



HAL
open science

Les stratégies de programmation du spectacle vivant et l'identité des musées

Daniel Urrutiaguer

► **To cite this version:**

Daniel Urrutiaguer. Les stratégies de programmation du spectacle vivant et l'identité des musées. Pauline Chevalier; Aurélie Mouton-Rezzouk; Daniel Urrutiaguer. Le musée par la scène. Le spectacle vivant au musée: pratiques, musées, médiations, Deuxième Epoque, pp.37-47, 2018, A la croisée des arts, 978-2-37769-046-6. hal-03771004

HAL Id: hal-03771004

<https://hal.science/hal-03771004>

Submitted on 4 Jan 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les stratégies de programmation du spectacle vivant et l'identité des musées

Daniel Urrutiaguer
Université Sorbonne Nouvelle, IRET

INTRODUCTION

Le soutien des collectivités publiques à l'offre artistique des établissements culturels a d'abord été justifié par une mission de service public, fondée sur une contribution à la démocratisation culturelle, entendue comme un élargissement de l'accès à l'excellence artistique du plus grand nombre afin de consolider la cohésion sociale des Etats-nation. Les collections des œuvres d'art plastique conservées par les musées constituent en ce sens une dimension importante du patrimoine national, supposé cristalliser les beautés universelles selon une vision institutionnelle essentialiste largement répandue dans les années 1950 et 1960. L'ajout d'une nouvelle source de justification de l'intervention publique en lien avec la doctrine d'action du développement culturel, influencée par une vision plus relativiste d'une égalité de dignité des différentes cultures, a incité ensuite les établissements culturels à développer plus leurs missions éducatives. Le label français du musée de France, créé en 2002, impose ainsi l'existence d'un service de relations publiques, chargé de concevoir et mettre en œuvre des actions de médiation en s'appuyant sur la pluralité des grilles de références et des centres d'intérêt culturels des visiteurs. Les collectivités territoriales sont également devenues particulièrement sensibles à l'ancrage territorial des établissements culturels qu'elles soutiennent en étant attentives aux retombées pour la population de leur circonscription administrative.

Les efforts de redressement des comptes publics se sont traduits aussi par une pression à accroître les recettes d'activité pour les établissements culturels tandis que le mouvement de « rationalisation des choix budgétaires », amorcé dès les années 1970-1980, a contribué à renforcer le poids de la fréquentation dans les critères d'appréciation de leurs performances. La reconfiguration sociétale et culturelle provoquée par la révolution numérique a également incité les établissements culturels patrimoniaux à diversifier leurs activités de médiation au-delà de leur cœur de métier, la préservation et l'exposition des collections, en proposant un éventail élargi d'actions éducatives et d'animations ludiques ou participatives.

L'ouverture accrue des musées au spectacle vivant est une porte d'entrée originale pour éclairer les questionnements économiques, sociologiques mais aussi esthétiques sur les transformations identitaires de ces établissements. Cet article s'appuie sur une partie des résultats d'une recherche subventionnée par le Département des Etudes, de la Prospective et des Statistiques (DEPS) au Ministère de la Culture et de la Communication, que j'ai coordonnée, autour de la diversification de l'offre des établissements culturels patrimoniaux (musées, bibliothèques publiques, archives) par le spectacle vivant. Cette étude a associé deux enseignants-chercheurs en esthétique et sciences des arts de l'université d'Aix Marseille et une sociologue du laboratoire Transvercité¹. Les activités prises en compte concernent les représentations mais

¹ Daniel Urrutiaguer, Laure Ciosi, Gilles Suzanne, « La diversification de l'offre des établissements culturels patrimoniaux dans les métropoles du Grand Paris et d'Aix-Marseille-Provence par le spectacle vivant », in Yann Nicolas (éd.), *Modèles économiques des musées et bibliothèques*, Paris, La Documentation Française, 2017, p. 91-140.

aussi les dispositifs d'action culturelle. L'étude a permis de dégager trois logiques d'action selon l'évolution souhaitée du positionnement stratégique et organisationnel des musées. Celles-ci sont confrontées à trois logiques d'évaluation différentes, ce qui nourrit les questionnements des équipes impliquées dans cette programmation de spectacle vivant sur leurs pratiques professionnelles.

LA METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

Le corpus géographique concerne les deux métropoles qui ont créées le 1^{er} janvier 2016, le Grand Paris² et Aix-Marseille-Provence. Pour les musées, l'enquête s'est limitée à ceux qui sont labellisés comme musées de France. L'étude effectuée en 2014 articule une méthode quantitative et une méthode qualitative.

Le questionnaire

Le questionnaire en ligne a concerné les activités en 2013. Les répondants étaient notamment invités à classer l'importance des différents objectifs, du temps consacré aux différentes manifestations culturelles, aux différents domaines du spectacle vivant, aux différents partenariats pour le cofinancement et le développement des publics et à indiquer l'évolution de la programmation spectacle vivant depuis 2010.

Nous avons obtenu 45 observations, soit un taux de couverture de 49% des données de cadrage. Les plus grands musées et les musées d'Aix-Marseille-Provence ont moins répondu à notre enquête mais le test sur la comparaison entre la moyenne de l'échantillon et la moyenne des données de cadrage indique une représentativité correcte de notre échantillon.

Les études de cas

De plus, nous avons mené des études de cas sur les activités menées de 2010 à 2014. Des entretiens semi-directifs avec la direction, les personnes impliquées dans l'action culturelle ont porté sur des questions similaires afin d'approfondir la connaissance de la conception et de la conduite de projets culturels associant des artistes du spectacle vivant. Nous n'avons pas pu obtenir de données sur les bilans d'activités détaillés, les budgets. Cinq musées dans le Grand Paris et deux musées à Aix-Marseille-Provence ont été étudiés dans ce cadre.

LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

Une question a demandé aux répondants de déclarer les deux principaux objectifs assignés à la programmation de spectacle vivant parmi quatre modalités : le développement des publics ; la valorisation des collections, le décloisonnement des arts en créant des passerelles entre arts de la scène et arts plastiques, le changement de l'image institutionnelle. 26 musées ont signalé dans leur réponse le premier objectif, 22 le second, 16 le troisième et neuf le quatrième. Cinq musées n'ont pas répondu à cette question et ont été exclus du traitement analytique des données.

La combinaison la plus fréquente porte sur l'articulation entre développement des publics et valorisation des collections avec 14 réponses. En incluant les trois musées qui n'ont déclaré que

² Le Grand Paris regroupe Paris, les trois départements de la Petite Couronne, et cinq communes limitrophes parmi les 46 qui pouvaient adhérer à cette métropole.

la valorisation des collections, cela crée un premier groupe (17 cas). Nous avons distingué deux autres logiques d'action :

- le renouveau de l'image institutionnelle, croisé avec un des autres objectifs ou déclaré seul (7 musées) ;
- le décloisonnement des arts, croisé avec le développement des publics, ou la valorisation des collections, ou déclaré seul (16 musées).

La valorisation des collections en lien avec le développement des publics

Le questionnaire a demandé aux répondants de déclarer les principaux résultats attendus en termes de politique de développement des publics (trois au plus) parmi quatre modalités : la hausse globale du public, la diversification sociale du public, sa diversification générationnelle, la fidélisation des usagers. Le résultat le plus fréquemment attendu par les musées tournés vers la valorisation de leurs collections est la hausse globale du public.

Les justifications de cette stratégie de programmation de spectacle vivant entendues dans les entretiens ont porté sur la captation de l'attention de primo-visiteurs en leur offrant un regard original sur les collections, ainsi que sur la défense de l'identité institutionnelle du musée. Les activités du spectacle vivant ne doivent pas se détourner de la mission première des musées : la mise en valeur des collections.

Les limites évoquées dans différents entretiens portent d'abord sur les risques de cantonner les artistes du spectacle vivant dans un rôle d'illustration des thématiques des collections, ce qui reviendrait à privilégier dans les critères de sélection plus les apports pour la communication du musée que l'originalité des expériences esthétiques. Ensuite, certaines critiques pointent les risques d'alimenter la surabondance de l'offre de spectacles vivants. Enfin le personnel interrogé est conscient de la segmentation des publics qui sont affiliés aux différents artistes ou domaines du spectacle vivant, sans avoir les moyens le plus souvent de mener des enquêtes sur les motivations des spectateurs et le degré d'éveil d'un réel intérêt pour les collections du musée. Les actions reposent ainsi sur un postulat, difficilement vérifiable, de transformation des spectateurs en usagers du musée. Or comme l'indique l'article de Raphaël Abrille³, secrétaire général du musée de la Chasse et de la Nature à Paris, la distribution expérimentale de bons offrant aux spectateurs des performances, des projections ou rencontres thématiques, la possibilité de revenir visiter le musée gratuitement dans un délai d'un mois a eu finalement un bilan dérisoire en termes de retours.

Le renouveau de l'image institutionnelle

Le questionnaire indique que les principaux résultats attendus portent ici sur la diversification sociale et générationnelle du public.

Les justifications de cette logique d'action entendues dans les entretiens portent sur la volonté de transformer le musée en lieu de vie, en se référant plus ou moins à la notion de « troisième lieu », construite par Ray Oldenburg pour désigner des lieux relationnels conviviaux entre le

³ Raphaël Abrille, « Vers de nouveaux publics ? Le cas du musée de la Chasse et de la Nature », In Chevalier P., Mouton-Rezzouk A., Urrutiaguer D. (eds), *Le musée par la scène*, XXXXXXX

domicile et l'établissement de travail⁴. Il s'agit par la programmation d'artistes du spectacle vivant dans des représentations ou dispositifs d'action culturelle d'élargir la base sociodémographique des usagers, de prendre en compte des demandes familiales ou individuelles de développement de créations participatives et de s'adapter aussi à une demande politique de contribution du lieu au renforcement du « vivre ensemble » pour la population locale.

Les limites entendues dans les entretiens portent sur les conflits identitaires pour certains membres du personnel attachés à leur mission première de conservation des collections. Des critiques pointent les risques d'une programmation trop exclusivement divertissante et de critères de sélection des spectacles plus focalisés sur la fréquentation attendue que sur les qualités esthétiques.

Le décloisonnement des arts

Les musées tournés vers le décloisonnement des arts mettent d'abord en avant des résultats attendus en termes de fidélisation des usagers.

Les justifications entendues dans les entretiens ont porté sur l'intérêt donné aux œuvres d'art plastique comme source d'inspiration créatrice pour les artistes du spectacle vivant, à la mise en relation des spectateurs avec des expériences esthétiques originales. Les visites guidées par les conteurs sont plutôt ici justifiées par l'enchantement de leurs récits qui crée une atmosphère détendue.

Les limites évoquées dans les entretiens portent sur le manque d'adaptation de certains artistes à l'égard des conditions de sécurité pour les collections. Des critiques dénoncent parfois l'élitisme de propositions quand le sens des métaphores est jugé complexe ou obscur.

L'intervention des conteurs dans les collections historiques est aussi discutée quant au décalage possible entre les attentes d'authenticité des informations de la part des visiteurs et l'indécidabilité entre les fictions et les faits réels dans les contes.

LES MOYENS POUR LA PROGRAMMATION DE SPECTACLES VIVANTS

Les budgets

Le questionnaire a demandé aux répondants de nous indiquer leur budget de fonctionnement, leur budget d'action culturelle, et la part du spectacle vivant dans leur budget d'action culturelle.

Tableau – Les budgets selon l'objectif principal de programmation des artistes

	budget fonct.	budget act. cult.	% SV/budget AC
Valorisation	2016,1K€	50500	19
Image	2711,4K€	224972,8	27,5
Décloisonnement	3657,3K€	247843,7	28,6

Le tableau indique que les musées tournés vers le décloisonnement des arts sont en comparaison les plus grands et la part du spectacle vivant dans leur budget d'action culturelle est la plus élevée. Les musées tournés vers le renouveau de leur image institutionnelle se spécifient par un

⁴ Oldenburg R. (1989), *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, New York, Marlowe & Co.

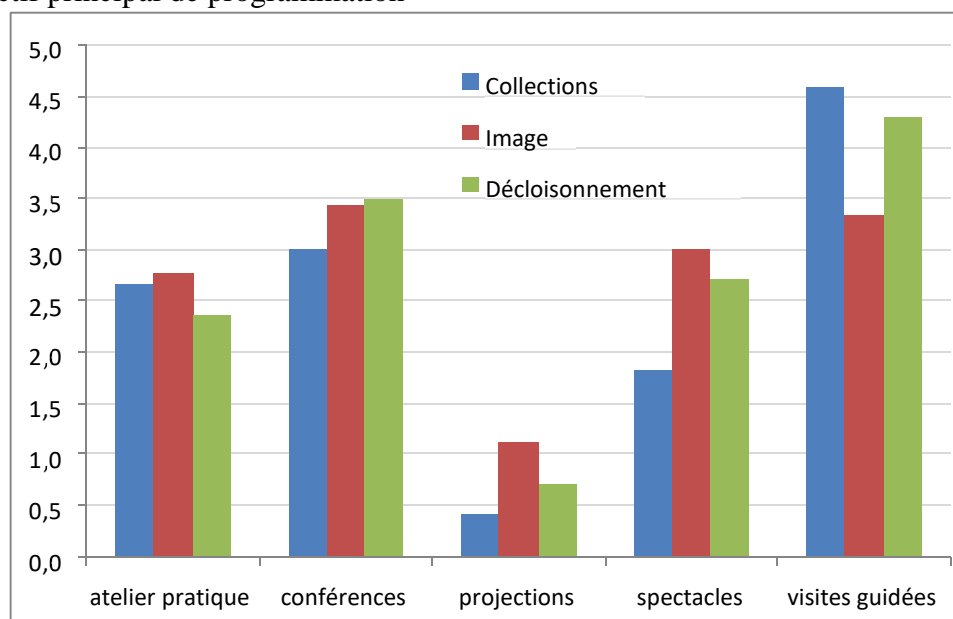
pourcentage de leur budget d'action culturelle par rapport au budget de fonctionnement qui est le plus élevé entre les trois logiques d'action (8,3% contre 6,8% pour le décroisement et 2,5% pour la valorisation des collections).

Une très large majorité de musées interrogés anticipent une future stabilisation de leurs activités du spectacle vivant en raison de la contrainte budgétaire et des ressources humaines limitées. Les musées tournés vers le renouveau de leur image sont proportionnellement les plus nombreux à envisager ce scénario (77,8%). Un quart des musées anticipent une hausse de ces activités, ce pourcentage étant un peu plus élevé pour les musées motivés par la recherche d'un décroisement des arts (28,6%).

Le temps de travail dédié aux manifestations culturelles

Nous avons demandé aux répondants de classer les cinq types de manifestations principales dans leur programmation culturelle. Le type classé au 1^{er} rang s'est vu attribué la note de 5, celui qui a été situé au 2^{ème} rang la note de 4 et ainsi de suite jusqu'au type classé au 5^{ème} rang avec la note 1, et la note 0 pour les catégories non signalées.

Graphique – Note d'intensité moyenne des types de manifestations culturelles des musées selon leur objectif principal de programmation



La note d'intensité moyenne ainsi obtenue indique d'après le graphique que les spectacles sont classés au 4^{ème} rang des manifestations culturelles sauf pour les musées tournés vers une recherche de décroisement des arts avec un troisième rang avant les ateliers de pratique artistique.

Domaines et espaces utilisés

Les domaines du spectacle vivant les plus impliqués dans la programmation culturelle dans notre échantillon concernent au premier rang la musique, au second le théâtre, au troisième la danse et au quatrième les arts du conte et de la marionnette. Ces derniers occupent le troisième rang pour les musées tournés vers un renouveau de leur image. La danse occupe le même rang moyen que le théâtre pour les musées motivés par le décroisement des arts.

Pour les espaces les plus utilisés pour les activités du spectacle vivant, les espaces des expositions sont classés largement au premier rang tandis que les espaces de sociabilité comme le jardin, les halls, la cafétéria sont classés au second rang, sauf pour les musées tournés vers le changement de l'image qui préfèrent l'auditorium. Celui-ci a été le plus souvent conçu pour accueillir des conférences et le manque de profondeur de la scène, les limites de la capacité en régie lumière et son constituant habituellement un obstacle pour l'accueil de spectacles vivants. L'auditorium du musée d'Orsay constitue une exception notable avec des qualités acoustiques particulièrement appréciées par les chanteurs lyriques.

LES FRICTIONS AVEC LES DIFFERENTES LOGIQUES D'EVALUATION

La valeur ajoutée et les coûts des activités associant des artistes du spectacle vivant dans les musées sont appréciées selon trois logiques d'évaluation divergentes. Chaque logique d'évaluation repose sur une philosophie d'action culturelle spécifique, qui fait l'objet de critiques en se référant aux visions du monde portées par les autres logiques. Selon une perspective conventionnaliste, leur idéal type peut être caractérisé en termes de « cité » autour d'un principe d'équivalence pour qualifier la valeur relative des individus et de leurs actions selon un état de grandeur⁵. **La logique de la « cité créative »**

Le rapport de grandeur de cette cité est centré sur les contributions des événements artistiques prestigieux au développement de l'attractivité nationale et internationale des établissements culturels. En valorisant les retombées économiques attendues, cette logique d'évaluation s'inscrit dans la rhétorique des justifications de l'intervention publique en faveur des activités culturelles susceptibles d'attirer un nombre plus important d'actifs de la « classe créative »⁶, supposés faciliter la diffusion d'un esprit de forte flexibilité et d'inventivité dans les relations de travail au profit des gains de compétitivité⁷.

La médiatisation à une échelle mondiale de la vidéo d'une performance pour valoriser le tableau *La Ronde de nuit* de Rembrandt dans le cadre d'une annonce de la réouverture du Rijksmuseum d'Amsterdam en avril 2013, analysée par Susann Benett⁸, constitue un exemple type. Ce portrait de groupe corporatif, commandé à Rembrandt par les protagonistes peints de la Garde Civile d'Amsterdam du District 2, a fait l'objet d'un investissement de marque du musée pour l'assimiler au joyau de ses collections permanentes de l'Age d'Or Hollandais. Celui-ci a été maintenu au fond de la Galerie d'Honneur, au centre du bâtiment, après les travaux de rénovation entre 2003 et 2013. Sponsorisée par la banque ING, la performance organisée dans un centre commercial a consisté à agencer les arrivées des protagonistes de la Garde Civile en chasse d'un voleur de poules, capturé après de multiples cascades spectaculaires sur l'hymne de l'Ode à la joie. La scène finale reproduit le tableau peint avec un cadre descendu verticalement pour annoncer le « retour de nos héros » et la gratuité de la visite

⁵ Luc Boltanski, Laurent Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Minuit, 1991.

⁶ Richard Florida, *Cities and the Creative Class*, New York, Routledge, 2005.

⁷ Pierre-Michel Menger, « Les politiques culturelles. Modèles et évolutions », In P. Poirrier (ed.), *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde*, Paris, La Découverte, 2011, p. 475.

⁸ Susan Bennett, « Théâtralité et publics au nouveau musée du Rijksmuseum », communication au colloque Le musée par la scène, Paris musée du Louvre, 18 novembre 2015.

du musée lors de la journée de réouverture. La vidéo sur You Tube a été vue presque 6 millions de fois et a suscité de nombreux commentaires laudatifs des journaux écrits et télévisuels.

Cette logique d'évaluation se heurte aux critiques sur l'aggravation des inégalités de notoriété induite par ces investissements de marque, au détriment d'une intégration culturelle de la population locale, et sur le manque de réflexivité des spectateurs qui sont placés dans une position de consommation d'un agenda d'événements spectaculaires concurrentiels. **La logique de la « cité partagée »**

Le rapport de grandeur de cette cité est fondé sur la stimulation des liens de sociabilité avec un objectif d'intégration de la population locale afin d'éveiller une conscience communautaire tout en respectant ses différenciations culturelles. Dans son rapport sur les enjeux du « Grand Paris culturel », Daniel Janicot met en avant l'intérêt de cette logique de diversification des lieux de proximité ayant une programmation culturelle ouverte aux pratiques populaires, de mise en contact de personnes avec des artistes sur leurs lieux de vie, afin que les citoyens s'impliquent plus dans la construction de leur devenir territorial⁹.

Comme dans le cas du musée national archéologique de Cagliari, la logique d'évaluation d'une programmation culturelle inclusive met en avant l'empathie du personnel du musée pour comprendre les besoins des usagers et adapter l'offre à la diversité de leurs centres d'intérêt. Les échanges sur les réseaux sociaux et les enquêtes sont notamment des outils pour mieux connaître les attentes des visiteurs et leur degré de satisfaction à la suite des expériences esthétiques proposées¹⁰. Les frontières entre amateurs et professionnels du spectacle vivant peuvent être radicalement contestées par une implication de personnes volontaires dans leurs récits de vie. Cela est notamment le cas dans le projet participatif de « bibliothèque humaine » du musée londonien 'The Empathy Museum', créé à partir de 2015.

Les usagers sont invités à choisir un « livre vivant », par le biais d'une personne qui partage une histoire de vie sur un thème. Cette personne peut être notamment « un auteur, un designer, un réfugié ou un leader communautaire »¹¹.

Cette logique d'évaluation se heurte aux critiques contre le populisme induit en rejetant la dispersion induite par une succession de multiples projets artistiques supposés s'adapter aux attentes préconstruites de catégories d'usagers, au détriment de l'originalité des créations, et sur le rayonnement limité de ces événements ciblés sur des catégories sociodémographiques de la population locale. Des critiques politiques peuvent aussi dénoncer un encouragement du communautarisme.

La logique de la « cité culturelle »

Lors des entretiens réalisés au cours de l'enquête dans la métropole d'Aix-MarseilleProvence, cette logique d'évaluation a notamment été mise en avant par Bruno Suzarelli, ancien président du MuCEM (Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée). Le rapport de grandeur

⁹ Daniel Janicot., *La dimension culturelle du Grand Paris*, Paris, Présidence de la République, 2012, p. 211-242.

¹⁰ Anna Maria Marras, Maria Gerolama Messina, Donatella Mureddu, Elena Romoli, "A Case Study of an Inclusive Museum: The National Archaeological Museum of Cagliari Becomes 'Liquid'", *In* K. J Borowiecki, N. Forbes, A. Fresa (eds.), *Cultural Heritage in a Changing World*, Amsterdam, Springer, 2016, p. 101-102.

¹¹ https://www.liftfestival.com/events/empathy-museum/?spektrix_bounce=true; page consultée le 27 août 2016.

se caractérise par la valorisation des approches sensibles et cognitives qui favorisent l'émancipation intellectuelle individuelle.

A la différence des deux approches précédentes, la « cité culturelle » s'inscrit dans une logique d'évaluation qui disqualifie la connexion de la programmation avec la stimulation de pratiques culturelles de consommation renforçant la segmentation des goûts personnels. L'activation de la réflexivité des usagers est stimulée par leur exposition à des débats, des conférences, des projections et des spectacles programmés pour leurs qualités esthétiques intrinsèques. La recherche de sens est un axe directeur primordial comme dans le concept de « musée polymorphe » de Catherine Grenier¹².

Cette logique d'évaluation se heurte aux critiques contre l'élitisme de la programmation culturelle, insuffisamment attractive en étant supposée tendre vers des critères d'excellence artistique éloignés des centres d'intérêt culturel majoritaires de la population locale.

POUR CONCLURE

La diversification de l'offre des musées par le spectacle vivant pose ainsi des enjeux sensibles en termes de modification de leur positionnement organisationnel et stratégique sans disposer le plus souvent d'outils précis pour mesurer les évolutions quantitatives en nombre de spectateurs devenus usagers et les évolutions qualitatives relatives aux expériences esthétiques vécues.

De plus, les trois logiques d'évaluation évoquées peuvent se sédimer au sein d'une même institution muséale selon les valeurs culturelles et l'objectif directeur du service d'affiliation des différents membres du personnel en prise avec la programmation d'artistes du spectacle vivant. Un service de la programmation des conférences et débats, fondé sur l'activation d'un rapport critique au monde, peut ainsi coexister avec un service des publics, tourné vers l'instauration d'un climat de convivialité par une programmation d'activités ludiques, tandis que des événements spectaculaires peuvent être occasionnellement organisés pour accroître la notoriété du lieu.

Les frictions entre les logiques d'évaluation des compétences professionnelles peuvent accentuer les problèmes d'adaptation du personnel du musée. De plus, dans un contexte de rigueur budgétaire, le développement de partenariats est nécessaire pour contrecarrer le recul des ressources propres. A la recherche traditionnelle de partenaires sur le territoire pour le développement des publics, dont les objectifs ne s'accordent pas forcément avec ceux du musée, s'ajoute le besoin de diversifier les partenariats afin de participer au cofinancement des spectacles programmés. Dans le cas des petits et moyens musées, l'enquête a indiqué que les équipes artistiques sont de fait mises à contribution en acceptant des bas prix de cession, parfois avec des contreparties pertinentes en termes de résidence pour le développement des ensembles

¹² Face aux limites économiques et artistiques d'une concurrence entre les grands musées fondée sur les expositions *blockbusters*, l'idéal du « musée polymorphe » est pensé par Catherine Grenier (*La fin des musées ?*, Paris, Éd. du Regard, 2013) en termes de formation d'un musée-centre d'art qui rapprocherait les concepts des musées d'art et des musées de civilisation ou des musées spécialisés. Producteur de recherches, il s'engagerait dans des dispositifs innovants d'enseignement et de formation. Il serait engagé dans la mondialisation culturelle en participant à l'écriture d'une histoire de l'art plus pluraliste tout en renforçant son ancrage territorial par de nouvelles propositions en direction des publics, adaptées à la diversité culturelle actuelle.

musicaux et vocaux ou des compagnies. Ces résidences d'artistes restent néanmoins très minoritaires. Les débouchés économiques procurés par la diffusion de spectacles dans les musées contribuent ainsi globalement à une dégradation des termes de l'échange pour les équipes artistiques lors de la cession des spectacles.