

Eurogroup Consulting ; 2015 ; **Culture : un nouvel art du management ? fusion, création, transformation des institutions culturelles..** Paris : L'Harmattan, 139 p.

Cet ouvrage fait partie d'une collection qui a pour objectif de dresser un état des lieux de l'économie et du management de la culture en France et à l'étranger, en révélant de nouvelles manières de conduire un projet culturel et en questionnant les spécificités. Eurogroup Consulting est un réseau international d'expertise, indépendant et d'essence européenne, spécialisé en stratégie et organisation. Actif depuis plus de trente ans au service de nombreux projets d'intérêt général, il se consacre plus particulièrement à la culture depuis environ dix ans, par le biais du mécénat ou l'accueil de résidences d'artistes.

Dans le texte d'analyse qui constitue l'introduction, les auteurs se réfèrent à une publication parue il y a vingt ans, qui opposait le monde rationnel de la gestion au monde créatif de l'art. Ils pensent que la situation a évolué et seront en mesure de le vérifier à l'issue des entretiens qui suivent, menés avec huit dirigeants d'institutions culturelles et une artiste.

En effet, le mode de management culturel est aujourd'hui plus apaisé, il s'intéresse plus au facteur humain et s'ouvre davantage aux partenariats, que ce soit au niveau local ou international. Contrairement à certains préjugés à l'égard du monde culturel, il s'avère que celui-ci présente un haut niveau d'expertise en matière de gestion, fait preuve d'une extrême vitalité, car soumis à de fortes mutations, et se différencie d'autres secteurs parce qu'il cumule les spécificités. « [Il] constitue un creuset d'innovations qui en font un laboratoire unique, dont la richesse créative pourrait à profit irriguer les réflexions des autres secteurs d'activité », les obligeant même à renouveler en permanence leur vision du conseil.

Le premier chapitre examine la possibilité de développer une institution culturelle tout en préservant son cœur de métier, par la rencontre avec le directeur du Château et domaine de Versailles et celui des Archives nationales, deux institutions logées dans des monuments historiques. Il en ressort qu'il est indispensable de tenir compte des bâtiments et que les responsables de projet doivent avoir une vue d'ensemble de tous les autres aspects (administratifs, scientifiques, techniques, liés à l'accueil) en veillant à leur cohérence.

A Versailles, le nombre de visiteurs étant constant, il s'agit de veiller à la qualité de l'offre en misant sur une programmation spécifique (opéras, exposition d'art contemporain) pour susciter l'envie de revenir. Les ressources humaines étant limitées et les subventions publiques diminuant, on compte sur les recettes de billetterie, le mécénat, le prêt d'œuvres, l'exportation de savoir-faire et le développement de la marque « Versailles ».

Les Archives, en raison d'un manque de place chronique, ont nécessité la construction d'un nouveau bâtiment, non une annexe mais le vaisseau amiral. Autrement dit, il a fallu déplacer leur siège (lieu de stockage, valorisation et communication des fonds) de Paris intra-muros à la banlieue et changer de statut. Le processus a duré neuf ans et tous les services ont été sollicités pour y réfléchir. Il en a résulté une modernisation et une autonomisation de gestion : trois directions scientifiques ont été créées, supervisée par une administrative et financière transversale aux trois sites éloignés, rendant la collaboration nécessaire.

Le deuxième chapitre analyse les nouveaux modèles d'industries culturelles, en interrogeant les responsables des Eurockéennes de Belfort et du Centre National du Cinéma.

Ces deux structures apparemment opposées – la première étant privée et dépendante de son équilibre budgétaire, la seconde financée par une taxe pérenne – ont en commun d'être en profonde mutation et d'avoir dû repenser leur modèle économique, notamment par le biais de la mise en réseau et la collaboration avec d'autres institutions culturelles.

Le troisième chapitre est constitué d'un entretien avec une artiste et réalisatrice. A travers l'exemple concret et détaillé d'un projet réalisé sur deux ans, il montre comment l'artiste mène son projet culturel en prise avec la société. On voit que ce dernier peut être entrepreneur et très impliqué, en faisant preuve d'un certain talent pour faire le lien entre les différents domaines auxquels il a affaire (gestion, communication et institutionnel).

Quant au quatrième chapitre, il s'intéresse à la dynamique intervenant avant, pendant et après une fusion d'établissements. Y sont rassemblés les témoignages des dirigeants de Paris Musées, la Réunion des musées nationaux – Grand Palais et Universcience.

La création du réseau Paris Musées a contribué à une économie de moyens par la mutualisation, à la diversification de l'offre culturelle et à l'élargissement du public. La fréquentation et la visibilité ont augmenté et les collections permanentes sont mieux mises en valeur. Au niveau des ressources humaines, il y a eu un bon dialogue social : on a adapté les compétences au nouveau modèle de gestion et développé de nouvelles spécialisations. Concernant la RMN-GP, la rénovation et la modernisation, nécessaires, ont permis d'améliorer l'accueil du public (convivialité, accès handicapés), la consultation des ressources, la gestion des collections, la maintenance mais également de développer la médiation (multimédia) et une meilleure visibilité. L'autonomisation administrative et budgétaire s'est accrue : la gestion, auparavant mutualisée mais éclatée, est désormais une structure administrative unique qui rassemble l'ensemble des fonctions mutualisées.

La nouvelle marque Universcience est issue de la fusion entre deux institutions aux missions différentes mais complémentaires, le Palais de la Découverte et la Cité des Sciences et de l'Industrie. L'objectif était de créer une structure unique transversale, tout en conservant les spécificités des deux sites. Cela a abouti à la mise en réseau de centres scientifiques français au sein d'un pôle de compétence, lequel a pour rôle la diffusion et non la conservation d'une collection patrimoniale. Au niveau budgétaire, les subventions diminuant, on mise sur la co-production d'expositions avec les quelques institutions similaires, ce qui permet de partager l'investissement en amont et le retour sur investissement en aval.

En guise de conclusion, suivent les biographies des personnes interrogées ainsi que des membres d'Eurogroup Consulting.

Ce livre est un bon complément à de nombreux points abordés dans le cours, les personnes interrogées étant particulièrement « transparentes », c'est pourquoi j'ai détaillé seulement les chapitres concernant les musées. Par ailleurs, il a l'avantage d'être très récent, donc vraiment actuel. Au niveau du fond, on pourrait reprocher aux auteurs d'être focalisés sur des institutions parisiennes, ce qui est sans doute inhérent à l'administration centralisée du pays. Néanmoins, il est intéressant d'examiner le fonctionnement de structures de grande envergure et le choix de celles-ci ainsi que de l'artiste est adéquat pour l'enquête, car les domaines sont suffisamment variés pour valider la démonstration. Au niveau de la forme, L'ouvrage est échafaudé curieusement, rassemblant en préambule un bloc contenant introduction, développement et conclusion, suivi d'entretiens et de biographies. Outre quelques fautes d'orthographe et de typographie, le style est un peu brut de décoffrage mais rend l'ouvrage facile d'accès, et les entretiens incitent à une lecture rapide et suivie car cela donne l'impression du direct.

Alexandra Seraïdaris – Cours de base en muséologie, session 2015-2016.