est point nécessaire d'expliquer ceci aujourd'hui, à Buenos Aires. De l'emploi au logement, en passant par les économies personnelles et le capital social, toutes les conditions matérielles fondamentales de nos vies deviennent de plus en plus incertaines.

Les gens raisonnables peuvent ne pas être d'accord sur les causes de cette situation, mais aucune personne sincère ne peut ignorer le problème, qui est différent d'un pays à l'autre, mais qui a une portée internationale. Nous ne pouvons pas non plus ignorer le trouble social et politique qui parfois alimente l'incertitude économique, et qui parfois s'en nourrit, aussi bien au niveau national que mondial.

Que peut espérer mon petit-fils dans ce monde changeant et bouleversé, quand il cherchera la continuité et la signification ? Que pouvons-nous tous espérer ? Si nous avons de la chance, nos familles peuvent nous donner un sentiment de stabilité et de finalité. Nos institutions religieuses peuvent en faire autant. Mais dans un sens plus large, nous pouvons trouver la continuité et la signification dans notre culture.

L'expérience collective des générations passées est à notre portée dans les peintures et les sculptures, la poésie et le théâtre, la musique et la danse, les grandes constructions et les monuments. Cet extraordinaire patrimoine – cet héritage humain qui peut, et doit appartenir à nous tous – peut nous aider à trouver notre identité, à situer notre place dans le monde, à trouver notre chemin vers l'avenir. Je veux que mon petit-fils puisse réclamer cet héritage. Entourée de la fumée qui couvrait Manhattan, je compris que, dans un monde d'incertitude, nous devons faire que notre culture soit durable.

Ce terme ne provient pas du domaine de l'économie, mais de l'écologie. Il exprime le besoin pour les organismes vivants de se renouveler, à l'intérieur d'un réseau dynamique et complexe. Si une récolte épuise le sol, si une méthode agricole consomme trop d'eau, elle n'est pas durable. On a pris l'habitude d'étendre cette métaphore écologique au développement industriel. Nous disons, par exemple, que les technologies sont durables si les ressources qu'elles consomment sont en équilibre avec les bénéfices qu'elles nous apportent.

Alors que voulons-nous dire par culture durable ? Encore une fois, les critères centraux seront l'équilibre et le renouvellement.

Autrement dit, si nous voulons être durables, il ne suffit pas qu'une initiative culturelle donnée puisse s'autofinancer. Les œuvres d'art commerciales, tels que le cinéma ou la musique destinés au grand public doivent s'autofinancer, et souvent y réussissent. En même

temps, certaines d'entre elles - pas toutes, mais quelques unes - ne respectent pas les critères d'équilibre et de renouvellement. Elles sont, au contraire, un drain sur l'environnement, comme ces industries qui sont parfois très lucratives, mais au prix d'un énorme gaspillage.

Prenons l'exemple des « reality shows », la télévision réalité qui a proliféré aux Etats-Unis. Je veux parler de séries telles que Survivor et Big Brother, dans lesquelles des non-acteurs sont placés dans des situations artificielles, sans aucun scénario, et sont observés pendant des jours et des semaines par les caméras de la télévision. Ces émissions sont axées sur ce qui va se passer, et une fois que ça se passe, c'est immédiatement oublié. Les spectateurs n'évoquent jamais un instant favori, parce ces émissions représentent l'essence même de la culture jetable. Et cependant elles consomment d'énormes ressources économiques, des producteurs et des annonceurs. Et elles occupent également une partie disproportionnée de notre « espace culturel », c'est à dire l'espace que nos médias consacrent aux arts, aux humanités, aux spectacles de qualité.

Comme vous le savez, cet espace culturel est fort limité. De façon que lorsque les reality shows occupent la place d'expériences plus significatives, lorsqu'ils dévient les investissements de productions moins éphémères, c'est une pauvre excuse que de dire qu'après tout, ils s'autofinancent. Nous devrions plutôt dire qu'ils sont une espèce de prédateurs, qui ravagent l'écosystème qu'ils envahissent.

Enfin, bien sûr, cette mode va passer. C'est ce qui arrive toujours, de la même manière que les prédateurs envahissants finissent par se détruire en se multipliant excessivement et en épuisant leur écosystème. Cette perspective n'est pas faite pour me consoler. La culture jetable finit presque toujours par s'autodétruire, mais entre-temps, l'environnement a souffert, parfois avec des séquelles à long terme. Et on a privé de nourritures les formes vivantes, les expériences culturelles qui peuvent et doivent être soutenues.

Je me suis peut-être attardée trop longtemps sur cet exemple de la culture durable. Je l'ai fait dans l'espoir de clarifier au maximum une idée. Lorsque nous parlons de notre culture – la culture comprise comme l'expérience collective des générations qui nous ont précédées, comme le renouvellement de cette expérience pour la génération présente – nous ne pouvons pas dire « laissons le marché décider ». Le marché, c'est à dire l'entreprise commerciale, n'est qu'un élément de l'écosystème de la culture. Celui-ci comprend aussi beaucoup d'organisations non commerciales. Et ce sont justement celles qui pourraient être les plus durables.

Et cependant, que voyons-nous dans le secteur des musées aux Etats-Unis ? Nos institutions culturelles à fins non lucratives acceptent actuellement et même encouragent la dominance de l'entreprise commerciale, au détriment potentiel de tout l'écosystème culturel.

Je voudrais vous donner deux exemples de ce que nous confrontons. Dans la mesure où les musées adoptent les méthodes des institutions commerciales, ils se transforment de plus en plus en centres d'amusements. Il fut un temps où un musée se contentait d'avoir un petit bar. Aujourd'hui il est courant de voir un grand musée aux USA avec un bar, mais aussi un restaurant sophistiqué et même un service de banquets interne. Il fut un temps où un musée se contentait d'une petite librairie. Aujourd'hui nous voyons souvent des musées avec une boutique de luxe, plusieurs magasins satellites en dehors du musée et même un catalogue de ventes sur internet. Il fut un temps où un musée se contentait de financer une exposition en demandant un don à une entreprise. Aujourd'hui, les musées présentent couramment des expositions telles que Star Wars : The Magic of Myth, un spectacle multimédia, qui a des prétentions d'être éducatif, mais qui est aussi et surtout une publicité itinérante pour les affaires commerciales de George Lucas et dont le conservateur a suivi les indications de l'organisation de Lucas.

Je voudrais que vous me compreniez bien. Je ne veux pas dire qu'un film ne peut pas être une œuvre d'art, qui mérite d'être étudiée comme telle. Je ne critique pas non plus les musées

parce qu'ils servent un bon repas ou même s'ils vendent des foulards. Ce que je dis, c'est que les musées s'efforcent chaque fois plus d'opérer comme des centres d'amusements, ou des centres d'achats, si vous voulez, et que ce choix a des conséquences. Il affecte la prise de décision du musée en ce qui concerne les priorités budgétaires, l'embauche du personnel, et l'évaluation de leur performance.

Et j'en arrive ainsi à mon deuxième exemple. Mon travail de professionnelle des relations publiques m'a permis d'observer que les musées aux USA dépendent chaque fois plus de la publicité payante pour communiquer leurs messages au public. Cela n'a toujours pas été le cas. Jusqu'à très récemment, les musées espéraient que le public allait être informé de leurs expositions et autres manifestations par la presse écrite, c'est à dire par les articles des critiques spécialisés ou bien par les reportages d'intérêt général. Il n'est pas surprenant que les musées changent maintenant leurs stratégies de communication. Tout comme les entreprises commerciales, ils préfèrent dorénavant faire de la publicité, c'est à dire acheter leur propre portion d'espace culturel, pour mieux pouvoir contrôler leur message.

Encore une fois, comprenez-moi bien. Je ne veux pas dire que les musées ne devraient pas faire de publicité. Au contraire. Comme conseillère en communication de plusieurs musées, j'ai toujours recommandé d'utiliser un mélange de couverture éditoriale non payée et de publicité payante. Ce qui m'inquiète, ce sont les proportions du mélange.

Je suis inquiète de voir que toutes les décisions des musées sont colorées d'un ordre du jour presque commercial, et que toutes les décisions des responsables des musées sont influencées par une conscience aiguë de l'incertitude économique.

Nous ne pouvons pas non plus exiger que les musées ignorent les conditions changeantes du système culturel où ils sont insérés. A mesure que l'environnement devient de plus en plus commercialisé, plus influencé par le marché, les musées sont obligés de s'adapter.

Mais les musées ne peuvent pas, et ne doivent pas, s'adapter de manière qui contribuent à la dégradation de l'environnement. Ils ne peuvent pas, et ne doivent pas, se développer de façon non durable. De même qu'un organisme vivant peut s'autodétruire s'il se reproduit trop vite ou s'il épuise son écosystème, le musée peut s'autodétruire s'il adopte trop de caractéristiques d'une entreprise commerciale. Je voudrais être claire : je ne veux pas dire simplement que le musée peut se détruire du point de vue programmatique ou spirituel. Je veux dire qu'il se détruira matériellement, car essayer d'imiter une entreprise commerciale coûte de l'argent.

Pour obtenir des revenus ancillaires, que ce soit en vendant des marchandises, en organisant des manifestations, des services de repas et toute sorte d'activités quasi-commerciales, un musée doit d'abord investir. Cet argent aurait pu être destiné aux programmes, alors ces fonds de base devront être compensés. Comment fera le musée pour clore la brèche ? Il intensifiera encore ses efforts de marketing, ce qui se traduira en dépenses supplémentaires. Ainsi le musée se trouve prisonnier d'un cercle vicieux. Plus il dépense, plus il doit dépenser.

Comment les musées peuvent éviter ce piège ? Comment peuvent-ils se développer d'une façon équilibrée, renouvelable, durable ?

Il est évident que nous ne reviendrons pas en arrière, à l'époque antérieure aux boutiques dans les musées et aux plans de marketing.

Le défi est donc de mettre nos cœurs et nos esprits dans ce que nous faisons, même les calculs commerciaux les plus austères. Le défi est de réussir à ce que la mission de nos musées brille dans tout ce que nous faisons : notre façon de former le personnel de sécurité, de gérer le restaurant, d'interpréter les objets pour le public et oui, aussi, notre façon d'obtenir des fonds. Tout ce que fait le musée doit refléter sa mission, ses aspirations, sa signification.

Nous aurons besoin de créativité pour relever ce défi. Mais nous devons atteindre ce succès, car il ne faut oublier que tandis que nous nous efforçons de préserver nos musées à cette époque difficile, toute une série d'autres institutions demandent aussi l'attention et les ressources des sponsors privés ainsi que du service public. Il nous faut coexister avec ces

institutions, ainsi qu'avec les entreprises commerciales, tous à l'intérieur d'un unique écosystème culturel.

D'autres sources de financement sont consacrés à des efforts d'aide aux victimes, à des initiatives pour améliorer la sécurité, à des programmes pour promouvoir l'entente entre les différentes religions, à des initiatives de coopération et de développement économique sur le plan international, à des études des politiques à adopter sur tout un ensemble de questions politiques et militaires. Dans ce climat nécessairement compétitif, où les musées trouveront les fonds dont ils ont besoin ?

Je voudrais suggérer ici qu'ils ne parviendront à trouver ces fonds que s'ils savent présenter leur cas, s'ils réussissent à défendre leurs valeurs. Ils ne pourront inspirer leur personnel que s'ils réussissent à exprimer ces valeurs. Ils ne pourront obtenir l'appui des fonctionnaires et du public en général que s'ils deviennent les défenseurs de leurs valeurs.

On n'entend pas parler du rôle de la culture dans un sens actif et positif. On n'entend pas parler d'engagement culturel, d'interaction culturelle. Et cependant, ce dont nous avons le plus besoin en ce moment, c'est de la culture : la culture comme moyen pour sortir de notre cercle quotidien, pour aller au-delà de nos besoins immédiats, dans un processus capable de montrer la vérité de notre expérience aux autres, qui nous permette de nous retrouver face à face avec la vie des autres.

Conférence prononcée au Congrès de la Fédération Mondiale des Amis de Musées en 2002