

Musées-Mondes

Le musée hybride

François MAIRESSE
Préface de Bernard DELOCHE

■■■■■ La
documentation
Française ■■■■■

Préface

Comment gérer aujourd’hui un musée de façon efficace tout en respectant sa spécificité propre d’institution culturelle ? Telle est la question délicate à laquelle s’attaque ici François Mairesse, fort de sa double compétence de directeur de musée et de muséologue reconnu. Sans partager totalement l’inquiétude de bien des professionnels face à l’emprise grandissante du marché sur la culture, il a compris très vite que le monde des musées et celui de l’économie, avec leurs exigences respectives, cohabitaient difficilement alors que, pourtant, la réalité les contraignait à coexister dans la mesure où le musée ne peut survivre sans ressources matérielles.

Une fois admise cette dépendance irréductible, on se trouve de fait confronté au choix crucial de la source de financement, car l’alternative n’est pas tenable entre l’option du « tout État », générateur d’une fâcheuse dépendance de la culture vis-à-vis du pouvoir, et celle du « tout marché », qui fait courir le risque d’une dénaturation de la culture par sa transformation en marchandise. La première de ces deux logiques est celle des musées classiques, méfiants à l’égard de l’argent au nom de valeurs désintéressées réputées éternelles, qui justifient une abnégation totale et auxquelles l’État sert de caution (c’est la position de l’angélisme). La seconde, au contraire, déjà mise en œuvre par quelques conservateurs agressifs qui se comportent comme des galeristes, consiste à intervenir activement sur le marché, par exemple en exerçant le droit de préemption de l’État ; elle s’illustre aujourd’hui avec le fracas que l’on sait par l’exportation à titre onéreux des grands musées, dans le sillage de la fondation Guggenheim (c’est la position mercantile ou vénale).

Une des forces de cet ouvrage est d’avoir su rejeter dos à dos ces deux solutions antithétiques et simplificatrices, alors que l’une et l’autre offraient des avantages non négligeables : respect de la mission de service public dans le premier cas, perspectives d’autofinancement dans le second. D'où l'idée d'imaginer une troisième voie, celle du *don*, trop souvent négligé probablement en raison des dérapages auxquels a pu donner lieu le mécénat parfois accusé de vouloir acheter l’art à sa source, comme l’avait fait « ce Louis XIV », dont l’abbé Grégoire disait avec mépris qu'il « faisait chanter, par ses poètes gagistes, le monument des Invalides où il entassait ses victimes, [...] ce trophée érigé à son orgueil » (*Rapport sur la suppression des académies*, 8 août 1793). Dans le sillage tracé jadis par le célèbre *Essai sur le don* (1923) de Marcel Mauss, François Mairesse insiste sur le fait que le don n'est pas non plus un acte moralement vertueux, fruit d'un élan de générosité, mais un mode d'échange conventionnel et symbolique (donner, recevoir, rendre) fondé sur d'autres règles que celles du marché. Cette troisième logique, en dépit de son ambiguïté congénitale, présente l'avantage de développer les liens interpersonnels qui contribuent à responsabiliser les citoyens. Elle ouvre ainsi la voie à une gestion d'un nouveau type, qui oscille entre deux extrêmes : le risque récurrent d'une tentative de valorisation de soi du donateur et l'esprit d'échange communautaire qui anima naguère la Nouvelle muséologie.

Toutefois, comme aucun de ces trois modes de financement ne saurait se suffire à lui-même, force est d'envisager des combinaisons susceptibles de répondre à la complexité polymorphe de cette institution originale. Pour comprendre le fonctionnement concret du musée, François Mairesse invoque alors le modèle mécanique de la « machine hybride » et n'hésite pas, selon ses propres termes, à « mettre les mains dans le cambouis » pour faire tourner la machine. Le musée est un peu comme ces moteurs qui, pour lutter contre l'entropie, ne se contentent pas de faire appel à une source d'énergie extérieure (le pétrole), mais produisent eux-mêmes une autre énergie (l'électricité), qui viendra dans certaines circonstances savamment contrôlées se substituer à la première afin d'optimiser le rendement de l'ensemble. L'idée est séduisante. Si l'on transpose, le « tout marché » pourrait renvoyer au rêve d'une auto-alimentation indépendante mais incertaine (l'énergie éolienne ou solaire, par exemple) tandis que le « tout État » rendrait la machine dépendante d'une source d'énergie extérieure unique mais limitée (actuellement le pétrole) et l'économie du don serait assimilée, quant à elle, à l'auto-production partielle d'électricité par un moteur thermique, certes insuffisante à elle seule mais capable d'assurer au système une relative autonomie.

Les épistémologues savent cependant qu'un modèle heuristique fécond ne cadre jamais avec l'objet dont il tente de rendre compte. Comme dans la célèbre théorie de l'« animal-machine » de Descartes (qui révélait indirectement les propriétés du vivant), l'inadéquation relative du modèle, loin d'être l'indice d'un échec, sert à mettre en évidence la spécificité de l'objet traité, car le modèle des machines hybrides a ses limites. En effet, si, en thermodynamique, l'énergie ne porte plus *in fine* la marque de la source qui l'a produite, il n'en va pas de même au musée où ce qui est échangé ne peut être ramené à un unique dénominateur commun, en l'occurrence monétaire. Rien ne cadre donc vraiment dans cette analogie où ni les sources d'énergie ni les enjeux ne sont réellement transposables. Et c'est probablement en raison de la nature propre du produit que propose le musée, qui a pour mission de véhiculer des témoins culturels dont la valeur symbolique ne saurait se ramener purement et simplement à un prix vénal : on admettra facilement qu'une peinture de Van Eyck ou de Félicien Rops ne puisse se réduire au prix des matériaux et des heures de travail, ou même à sa seule valeur en échange, produit d'une subtile interaction entre le symbolique et le vénal ; ces tableaux ont une autre épaisseur, irréductible à la loi du marché.

La logique, certes fort complexe, de fonctionnement du musée est donc la suivante : en partie nourrie par les ressources du *marché*, la caution économique de l'*État* sert à garantir l'indépendance de la dimension symbolique des collections, dimension que la logique du *don* permettra d'alimenter et de faire prospérer, engendrant ainsi, mais indirectement, des retombées dans l'ordre du marché. La boucle est ainsi refermée, le système étant enfin apte à fonctionner durablement. La suppression de l'un seulement des trois termes pourrait menacer sérieusement la survie de l'ensemble.

Reste à savoir cependant si l'avenir à long terme du musée est bien là et si ce processus en boucle n'est pas en fin de compte la solution ultime de survie offerte aujourd'hui aux musées classiques pour se maintenir dans un monde en perpétuelle déstabilisation. Il est permis aussi de s'interroger sur l'opportunité de s'accrocher

coûte que coûte à la dimension symbolique des collections et du message transmis par le musée. De ce point de vue, peut-être le bouleversement que proposent aujourd’hui les musées de société, d’une conception radicalement nouvelle (ils prônent une réelle ouverture sur la vie sociale dans un climat d’état de crise permanent), sera-t-il de nature à permettre l’éclosion de nouveaux modes de fonctionnement.

La thèse n’en demeure pas moins forte et jette un éclairage neuf sur des questions que l’on n’a guère l’habitude d’agiter dans le monde feutré des musées, dont les préoccupations sont trop généralement coupées de la vie économique et sociale. La pensée de François Mairesse relève assurément d’une vision délicate et inconfortable. Mais ne fallait-il pas assumer cet inconfort pour tenter de tirer l’institution de l’impasse dans laquelle elle semble s’être installée de façon chronique ? Sans partager l’enthousiasme pour la trop spectaculaire exportation des grands musées ni adhérer pleinement à l’élan novateur porté par les musées de société, ce livre nous constraint à repenser le musée traditionnel pour lui permettre d’aborder avec lucidité et efficacité le défi de la mondialisation.

Bernard Deloche

Sommaire

Préface	5
----------------	---

Introduction	11
---------------------	----

Chapitre premier

Brève histoire de l'administration des musées	25
Une conception plus ou moins élargie	26
Genèse	27
L'administration muséale : une acception bien vaste	29
Le moment Brown Goode	32
La peau de chagrin	34
Le moment Rivière	38

Chapitre 2

Le rôle du marché	43
Le capitaliste et les cabinets	44
Le musée et le profit	47
L'aventure des musées industriels	49
Essor et déchéance des musées commerciaux	52
Des musées réellement profitables	55
Le musée et le grand magasin	62
Le tournant commercial des musées	65
Investissements et raisonnements économiques	69
La logique du marché et la place du visiteur	71
La mise en marché des musées	74
Le musée, pierre angulaire du capitalisme ?	75

Chapitre 3

Les musées et l'État	81
Le musée et le prince	82
Des musées nationaux	85
Le musée, bien public ?	88
Le financement public des musées	91
Le renforcement du rôle de l'État durant les Trente Glorieuses	92
Le musée bureaucratique	97
Bureaucratie, années 1980	102
Les mérites de la bureaucratie	105
Marché/État : des logiques antinomiques ?	107

Chapitre 4

La logique du don	109
Le don au sein de la vie bourgeoise	110
Des donateurs et des musées	113
Brève histoire du don au musée	116
Le don dans les musées aujourd’hui : nature du don	123
Le don dans les musées aujourd’hui : structure du don	131
Un monde en clair-obscur	141
<i>Homo œconomicus vs homo donator ?</i>	145
La logique du don par-delà l’antinomie marché/État	147

Chapitre 5

Tiraillements ou opportunités ?	151
Le droit d’entrée au musée	151
Vendre les collections ?	162
Conclusions	183
Bibliographie sélective	199

Chapitre premier

Brève histoire de l'administration des musées

L'histoire des musées est relativement bien connue : de Germain Bazin à Dominique Poulot¹, elle a fait l'objet, en un demi-siècle, de multiples et érudites recherches sur la constitution des collections et le développement de l'institution. Celle du projet muséal, de la pensée sur le musée ou, d'une certaine manière, de la muséologie, a connu un certain nombre de développements ces dernières années, bien que l'histoire des monuments et des objets semble toujours recueillir plus de suffrages. Mais un musée n'est pas fait que de pierres, de spécimens ou de toiles. L'histoire de l'organisation de ces établissements, de leur fonctionnement quotidien, des réflexions sur les possibles améliorations à apporter au système, n'a à ma connaissance jamais été réellement entreprise². Le sujet, certes, pourra sembler dérisoire en regard du développement du « patrimoine de l'humanité ». Il n'en reste pas moins que sans le travail quotidien pour organiser les musées, c'est-à-dire en assurer le financement, le recrutement du personnel et sa formation, le développement des expositions permanentes et temporaires, la construction de nouvelles ailes, le plus brillant muséologue, le plus remarquable historien de l'art ne concevront jamais que d'idéales collections, modèles rêvés mais en quelque sorte désincarnés.

Il se trouve cependant que, depuis le XIX^e siècle, un certain nombre de théoriciens ou de professionnels de musées ont pensé l'organisation même du musée, son administration et son fonctionnement quotidien. Quelques grandes figures de la muséologie, de George Brown Goode à Georges Henri Rivière, ont non seulement analysé les fonctions classiques du musée (conservation, recherche, diffusion) et les valeurs que l'institution devrait être amenée à défendre ou à questionner, mais se sont également arrêtées à l'examen pratique des conditions de ce travail, au rôle des uns et des autres pour en assurer un fonctionnement quotidien et pérenne.

C'est de cet ensemble de réflexions et de propositions, visant l'administration muséale, qu'il sera question ici.

On sait la connotation péjorative – son aspect bureaucratique – que le terme « administration » revêt de nos jours. Pourquoi dès lors retenir celui-ci pour parler, notamment, d'activités de gestion ou d'organisation ? Essentiellement parce que c'est ce premier concept d'administration du musée, de *museum administration*, qui est utilisé durant une bonne partie de l'histoire du musée moderne pour évoquer l'ensemble des tâches liées à la conduite d'un établissement muséal,

1 Pour ne citer qu'une seule référence : POULOT D., *Bibliographie de l'histoire des musées de France*, Paris, Éd. du CTHS, 1994.

2 Il existe, bien sûr, des articles abordant l'une ou l'autre partie du phénomène, par exemple dans le beau catalogue de GEORGEL C. (dir.), *La Jeunesse des musées. Les musées en France au XIX^e siècle*, Paris, RMN, 1994; ainsi que quelques monographies spécialisées, notamment la thèse de Callu consacrée à la RMN (CALLU A., *La Réunion des musées nationaux 1870-1940. Genèse et fonctionnement*, Paris, École des Chartes, 1994).

que ce soit en France, en Belgique, en Grande-Bretagne ou aux États-Unis³. Etymologiquement, le mot « administration » [sic], dérivé du latin *administratio*, entre dans la langue française dès la fin du XII^e et le début du XIII^e siècle, au sens de « s'occuper de, se livrer à ». Il est synonyme de *curare* (qui donnera par ailleurs « curateur » ou, en anglais, *curator*). Le concept d'administration publique (au sens de fonction publique) est utilisé à partir de la fin du XVIII^e siècle. L'administration désigne l'action d'administrer des affaires, des biens ou des personnes. L'action d'administrer signifie, lorsque l'objet désigne un service public ou privé « assurer, en tant que responsable, le fonctionnement de ce service, dont on assume la direction, l'impulsion, le contrôle ». Gérer, qui dérive du latin *gerere* (porter, se charger de quelque chose, administrer) lui est presque synonyme, bien qu'il ait été introduit plus récemment (au XVII^e siècle) dans la langue française. En tant que verbe intransitif, cependant, « administrer » est utilisé, à partir du XIII^e siècle au sens de « servir », essentiellement dans un sens religieux (on dit encore « administrer les sacrements »)⁴, ce qui le différencie plus clairement de « gérer ». Il existe en effet, dans le travail du conservateur, une part de sacerdoce clairement admise et intégrée, du moins jusque dans les années 1970.

Une conception plus ou moins élargie

Le concept d'administration du musée apparaît comme particulièrement vaste puisque toute personne qui « s'occupe de musées » est un administrateur en puissance. Ce n'est pourtant pas cette acception qui prédomine de nos jours. L'administration du musée, en Europe, est essentiellement définie comme un ensemble de pratiques plus ou moins routinières liées notamment à la gestion financière de l'établissement ainsi que celle de son personnel, soit la partie commune au fonctionnement d'un musée, d'un hôpital, d'une prison ou d'une caisse d'allocation de retraite. C'est pour l'exercice de telles tâches que lénarque s'est essentiellement préparé, tandis que la formation du conservateur, à l'École nationale du patrimoine, est orientée vers les pratiques spécifiquement liées au musée, soit l'étude des objets, leur conservation, leur exposition, etc. Cette perspective réductrice s'explique par le niveau de spécialisation auquel ont été contraints la plupart des services administratifs, induisant le cloisonnement des perceptions. L'histoire de l'institution conduit cependant à envisager un point de vue plus large, auquel il convient

3 Il convient de remarquer la coexistence d'autres termes : *management of museums*, organisation des musées, mission et organisation. La plupart se réfèrent cependant au concept d'administration dans le corps de leur texte. « Organisation » vient d'« organiser » qui signifie soit « doter quelque chose d'une certaine structure », soit « soumettre à une méthode, à une façon efficace de vivre, d'agir », est dérivé du latin *organum*, instrument, ressort, moyen, instrument de musique, lui-même dérivé du grec ὄργανον : instrument de travail, de musique, organe du corps (*Trésors de la langue française*, Paris, CNRS Editions, 1971, t. 12, p. 614sq.). On sait que *management*, emprunté à l'anglais, signifie l'action de conduire, de diriger, d'entraîner. *To manage* à l'origine *to manege*, est emprunté au terme d'équitation, italien *maneggiare*, entraîner, dresser. Le terme est alors utilisé dans le sens du français « ménager » (administrer, dépenser, gérer avec économie) et lié aux tâches du foyer. Le terme « administration », en raison de son étymologie, est préféré pour sa portée plus générale.

4 *Trésors de la langue française*, op. cit., t. 1, p. 690-693. Mêmes références pour ce qui concerne l'étymologie du terme. Références similaires pour les mots « gérer », « gestion », « administrer ».

non seulement d'intégrer la pratique du conservateur et celle de l'énarque, mais également celle du législateur.

Les propos de Jean Chatelain relatifs à l'administration du musée permettent en effet de mieux saisir l'importance du rôle joué par les pouvoirs législatifs autant qu'exécutifs dans le fonctionnement des musées. Ancien directeur des Musées de France et professeur émérite à l'École du Louvre, spécialiste du droit public, Chatelain insiste sur les aspects juridiques du fonctionnement des musées :

«Pendant longtemps, les textes constitutionnels se sont bornés, pour définir le rôle du pouvoir exécutif : gouvernement et administration, à une formule très synthétique "assurer l'exécution des lois". La gestion des services publics ne peut donc être assurée qu'en conformité avec le droit, et pendant longtemps, c'est à ce seul critère de sa "légalité" qu'on s'est tenu pour apprécier sa validité, et cela d'autant plus que l'administration de l'État libéral tel qu'il est apparu au XIX^e siècle s'en tenait à quelques tâches essentielles, qui établissaient entre secteurs public et privé une différence très nette⁵.»

Et l'auteur de relever combien les aspects d'«entreprise» ont pris progressivement le pas, à partir de la fin des années 1980, sur celui d'«application des lois».

En ce sens, l'administration du musée peut être conçue comme une notion embrassant le dispositif législatif formé par les décrets, arrêtés, circulaires administratives, etc., autant que les principes de son application par l'exécutif (le gouvernement et son administration, dont celle des musées).

Si, d'un côté donc, dès le début du XX^e siècle en France, bon nombre de directeurs de musées peuvent considérer l'administration comme la portion congrue (et dénuée d'intérêt) du travail muséal, en regard de plus nobles tâches (la préservation et la mise en valeur), de l'autre, à certaines époques ou dans certains autres cénacles, l'administration muséale demeure un tout, lié au fonctionnement global de l'institution et comprenant l'ensemble de ses parties. Il convient de montrer combien, à travers l'évolution des traités ou manuels décrivant le fonctionnement des musées, cette vision du fonctionnement muséal va progressivement évoluer d'un pôle à l'autre, au risque bien sûr de mettre en difficulté ceux pour qui de telles questions étaient jusqu'à il y a peu simplement «impensables», selon les propos d'un Pierre Rosenberg⁶.

Genèse

Les textes légiférant sur la création du British Museum ou celle du Louvre, pour simplistes qu'ils soient, évoquent l'ensemble de leur fonctionnement, constituant ainsi le noyau – sinon l'ensemble – du prescrit administratif régissant alors la vie du musée. Ainsi, l'acte autorisant l'achat des collections de Hans Sloane par la Grande-Bretagne, en vue de la création d'un musée, s'il décrit en grande partie le montage financier par voie de loterie de l'achat des collections, règle essentiellement

⁵ CHATELAIN J., *Droit et administration des musées*, Paris, La Documentation française, 1993, p. 7-10.

⁶ Pierre Rosenberg, dans l'introduction de TOBELEM, J.-M., *Le Nouvel Âge des musées*, op. cit., p. I.

la désignation de ceux qui porteront le titre de *trustees* du British Museum (un certain nombre de hautes personnalités de l'échiquier royal et gouvernemental, ainsi qu'une quinzaine d'autres membres désignés par ceux-ci). L'acte instaure le pouvoir des *trustees*, autorisant ces derniers à prendre toute mesure visant la maintenance des collections, par voie d'ordonnance, de statuts ou de règlements, tandis qu'il fixe la stratégie générale de l'acquisition des collections par l'État, « non seulement de la délectation et l'étude par les lettrés et les curieux, mais aussi pour l'utilisation générale et le bénéfice du public⁷ ». En France, le laconisme des décrets du 16 septembre 1792 et du 18 octobre de la même année, réglant l'activité des commissions chargées du regroupement des œuvres destinées à être conservées « pour l'instruction & pour la gloire des arts », laisse quelque peu perplexe. La définition des tâches de la commission désignée en octobre reste des plus vagues : celle-ci est chargée de procéder à la recherche et à la conservation des « tableaux, statues & autres monuments relatifs aux beaux-arts, renfermés dans les églises & maisons nationales, & dans celles des émigrés ; lesquels objets seront recueillis, pour la répartition, en être faite entre les muséums de Paris ; & ceux qui pourraient être établis dans les autres départements⁸ ». Un inventaire doit être publié, le récolement doit être effectué tous les ans ; le ministre de l'Intérieur est chargé « d'établir provisoirement des gardiens pour veiller à la sûreté des monuments déjà rassemblés dans les divers lieux de la ville de Paris ». Mesures sommaires, esquisse de l'activité réelle d'un musée. Ce sont pourtant ces quelques lignes qui permettront, un an et quelques autres lois et décrets plus tard⁹, l'ouverture du muséum central des Arts.

Si dès le milieu du XIX^e siècle, on peut observer, au sein d'une cinquantaine d'établissements tout au plus (essentiellement à Paris, à Londres, à Vienne, en Allemagne), un certain mouvement de professionnalisation, la plupart des musées de province – ce dernier terme entendu dans un sens large, et comprenant nombre de jeunes capitales comme Bruxelles – demeurent directement administrés par les pouvoirs publics, occasionnellement aidés par une commission. La charge de conservateur est essentiellement honorifique ; elle est rarement rémunérée en tant que telle et nombre de « conservateurs » s'avèrent bien peu compétents pour assumer leurs tâches, comme le remarque encore Henri Lapauze dans son rapport d'inspection, au début du XX^e siècle¹⁰.

7 « An act for the Purchase of the Museum, or Collection of Sir Hans Sloane, and of the Harleian Collection of Manuscripts ; and for providing One General Repository for the better Reception and more convenient Use of the said Collections ; and of the Cottonian Library, an of the Additions thereto », *Anno Regni Georgii II Regis Magnae Britanniae, Franciae & Hiberniae, Vicesimo Sexto*, Londres, Thomas Baskett, 1753, p. 331-366 (citation p. 334).

8 *Loi n° 2758 du 16 septembre 1792, l'an quatrième de la Liberté, relative au triage et à la conservation des statues, vases et autres monuments des arts qui se trouvent dans les maisons ci-devant royales, et autres édifices nationaux*, Moulin, Boutonnet, 1793 ; *Décret n° 80 de la Convention nationale du 18 octobre 1792, l'an I^r de la République française, réunion des commissions établies pour la conservation des monuments des Arts & des Sciences*, Moulins, Pavy, 1792. Ce dernier décret fusionne les commissions. Cette commission sera ultérieurement remplacée, à la suite d'un second rapport de David sur la suppression de la commission, par un Conservatoire, qui œuvrera jusqu'en 1797. La première citation provient de l'article 3 du décret du 16 septembre 1792, lui-même imprimé à la suite de la loi n° 2758 ; la seconde citation provient de l'article 5 du décret du 18 octobre.

9 Décret du 26 juillet 1791, loi du 19 septembre 1792 et décret du 27 juillet 1793. Voir CANTAREL-BESSON Y., *La Naissance du musée du Louvre. La politique muséologique sous la Révolution d'après les archives des musées nationaux*, Paris, RMN, 1981, 2 vol., vol. 1, p. xvii.

10 LAPAUZE H., *Les Musées de province. Rapport, enquête, législation*, Paris, Typographie Plon-Nourrit, 1908.

Ainsi – fort logiquement au demeurant, mais nombre de professionnels de musées semblent l'oublier – les textes de loi légiférant sur le musée constituent un socle d'une importance capitale qui, pendant longtemps, restent la seule référence, combien parcellaire, en matière d'organisation du musée. Le pouvoir d'inflexion, la dynamique, le financement et l'organisation demeurent essentiellement entre les mains de l'administration centrale, chargée de veiller au respect de la législation ; le conservateur est considéré, avant toute chose, comme un exécutant. Le véritable pouvoir est exercé, dans les pays latins, par les pouvoirs publics (ou le *board of trustees* dans les pays anglo-américains). Le pouvoir réside entre les mains du financeur : l'État ou la communauté par le biais de ses principaux mécènes. Certes, dès les premiers instants, certains des premiers « exécutants » en place, des premiers *museum masters*¹¹, tentent de se jouer de ce rapport entre l'autorité et le musée, afin de diriger ce dernier en fonction d'un projet plus personnel.

L'administration muséale : une acceptation bien vaste

L'histoire de l'administration muséale, dans cette perspective élargie, mérite que l'on s'y attarde, car elle contient, en son essence, des questions fondamentales. La nature du musée, ses finalités, l'analyse de son fonctionnement constituent, sinon la totalité, du moins une part importante des questions qui sont continuellement posées par le monde muséal depuis la création du musée moderne.

Les premières pièces à verser à ce dossier sont probablement constituées, à cet égard, par le double rapport des commissions chargées d'enquêter sur le fonctionnement du British Museum, durant les années 1835 et 1836¹². L'activité de la vénérable institution britannique fait l'objet, à l'époque, de rumeurs inquiétantes de mauvaise gestion, de corruption et de népotisme. Une enquête est menée par le comité, tant à l'intérieur de l'institution qu'à l'étranger. Les deux rapports se clôturent par dix-huit recommandations touchant à la structure de l'établissement, la nécessité d'une plus grande consultation du personnel par les *trustees*, l'augmentation indispensable du financement de l'établissement, mais aussi de son personnel pour autant que ce dernier se consacre uniquement au fonctionnement du British Museum¹³.

C'est cette occasion que semble saisir Edward Edwards, bibliothécaire au British Museum, pour tenter de dresser une première analyse du fonctionnement des

11 ALEXANDER E.P., *Museum Masters: their Museums and their Influence*, Nashville, American Association for State and Local History, 1983.

12 *Report from the Select Committee on the Condition, Management and Affairs of the British Museum; together with the Minutes of Evidence Appendix and Index*, Londres, House of Commons, août 1835; *Report from the Select Committee on the British Museum; together with the Minutes of Evidence Appendix and Index*, Londres, House of Commons, juillet 1836.

13 MILLER E., *That Noble Cabinet. A History of the British Museum*, Londres, Andre Deutsch, 1973, p. 138sq.

musées dans son pays¹⁴. Cette étude peut être considérée comme la première rédigée par un « professionnel de musée » sur l'organisation de son institution¹⁵. Edwards s'intéresse essentiellement à la National Gallery et au British Museum, dont il détaille l'ensemble des sections (antiquités, histoire naturelle, bibliothèque).

« Il n'existe pas de pays qui puisse être plus fier de l'esprit de générosité qui guide les individus à donner ou léguer à la communauté des collections de valeur, labeur de toute une vie. Mais pour rendre possible de telles libéralités, et pour rendre leurs effets permanents, il est nécessaire que l'État prenne le relais, et contribue en validant et en assistant de tels actes¹⁶. »

L'État, s'il souhaite bénéficier des services d'une grande institution destinée à la préservation des collections, doit investir davantage. Les rapports parlementaires, autant que l'essai d'Edwards, marquent en fait le début d'une nouvelle ère pour ces deux établissements qui, faut-il le rappeler, font œuvre de pionniers à l'époque. C'est donc le renforcement du professionnalisme, la venue de *custodes*, de véritables conservateurs œuvrant au devenir du musée et de la bibliothèque, mais aussi la présence d'hommes de science et de lettres parmi les *trustees*, responsables devant le gouvernement du bon fonctionnement de l'institution, qui assureront son plein développement. Edwards, en professionnel des musées, recommande la venue d'experts pour juger de son fonctionnement. L'architecture du bâtiment, le développement rationnel des collections, l'évaluation, par le biais de rapports annuels, l'arrangement adéquat des collections, mais aussi l'instauration d'une ouverture au public les dimanches (National Gallery et British Museum étaient alors fermés), font partie des éléments que le bibliothécaire passe en revue.

L'article d'Edwards s'intègre dans un ouvrage traitant des mesures visant à développer l'art en Grande-Bretagne, qui constitue un véritable traité sur l'administration des arts, sinon des musées. L'essai de l'économiste William Stanley Jevons sur les musées constitue lui aussi le chapitre d'un ouvrage plus général¹⁷. « L'usage et l'abus des musées », titre du chapitre que Jevons consacre à cette institution particulière, part du constat que, mis à part l'article d'Edwards et les rapports concernant l'administration du British Museum, rien n'a été écrit sur la gestion et l'économie des musées. Le point de vue de Jevons n'est pas celui d'un professionnel de musée mais d'un économiste réfléchissant au fonctionnement optimal de l'institution. En partisan d'une théorie de la valeur fondée sur l'utilité, c'est par le biais de l'utilité qu'il entend montrer l'importance des musées et des bibliothèques, ainsi que la raison de leur prise en charge par l'État. Le raisonnement utilisé par Jevons est similaire dans l'un et l'autre cas : la raison d'être des bibliothèques publiques, des

14 EDWARDS E., « On the Maintenance and Management of the Public Galleries and Museums », in *The Fine Arts in England; their State and Prospects considered relatively to National Education. Part 1. Administrative Economy of the Fine Arts*, Londres, Saunders and Otley, 1840, p. 105-150.

15 C'est en tout cas l'opinion de William Stanley Jevons et celle de George Browne Goode, auteurs de traités ultérieurs sur l'administration des musées ; voir *infra*.

16 EDWARDS E., *op. cit.*, p. 107. (TdA.)

17 JEVONS W.S., « The use and abuse of museums », in *Methods of Social Reforms and Other Papers*, Londres, MacMillan, 1883, p. 52-81. Jevons est considéré, avec Walras ou Pareto comme l'un des fondateurs de l'école néoclassique, créée à partir de la révolution « marginaliste » (le principe de l'utilité marginale), courant qui prédominera jusqu'à la crise de 1929 et dont l'héritage constitue le fondement dont se réclament la plupart des économistes néoclassiques (ou néolibéraux) actuels.

musées ou des horloges publiques, repose sur le fait qu'elles accroissent de manière extraordinaire l'utilité générale, pour un coût peu élevé.

«Lorsqu'une superbe peinture est accrochée dans la salle à manger d'une demeure privée, elle peut sans doute être regardée par quelques invités durant l'année. Mais son utilité réelle réside surtout dans la seule fierté de son possesseur. Si celle-ci était présentée à la National Gallery, elle serait appréciée par des milliers de personnes, dont le regard s'attacheraient, en revanche, à l'œuvre elle-même. [...] Ceci est un exemple frappant de ce que je propose d'intituler la multiplication de l'utilité, l'un des principes à la base des mécanismes les plus importants de l'économie politique, notamment la division du travail¹⁸.»

Il serait cependant erroné de fonder un tel raisonnement seulement sur l'économie, reconnaît Jevons. Même si de telles institutions s'avéraient très onéreuses (ce qui n'est pas le cas), cela coûterait en tout état de cause nettement moins que les prisons, tribunaux ou hospices soutenus avec l'argent public, qu'il conviendrait de construire sans autres mesures de développement social.

Mais s'il postule la nécessité du financement public des musées, Jevons ne s'en montre pas moins critique en regard de l'institution. La raison d'un tel financement ne saurait être l'aspect purement récréatif des musées pour le peuple, auquel Jevons ne croit pas. La question de l'utilisation des musées est cependant plus difficile à définir que celle des livres dans les bibliothèques, «car l'avantage qu'un individu reçoit d'une visite peut varier de zéro à quelque chose de très important. Le niveau d'instruction qui en résulte est impossible à déterminer statistiquement¹⁹». Si l'utilité des musées constitue le fondement par lequel ceux-ci doivent être financés publiquement, il est nécessaire de mieux préciser leur *raison d'être*, qui ne saurait être la délectation, au même titre que la finalité de la Chambre des communes n'est pas d'intéresser le public de la galerie. Les musées sont des lieux d'instruction et de recherche, et leur organisation doit refléter ce présupposé. Les musées devront être administrés de la même manière que les universités, à la foi par des hommes de science et des gestionnaires. Les questions scientifiques seront discutées entre conservateurs et rapportées au *board of trustees*. Il faut faire en sorte que le *board* soit suffisamment diversifié pour ne pas devenir l'objet d'influences, notamment politiques, mais ce serait une erreur d'en faire un lieu géré par les seuls scientifiques.

L'économiste, dont la pensée repose sur l'utilité individuelle, n'hésite pas, après avoir statué sur la nécessaire intervention de l'État, à dénoncer les risques de dérives. S'il promeut le développement de musées publics, il met en garde contre le «bric-à-brac» potentiel auquel ceux-ci peuvent rapidement mener, notamment pour les petits établissements, et insiste sur la nécessité de penser à ceux auxquels ces établissements sont destinés. Après tout, «le meilleur musée est celui qu'une personne forme pour elle-même²⁰».

Ces trois premiers ouvrages témoignent, d'une certaine manière, des rapports de pouvoir encore en place, pratiquement dès la création du musée et jusqu'à la fin

18 *Ibid.*, p. 29.

19 *Ibid.*, p. 55.

20 *Ibid.*, p. 62.

du XIX^e siècle : le rôle du législateur (rapports de commissions d'enquête), celui du professionnel de musée (Edwards) et celui de l'intellectuel ou du critique (Jevons). Clairement, la balance penche en faveur des pouvoirs publics ; s'ils sont parfois consultés, les responsables de musées n'ont généralement pas encore vraiment le droit à la parole ou à l'initiative. Les propos, pour différents qu'ils soient, partent en effet d'un constat similaire : l'administration à l'intérieur du musée lui-même est inefficace et non professionnelle. S'il convient de la professionnaliser, c'est par le biais d'apports extérieurs, essentiellement avec l'aide des pouvoirs publics (nous sommes en Grande-Bretagne, pas aux États-Unis). L'État, à cet égard, se doit d'y jouer un rôle fondamental – tant en ce qui concerne son financement que les directions que doit prendre l'institution et sa place au sein de la société, voire de l'économie politique.

Ce n'est en fait que quelques années plus tard, en 1889, avec la création de la Museums Association (première association de musées, britannique mais à vocation internationale, que Jevons appelait de ses vœux) que le monde des musées va progressivement se structurer et se professionnaliser. À cet égard, les *Reports of proceedings with the papers read at the annual general meeting*, publiés dès 1890 à l'occasion des premières conférences annuelles regroupant les conservateurs de musée, font figure d'« incunables » de la muséologie – il n'y a, à l'époque, pratiquement pas de publications « professionnelles » émanant de musées français²¹. Le rapport de 1896 comprend une contribution fondamentale de George Brown Goode, intitulée *Principles of Museum Administration*²².

Le moment Brown Goode

George Brown Goode peut être considéré à juste titre comme le premier muséologue américain. Secrétaire adjoint à la Smithsonian Institution en charge de l'administration du musée, il meurt en 1896, à l'âge de quarante-cinq ans. Son influence est considérable, tant dans les milieux scientifiques que dans le monde plus spécifique de la muséologie²³. L'œuvre de Brown Goode témoigne du niveau de professionnalisme déjà atteint par certains musées à la fin du siècle, mais aussi, bien sûr, du rôle différent que ceux-ci entendent jouer au sein de l'institution.

Si les contributions d'Edwards et de Jevons, auxquelles Brown Goode se réfère, constituent des jalons importants dans l'histoire de l'administration muséale, les *Principles of Museum Administration* constituent le premier véritable traité

21 Je ne parle, bien sûr, que des publications qui revêtent un aspect spécifiquement muséologique. *Museums Journal*, le périodique publié dès 1902 par la Museums Association, poursuivra la série des *Proceedings*.

22 BROWN GOODE G., «The principles of museum administration», *Report of Proceedings with the Papers Read at the Sixth Annual General Meeting, held in Newcastle-upon-Tyne*, 23-26 juillet, Londres, Dulau, 1896, p. 69-148. Publié à nouveau dans SMITHSONIAN INSTITUTION, *Annual Report of the Board of Regents for the Year Ending 1897*, Washington, Government Printing Office, vol. 2, 1901.

23 ALEXANDER E.P. (1983), *op. cit.*, p. 278-309; BROWN GOODE G., «A memorial of George Brown Goode, together with a selection of his papers on museums and the history of science in America», in SMITHSONIAN INSTITUTION, *Annual Report of the Board of Regents for the Year Ending 1897*, Washington, Government Printing Office, vol. 2, 1901.

de muséologie moderne²⁴. Sans doute cet article de plus de soixante-dix pages constituait l'esquisse d'un ouvrage plus vaste, destiné à être édité seul; son succès, lors de sa présentation à la conférence de la *Museums Association* de Newcastle, en 1895, est considérable²⁵.

Si le traité aborde, de manière précise, chacune des fonctions du musée – depuis les modes d'acquisition jusqu'à la manière de rédiger les cartels – c'est surtout sa conception générale qui mérite d'être soulignée. En fin connaisseur des écosystèmes naturels, Brown Goode décrit le rôle, la place et les relations du musée au sein de la société. La définition qu'il donne du musée reflète sa formation de naturaliste, ce sont les phénomènes naturels et la recherche qu'il énonce en premier lieu, bien qu'il n'omette pas, forcément, les autres témoins matériels généralement préservés par les musées :

«Le musée est une institution dédiée à la préservation des objets qui illustrent les phénomènes de la nature et les œuvres de l'homme, et à l'utilisation de ceux-ci pour le développement des connaissances, pour la culture et l'épanouissement des gens²⁶.»

Le rôle du musée vise à préserver et utiliser au mieux les objets naturels et les œuvres d'art ou celles de l'industrie humaine; celui des bibliothèques consiste à conserver les témoins de la pensée humaine, celui des sociétés savantes porte sur la discussion des faits et des théories, celui des écoles ambitionne d'éduquer l'individu. En cela toutes ces institutions participent au système global d'éducation visant à améliorer les connaissances humaines. De manière assez visionnaire, Brown Goode reconnaît que nombre d'autres institutions constituent également des musées en puissance, tels les zoos, les aquariums ou les herbiers, mais aussi certaines villes.

Si le concept du musée est bien précisé, on retrouve donc son essence dans nombre d'autres institutions, ce qui laisse présager, pourrait-on remarquer, des évolutions possibles en fonction du milieu, de l'environnement dans lequel ceux-ci se développent. La question de l'environnement apparaît comme essentielle pour l'auteur, qui l'aborde sous l'angle de la responsabilité. Le musée est responsable d'un certain nombre de tâches au sein de sa communauté, car il remplit des fonctions (définies plus haut) qui ne peuvent être réalisées par aucun autre établissement.

Les réalisations de ce programme, George Brown Goode en est certain, ne pourront être obtenues que dans la mesure où un certain nombre de conditions nécessaires sont rassemblées : *five cardinal necessities in museum administration*. La première de ces nécessités tient à la qualité de la structure d'organisation qui, pour être stable, requiert la protection gouvernementale, l'initiative privée voire celle des sociétés étant destinée à disparaître à terme. La stratégie et la planification constituent le

²⁴ Je ne parle pas des traités liés au développement des cabinets, tels les écrits de Quiccheberg (1565), Major (1674), Valentini (1704-1714) ou Neickel (1727), dont la logique, si elle constitue la source du musée tel que nous le connaissons, diffère trop sensiblement de celle du musée actuel. SCHULZ E., «Notes on the history of collecting and of museums», *Journal of the History of Collections*, 2, n° 2, 1990, p. 205-218. George Brown Goode se réfère également à d'autres publications, notamment les Actes des conférences de la Museums Association, ainsi que les essais de William Flower, regroupés ultérieurement dans FLOWER W., *Essays on Museums and other Subjects connected with Natural History*, Londres, 1898.

²⁵ BROWN GOODE G. (1896), *op. cit.*, p. 141-148, qui contient les discussions de l'assemblée à la suite de la présentation de Brown Goode. Hoyle et Paton, notamment, estiment qu'il s'agit du meilleur article jamais présenté au sein de l'association.

²⁶ *Ibid.*, p. 71.

deuxième élément : un plan qui tienne compte des opportunités et des besoins de la communauté à laquelle l'établissement est destiné. Ce plan doit très précisément définir la spécificité du musée, qu'il s'agisse du caractère de ses collections ou de son but (notamment de la spécificité de son public). Bien sûr, les collections constituent un élément central, mais Brown Goode ne le situe qu'en troisième place ; il note ensuite directement la nécessité de pouvoir compter sur un personnel compétent : « Un musée sans conservateurs intelligents, progressistes et bien entraînés, est aussi inefficace qu'une école sans professeurs, une bibliothèque sans bibliothécaires ou une société scientifique sans savants²⁷. » Enfin, bien sûr, vient la question du bâtiment, qui sera adéquatement conçu pour l'usage muséal.

George Brown Goode ne définit pas véritablement la *museum administration* qui forme le titre du traité, mais on peut facilement déduire que ce concept englobe l'ensemble des tâches du travail muséal (*museum work*). On ne peut qu'être séduit par le système proposé par l'auteur, même si ce dernier présente des lacunes (Brown Goode connaîtra des détracteurs). Sans doute également, l'auteur se situe-t-il à une époque charnière pour le monde des musées, car celui-ci est en train de se professionnaliser, comme le pressent Brown Goode. Mais le secrétaire adjoint de la Smithsonian Institution sait également que la spécialisation est inévitable. Déjà, dans les plus grands musées, une fraction du personnel ne s'occupe que de l'administration ; l'auteur sait que ces tâches, si elles peuvent être confiées à du personnel purement administratif dépourvu de connaissances spécifiquement muséales, risquent de porter préjudice à l'ensemble de l'entreprise :

« La gestion des affaires du musée ne peut être conduite avec trop de célérité. Il est toutefois désirable que les administrateurs du musée puissent comprendre le sens du travail muséal et soient en parfaite harmonie avec ses buts les plus élevés, et que les affaires administratives et le travail scientifique puissent être contrôlés par les mêmes responsables²⁸. »

George Brown Goode ne connaîtra pas le développement ultérieur des musées, leur spécialisation, les multiples conflits inévitables, mais surtout, l'érosion progressive du concept d'administration muséale, tel qu'il le conçoit alors.

La peau de chagrin

Le traité de Brown Goode, publié dans les actes de la conférence de Newcastle, ne trouve pas l'écho qu'il aurait pu avoir s'il était sorti sous forme de livre. C'est pourtant la philosophie de Brown Goode qui inspire directement la plupart des auteurs qui vont lui succéder. Si l'on peut évoquer le nom de Margareth Jackson²⁹, c'est surtout ceux de John Cotton Dana et de Benjamin Ives Gilman qui seront retenus par la postérité. Le premier, directeur du musée de Newark, dans la lignée de George Brown Goode, s'attache à développer la vision d'un musée utile à la

27 *Ibid.*, p. 87.

28 *Ibid.*, p. 87-88.

29 JACKSON M.T., *The Museum. A manual of the Housing and Care of Art Collections*, Londres, Longmans, Green and Co, 1917.

communauté qu'il sert ; le second s'oppose à Brown Goode dans sa vision du musée, qu'il considère comme par trop influencée par les musées de sciences : dans son essence, un musée de sciences peut être considéré comme une école (le propos de Brown Goode), mais un musée d'art – Gilman est le secrétaire du Museum of Fine Arts de Boston – est en son essence un temple³⁰. Les écrits de Gilman autant que ceux de Dana vont exercer une réelle influence sur le monde des musées dans son ensemble. Dana, suivant Brown Goode, part du constat que la littérature sur la *museum administration* est bien peu abondante et nécessite d'être développée. Mais le contenu du « traité » du maître de Newark – une collection de quatre petits ouvrages, intitulée *The New Museum Series*³¹ – reflète des opinions fort différentes : Dana s'intéresse moins aux objets qu'au personnel du musée qui constitue, selon lui, le capital principal de l'institution. Critiquant férolement la plupart des autres musées qu'il considère, avec un sens consommé de la provocation, comme inutiles, il fonde le principe central de l'institution à partir de l'instruction visuelle, et pas des collections :

« Toute communauté peut utiliser à son avantage un certain nombre d'objets dans un contexte formel ou informel d'entraînement du regard. Cet entraînement, cette instruction visuelle, profite à tout citoyen durant sa vie professionnelle³². »

Il va de soi que, dans ce contexte, l'auteur réserve bien peu de place à la question de la sélection des objets et surtout à leur préservation. Dana s'attarde longuement sur les relations entre le musée et la communauté, mais également sur celles qui l'unissent avec le monde du commerce : galeries d'art, grands magasins, etc.

L'appréciation du rôle du directeur ou de la direction constitue sans doute l'un des éléments qui permettent de départager avec le plus de netteté la pensée de Dana de celle de Benjamin Ives Gilman. Le premier (bibliothécaire de formation) semble redouter la possibilité d'une direction opérée par un spécialiste de l'art trop lié aux collections : « Les collectionneurs, les experts et les amateurs ultra enthousiastes ne font pas de bons gestionnaires³³. »

Le second, historien de l'art, s'inscrit à l'opposé des vues du directeur du musée de Newark. *A priori*, ce sont justement les experts (conservateurs) qui doivent décider du devenir du musée : si la vraie démocratie est l'application des sciences à la politique, il convient de laisser les experts décider, et que ce soient des experts qui contrôlent, au sein du conseil d'administration, les autres experts gérant le musée³⁴. La définition du musée, pour Gilman, s'inscrit forcément à partir de la collection, objet de l'expertise : « Les musées sont définis comme des expositions permanentes d'objets réunis en fonction de leurs qualités artistiques (musées de beaux-arts) ou leur valeur éducative (musées de sciences ou d'arts appliqués)³⁵. » Le but du musée s'avère dès

30 Sur Dana, voir ALEXANDER E.P. (1983), *op. cit.*, p. 379-411 ; PENNISTON W.A. (éd.), *The New Museum. Selected Writings by John Cotton Dana*, Washington, American Association of Museums, 1999.

31 DANA J.C., *The New Museum Series*, Woodstock, Elm Tree press, 1917-1920.

32 *Ibid.*, vol. 1., p. 15.

33 *Ibid.*, p. 27.

34 GILMAN B.I., *Museums Ideals of Purpose and Methods*, Cambridge, Harvard University Press, 1923 (2^e éd.), p. 352sq.

35 *Ibid.*, p. 90.

lors différent selon la nature des collections. En ce qui concerne les œuvres d'art, l'objectif du musée doit être de favoriser, d'optimiser la «connaissance appréciative» de l'œuvre (*appreciative acquaintance*). C'est dans cette perspective, après avoir consacré la première partie de son ouvrage aux buts du musée, que Gilman aborde l'institution : d'abord la formation des collections, puis la construction du bâtiment, les conditions d'éclairage, les questions d'installation et d'explicitation des œuvres (livres et personnel de médiation), enfin le *government*, l'administration proprement dite du musée et les relations avec le public. Gilman, pionnier des études de publics³⁶, a développé une réelle expertise au niveau de la conception et de l'installation des bâtiments destinés à accueillir les œuvres d'art. C'est essentiellement par son biais que «l'esprit américain» sera introduit en France, notamment par le biais d'Henri Focillon³⁷, mais surtout de Louis Réau.

Le premier véritable traité rédigé en français, présenté comme tel³⁸, est publié par l'historien d'art Louis Réau dans la *Revue de synthèse historique*; il est vendu un an après en tiré à part³⁹. Si Réau cite, en bibliographie, une référence aux travaux de Brown Goode, il semble ne pas avoir pris connaissance de son article sur l'administration muséale, et se réfère essentiellement aux musées allemands ainsi qu'à la figure principale qui en émerge, celle de Wilhelm Von Bode, directeur des musées impériaux de Berlin. Réau, qui intitule son article «L'organisation des musées», réserve le terme d'administration aux questions de personnel et d'organisation interne, sans s'y attarder, pour se consacrer plus longuement aux questions de construction, de formation des collections et à leur aménagement. Lorsque, un an plus tard, il rédige des notes complémentaires sur les musées américains, c'est à partir des vues de Gilman qu'il fonde son propos, tout en reprenant la structure précédente (construction, formation des collections, aménagement des musées)⁴⁰. L'aspect éducatif ainsi que la vision et la technique développées au sein des musées américains, au service du public, semblent particulièrement le frapper.

À l'inverse, le premier traité écrit en français par un directeur de muséum, repose sur une vision nettement plus proche de celles d'un Brown Goode. Gustave Gilson, directeur du musée d'Histoire naturelle de Belgique, est zoologiste, ce qui explique peut-être certaines similitudes avec les vues du secrétaire adjoint de la Smithsonian Institution, qu'il semble pourtant ne pas connaître⁴¹. C'est, à nouveau, un véritable système que développe l'auteur, au sein duquel il place le musée scientifique. L'auteur retient essentiellement, dans son traité, les questions organisationnelles, et s'il évoque le système général des musées (musées régionaux

36 GILMAN B.I., «Museum fatigue», *The Scientific Monthly*, 12, 1916, p. 62-74.

37 FOCILLON H., «La conception moderne des musées», *Actes du 13^e congrès d'histoire de l'art*, Paris, 1921, t. 1, p. 85-94.

38 De nombreux auteurs, notamment francophones, ont rédigé des rapports spécifiques sur les musées de l'un ou l'autre pays : GIRAUD J.B., *L'Organisation des musées et le fonctionnement de l'enseignement du dessin en Angleterre*, Lyon, 1885 ; BLANCHET A., *Rapport sur les musées d'Allemagne et d'Autriche*, Paris, Leroux, 1893 ; VACHON M., *Rapports sur les musées et les écoles d'art industriel et sur la situation des industries artistiques en Belgique et Hollande*, Paris, ministère de l'Instruction publique et des Beaux-Arts, Maison Quentin, 1888, etc.

39 RÉAU L., «L'organisation des musées», *Revue de synthèse historique*, 1908, t. 17, p. 146-170 et 273-291.

40 RÉAU L., «L'organisation des musées – Les musées américains», *Revue de synthèse historique*, 1909, t. 19, p. 150-159.

41 GILSON G., *Le Musée d'histoire naturelle moderne – Sa mission, son organisation, ses droits*, Bruxelles, Hayez, 1914. L'auteur cite William Flower, qui a inspiré Brown Goode, mais pas ce dernier.

et locaux, spéciaux, économiques, coloniaux, etc.), s'il détaille le fonctionnement actuel de son établissement, ainsi que la manière très spécifique avec laquelle le programme de recherche est arrêté, c'est avant tout une vision stratégique qui est proposée : mission, programme, organisation. Gilson, de même que Réau, utilise le terme d'organisation et non celui d'administration. On peut le comprendre au vu de sa perception du rôle de l'État, qui reflète probablement déjà un état d'esprit partagé par de nombreux conservateurs :

« Les rapports des musées avec les services administratifs doivent être aussi restreints et aussi simplifiés que possible. Nul chef d'institution scientifique ne nous contredira sur ce point. L'administration a pour fonction de veiller à l'observation de certains règlements, d'assurer l'application des crédits à l'objet prévu par la loi, et rien de plus⁴². »

Gilson exprime une vision (à l'instar de Gilman) définie à partir de la figure de l'expert, s'opposant à l'intervention administrative qui, malheureusement selon l'auteur, ne cesse de se multiplier. Il est rare de trouver, sous la plume d'un directeur de musée, des propos aussi acerbes sur les instances finançant l'institution muséale, propos que ne renieraient pas bon nombre de conservateurs actuels. Sans doute le concept d'*administration*, aux États-Unis, revêt-il moins la coloration courtelinesque qu'elle possède dans de nombreux pays européens. En tout état de cause, celle-ci est forcément moins présente, puisque la supervision de la plupart des musées est assurée, aux États-Unis, par un *board of trustees*, ce qui n'empêche pas pour autant, comme le sous-entend Gilman (*a contrario* de la position d'un Dana), qu'une plus grande expertise au sein de ce comité soit également souhaitée. Quoi qu'il en soit, la dichotomie muséale (art/science) mise en exergue par Gilman, dès cette époque, apparaît de manière identique sur le continent européen. Si, au niveau des musées de sciences, une place importante est accordée aux questions stratégiques (missions, planification, organisation), ces éléments semblent prendre une importance moindre en regard des méthodes pour accueillir, préserver et mettre en valeur les collections artistiques. On retrouve cette dichotomie, dans le *Précis de muséologie pratique* à destination des muséums d'histoire naturelle réalisé par Loir et Legangneux⁴³, de même que dans la structure du traité *Muséographie*, édité en 1935 par l'Office international des musées (essentiellement consacré aux musées d'art ou d'histoire⁴⁴), ce dernier ne mentionnant pas du tout les questions administratives⁴⁵.

La conception de l'administration du musée, telle qu'elle s'établit durant l'entre-deux-guerres, a tendance à se restreindre aux seuls dispositifs légaux et aux questions

⁴² *Ibid.*, p. 131.

⁴³ LOIR A., LEGANGNEUX H., *Précis de muséologie pratique*, Le Havre, Muséum d'histoire naturelle, s.d. [1922?].

⁴⁴ Il existe en effet une autre revue destinée aux musées de science, intitulée *Les Musées scientifiques*, diffusée par l'Institut international de coopération intellectuelle à partir de 1933, mais dont le contenu et les ambitions sont nettement plus modestes que *Mouseion*.

⁴⁵ OFFICE INTERNATIONAL DES MUSÉES (éd.), *Muséographie, architecture et aménagement des musées d'art, conférence internationale d'études*, Madrid 1934, Paris, Société des Nations et Office international des Musées, 1935, 2 vol. Un troisième volume, qui devait être consacré à la mission sociale et éducative des musées (une conférence sur ce sujet était prévue à l'été 1940), ne verra jamais le jour. L'exposition sur la muséographie, conçue pour l'exposition de 1937, ne mentionne pas non plus ces questions (voir le numéro de juin 1937 de *L'Amour de l'art*).

stratégiques, financières et de personnel, ce dont témoigne l'un des numéros de la revue *Mouseion*. L'organisation générale du musée, en revanche, comprend les tâches liées à la gestion des collections (en ce compris les dons, les achats ou les ventes), l'activité scientifique et le rôle éducatif du musée. L'article de synthèse écrit par Jean Lameere pour cette revue illustre par ailleurs les aspirations à plus d'autonomie vis-à-vis de l'État : « Quand l'État est maître absolu, il faut toujours craindre ce que les Anglais ont fort bien compris, que des considérations politiques ne l'emportent sur l'intérêt même des musées. Plus que partout ailleurs, l'ingérence de la politique, dans les questions d'ordre scientifique et intellectuel, est néfaste⁴⁶. »

Le moment Rivière

Durant les années qui suivent la Seconde Guerre mondiale, le monde des musées semble d'abord se consacrer à la reconstruction et aux restitutions. La création du Conseil international des musées (Icom), en 1946, marque la poursuite de la coopération internationale telle qu'initiée au sein de l'Office international des musées, mais sur une échelle plus vaste qui intègre réellement les musées scientifiques. Sans doute ce nouveau mode de cohabitation inspire-t-il de nouvelles synthèses⁴⁷.

La contribution de Schommer consacrée à l'administration, et publiée dans le manuel de l'Unesco relatif à l'organisation des musées, est révélatrice de la conception très vaste que ce terme peut encore englober pour certains au début des années 1960. Schommer décrit un champ administratif englobant la plupart des activités non scientifiques de l'institution : la création et la suppression d'un musée, son statut, le statut du personnel, les activités liées aux collections (acquisitions, dépôts prolongés, gestion, locaux, entrées et sorties, inventaire, position et mouvement des objets), celles qui concernent le matériel, les locaux et la sécurité, celles relatives au public (propagande, conditions d'admission, discipline et confort, comptoir de ventes, photographies et copies dans les galeries, société des amis du musée), ainsi que les questions financières (ressources et budget)⁴⁸.

Mais la référence en matière de muséologie, en France, se trouve dans la figure de Georges Henri Rivière. On sait combien la pensée du « magicien des vitrines⁴⁹ » a compté dans le microcosme muséal, tant par ses fonctions de directeur de l'Icom qui lui valurent de préparer et d'animer quantités de séminaires, de conférences et de colloques, de conseiller un peu partout dans le monde, que par sa charge d'enseignement à Paris. L'ouvrage qui paraît en hommage à son œuvre, quelques années après son décès, reprend sous le titre *La Muséologie selon Georges Henri*

46 LAMEERE J., « La conception et l'organisation des musées », *Mouseion*, 12, 1930, p. 239-311. L'article est essentiellement fondé sur des sources anglaises.

47 En témoigne l'évolution du terme « muséologie », essentiellement utilisé au départ dans les musées de science, les musées d'art se référant au concept de muséographie. Voir MAIRESSE F., DESVALLEES A., « Brève histoire de la muséologie », in MARIAUX P. (éd.), *L'Objet de la muséologie*, Neuchâtel, Institut d'histoire de l'art et de muséologie, 2005, p. 1-50.

48 SCHOMMER P. « Administration des musées », in *L'Organisation des musées. Conseils pratiques*, Paris, Unesco, 1959, p. 31-54.

49 GORGUS N., *Le Magicien des vitrines*, Paris, Maison des sciences de l'homme, 2003.

Rivière⁵⁰ une synthèse des différentes versions (1970-1978) de son cours aux universités de Paris I et Paris IV.

Il est assez logique que le père des écomusées et des unités écologiques, le responsable de la recherche multidisciplinaire sur l'Aubrac, présente, à la suite de ses réflexions muséologiques, une vision structurée et globale du phénomène muséal. Rivière envisage son cours en analysant la place du musée au sein de la société, ses liens avec le patrimoine, le musée vecteur d'éducation et de culture, enfin le musée du point de vue institutionnel. La vision du musée proposée par Rivière, brisant le carcan collection/conservation, est fondamentalement centrée sur la recherche.

On ne possède pas de version complète de la dernière partie du cours, consacrée à l'institution muséale, son organisation (terme similaire à celui de Réau, de Gilson ou de Lameere), l'architecture, la formation et la déontologie. Le volet consacré à la partie «organisation» est cependant parvenu de manière fragmentaire (une version du cours de 1970). Même si rien qui ne touche au musée ne rencontre l'intérêt de Rivière, et s'«il ne méprisait pas les aspects administratifs de la gestion des musées⁵¹», il apparaît pour le moins manifeste que l'intérêt semble moindre pour l'auteur, comme en témoigne le positionnement du sujet en dernière partie du cours. Rivière évoque d'abord le statut des musées dans les différents pays et relève les différences entre systèmes publics, semi-publics et privés – «les personnels scientifiques et culturels des musées se plaignent d'être soumis à l'arbitraire des *trustees* et reprochent à ces derniers de mener une politique de concurrence et de prestige, au détriment de leur vocation scientifique et culturelle⁵²», déplore Rivière à cet égard. Il aborde ensuite l'organisation des musées. On possède de cette partie un extrait assez révélateur de sa présentation, évoquant le rôle du directeur :

«Le directeur, aidé de ses collaborateurs et pourvu d'un secrétariat privé, veille au fonctionnement, à l'efficacité et au rayonnement du musée, rend compte à l'autorité de tutelle des activités de l'institution et lui soumet les programmes de développement du musée. Deux thèses s'affrontent sur la compétence à exiger de ce haut responsable. Selon la première, il doit être un "scientifique", expert dans l'une des disciplines auxquelles ressortit le musée. Selon la seconde, il doit être un "administratif", un "manager". Issu de la profession muséale, "nourri dans le séraïl", le "scientifique" en sait les détours. L'inconvénient est qu'il puisse privilégier sa discipline au détriment des autres disciplines de base du musée, ou encore, accaparé par le travail de direction, qu'il néglige des tâches précieuses à l'avancement du savoir. En faveur de la thèse du "manager" il y a le fait que, de plus en plus, augmentent la technicité de la fonction administrative et l'exigence en matière de relations publiques. Mais s'il ignore la muséologie, le "manager" risque de commettre des erreurs de conception et de gestion. D'où l'intérêt pour lui d'une préparation accélérée à la muséologie, complétant l'expérience pratique⁵³.»

50 RIVIÈRE G.H. et al., *La Muséologie selon Georges Henri Rivière*, Paris, Dunod, 1989.

51 *Ibid.*, p. 327. Phrase combien révélatrice de Christian Pattyn (administrateur civil et ancien directeur du patrimoine), présentant cette partie de l'ouvrage.

52 *Ibid.*, p. 328. Il n'est pas le seul et reflète en cela (en fonction de son point de vue) les nombreuses positions critiques à l'égard du musée en Amérique. Voir O'DOHERTY B. (éd.), *Museums in Crisis*, New York, Braziller, 1972.

53 *Ibid.*, p. 330.

La conception « riviériste » du musée le rapproche de la vision de Brown Goode ou de celle de Gilson, tout en l'opposant aux thèses de Gilman et de Réau. La vaste compréhension du monde des musées, qu'il déploie au fil des pages, s'explique partiellement par la qualité du poste d'observation que confère la charge de directeur de l'Icom, partiellement, sans doute aussi, par la fascination du muséologue pour les approches interdisciplinaires et structuralistes, notamment au travers de la recherche. La question du choix du directeur de musée qu'il aborde plus haut en témoigne. Pour les musées français, alors dirigés par des conservateurs, la question ne semble même pas se poser. Celle-ci, sans pour autant préoccuper outre mesure le Landerneau muséal, se pose sans doute avec plus d'insistance en Amérique, mais on est encore loin des questionnements actuels tels que certains des articles cités en introduction en témoignent. La réponse de Rivière, apparemment sans *a priori*, montre un réel souci d'objectivité et la volonté d'envisager toutes les solutions possibles. Pourtant, le texte date. Il y a de nombreuses années que la direction des musées n'est plus seulement composée d'un secrétariat, et que d'autres fonctions (marketing, stratégie, gestion financière, recherches de fonds, etc.) sont venues complexifier la donne. Lorsque le « magicien des vitrines » présente son analyse, pour visionnaire qu'elle soit, le monde se sépare encore en trois entités distinctes : monde capitaliste, bloc communiste et tiers-monde, dont il analyse les différences et les enjeux au niveau muséal. On sait ce qu'il est advenu de ce contexte.

Si l'on compare le « moment Rivière » et le « moment Brown Goode », à partir desquels on peut rapprocher bien d'autres analyses du musée, force est de reconnaître que ce dernier intègre de manière autrement poussée le système muséal au sein de son environnement réel, et notamment la communauté avec laquelle il doit travailler. Cela, même si Brown Goode a le privilège de travailler pour l'un des rares musées américains financés par l'État fédéral. John Cotton Dana ira plus loin dans cette voie, explorant de manière plus précise encore les liens entre musée et communauté. La prise en compte de l'« écosystème muséal » par l'un et l'autre muséologues, en ce sens, reflète des visions pour le moins différentes : Brown Goode conçoit le musée en relation avec les autres établissements de savoir ou de présentation ; Dana ira jusqu'à examiner ses relations avec les galeries d'art ou les grands magasins. Alors que Brown Goode parle de communauté et d'intégration, Rivière évoque l'analyse des publics. Si, bien sûr, Rivière évoque la question de l'immixtion du musée au sein de la société, c'est sans doute de manière plus théorique. Brown Goode parle des responsabilités du musée envers sa communauté, il apparaît que celle-ci est moins prise en compte par Rivière, même si ce dernier incarne le principe des écomusées. Mais le contexte dans lequel écrivent les deux hommes reste bien différent. Lorsque Rivière donne ses premiers cours, il semble hautement improbable que les rapports de force entre les blocs ne s'inversent au profit du modèle capitaliste. Sans doute le monde des musées américains, à cette époque-là aussi, ne présente pas non plus les contours qu'on lui connaît actuellement, même si un certain nombre de signes avant-coureurs se développent avec plus d'insistance. Toujours est-il que le système muséal proposé par Georges Henri Rivière, d'une sobre élégance, paraît fonctionner de manière si simple, perpétuelle et évidente – au moyen des pouvoirs publics – qu'il ne semble pas vraiment nécessaire d'en analyser les mécanismes...

Entre la fin du XVIII^e siècle et l'époque de Rivière, le concept d'administration muséale a ainsi connu une évolution radicale. Dans un premier temps, l'administration, qui représente l'ensemble du travail muséal (acquisitions, inventaire, expositions, organisation générale), demeure essentiellement entre les mains des administrations centrales : le personnel plus spécifiquement en charge des musées ne possède pas, alors, la vision ni les outils suffisants pour faire entendre sa voix. L'administration constitue un terme générique, sans doute aussi parce que le travail réalisé au sein des musées, simple, ne requiert pas de spécialisation spécifique. La création de la Museums Association constitue un jalon commode pour faire débuter le mouvement de professionnalisation qui progressivement s'immisce au sein du monde des musées. Certes, beaucoup de scientifiques y travaillent déjà depuis l'aube du XIX^e siècle – bien que le nombre de musées employant plus d'un conservateur soit pour le moins limité – mais bien peu se sont illustrés au sein de la muséologie ou de l'organisation des musées eux-mêmes. Le terme d'administration muséale, s'il est encore parfois utilisé pour décrire l'ensemble du travail de conservation et de présentation, comme l'envisage Brown Goode, a progressivement tendance à s'effacer au profit de tâches dont les plus « nobles » (acquisitions, conservation, étude, présentation) prennent le pas sur les plus routinières (organisation générale de l'établissement). Très rapidement, comme en témoigne la figure d'un Gilson, une certaine méfiance s'installe entre l'administration centrale, représentant du pouvoir exécutif, et le milieu strictement muséal où prédomine la figure du scientifique. Au sortir de la Seconde Guerre mondiale et jusqu'à l'époque de Rivière, cette tendance à séparer clairement l'administration et le scientifique se précise, l'influence de l'un sur l'autre s'avérant pour le moins ténue. C'est le scientifique (ou le conservateur, dans les musées d'art) qui, dans le chef de Rivière et surtout dans celui de l'ensemble des conservateurs, détermine l'ensemble du programme muséal. La chose est entendue, au point de passer pour un lieu commun. L'importance de la gestion ou, sous sa forme plus ancienne, de l'administration muséale, subit un réel bouleversement dans la plupart des pays européens à la fin des années 1980⁵⁴. Car le climat politique change, les modèles économiques se transforment de manière radicale, entraînant à leur tour des ajustements importants au niveau administratif. Voilà des questions auxquelles la plupart des responsables de musées, formés à l'aune du modèle muséal général, n'avaient guère été préparés. Soudainement, l'influence du marché sur le musée semble de plus en plus grande, au point que l'on craigne un bouleversement fondamental de l'institution. C'est de ce tournant commercial dont il sera question dans le chapitre suivant mais aussi, de manière plus générale, du rôle du marché au sein du fonctionnement des musées. Car, à partir d'un modèle ne prévoyant pas vraiment l'hypothèse d'une immixtion du musée au sein d'une société fondée sur les règles de l'économie classique, il est aisément déduire que les musées n'ont rien à voir avec « cela »...

⁵⁴ BALLÉ C., POULOT D., *Musées en Europe, une mutation inachevée*, Paris, La Documentation française, 2004.