

Rasse P., Girault Y. (1998) La démarche de projet dans les musées et les organisations culturelles. Communication et organisation, management par projets et logiques communicationnelles, Grec/o, ISIC Université Michel de Montaigne Bordeaux 3, 346p, pp191-204.

Paul Rasse - Yves Girault

REDÉFINIR LA MISSION DES MUSÉES HISTOIRE NATURELLE

Les Musées d'Histoire Naturelle : la domination de la diversité du monde.

A croiser la carte des 150 Musées scientifiques de l'Éducation Nationale avec la date de leur création, on voit bien comment ils ont en un siècle, le XIX^e, quadrillé l'ensemble du territoire. Si bien qu'à la veille de la seconde guerre mondiale, il n'est pas une Préfecture de Province qui ne s'en soit doté. Si leur création vient la plupart du temps en fin de parcours, pour couronner l'oeuvre de grands savants et transmettre leurs collections à la postérité, ils participent tous d'un vaste projet encyclopédique, cosmologique, engagé par les naturalistes avec les premières collections de curiosité. Il s'agit de former un inventaire exhaustif de la nature, de recenser et de rassembler en un ensemble ordonné d'échantillons, les éléments composant le règne des trois ordres : minéral, végétal et animal de la planète terre toute entière. *“ C'est sans doute une entreprise hardie que celle d'élever à la nature un palais, ou plutôt un temple qui soit digne d'elle et qui puisse en quelque sorte la contenir toute entière ”* déclarait l'architecte Jacques Molinos dans son projet intitulé “ Disposition générale pour le Muséum National d'Histoire Naturelle et son jardin (projet adressé aux représentants du peuple formant le Comité de salut public, le 3 messidor, an II de la République Française). Les musées ayant la mission de conserver des spécimens, de façon la plus immuable possible, jusqu'à construire un de ces fameux panoptique concentrant en un lieu les objets de savoir, pour les donner à étudier aux savants et informer la communauté scientifique de leurs existences. La construction du Musée Océanographique de Monaco à partir de 1899 pour abriter les collections marines du Prince Albert I, relève du même esprit. *“ Le grand recensement s'étend maintenant aux mers qui couvrent les deux tiers de la planète. Il n'y a de science que ce qui peut être répété, revu décrit à nouveau, et il n'est pas d'acquisitions scientifiques qui ne doivent être divulguées. Les trouvailles hasardeuses et périssables de l'océanographie biologique ne pouvaient donc devenir de véritables objets de la science, sans la création d'une sorte de conservatoire des êtres marins, qui les recueillit, les répertoriât et assura la publicité de leur existence ”*.

Les musées des sciences étant d'abord des lieux de recherche et de conservation, les questions de communication se devaient de demeurer une préoccupations annexes. *“ La direction permettra à des membres de son personnel de discourir devant des groupes de visiteurs à condition de ne pas consacrer le temps qu'ils doivent à leur travail ”*; recommande le célèbre naturaliste Gibson, dans un mémoire publié au début du siècle. Et d'ajouter, *“ l'utilisation des résultats de nos recherches ne nous occupe que très secondairement, et la diffusion des résultats de la science nous intéresse moins directement encore ”*. On ne peut cependant séparer la création de tous ces musées d'un projet éducatif

qui va de pair avec la création des écoles normales et participe de l'effort national caractéristique de l'époque, pour développer l'instruction publique libre et laïc. Gibson lui-même, si hostile à la communication, ne prône-t-il pas, la création de “Musées de Formations Scientifiques” dans les villes qui n'en étaient pas encore dotées. “ *Ils exposeront des objets choisis en vue de leçons sur les éléments des sciences et ils s'adapteront à une mentalité moyenne. Le jeune homme ayant terminé ses classes primaires ou ayant commencé les études secondaires, semble le type humain pour lequel il faut créer ces organismes. Il s'habitue à fixer son attention sur une pièce, à l'analyser avec méthode et sera préparé à la visite intelligente d'un musée d'exploration. Ces établissements peuvent être qualifiés de propédeutiques*”. Il s'agit là, dans un souci encyclopédiste, d'offrir aux provinciaux qui ne voyageaient pas et dont l'univers se bornait aux limites du canton, l'occasion de voir, souvent pour la première fois, la diversité du monde dans ses aspects étonnants, merveilleux, exotiques.

Un file d'Ariane qui s'effiloche

Aujourd'hui, la grande majorité des musées d'histoire Naturelle a au moins un siècle d'existence et les plus anciens en ont deux (le Musée de Strasbourg 1760, Perpignan 1770, Lyon 1772, La Rochelle 1782, Bordeaux 1791, Niort 1792, Angers 1793, Chalons sur Marne 1794, Roanne 1794, Moulins 1795, Rouen 1796, Valenciennes 1796, Nancy 1798.). A en faire l'histoire, on s'aperçoit qu'ils ont connu bien des vicissitudes, traversé deux ou trois guerres durant lesquelles certains ont été bombardés et pillés, connu des déménagements, des fusions, de longues périodes de déshérence, d'abandon, de fermeture, et alternativement des étapes de rénovation, des moments d'expansion et de rayonnement. C'est long deux siècles, même pour un musée. Les conservateurs qui se sont succédés à leurs têtes ont complété les collections avec plus ou moins de bonheur en fonction des modes du moment, de leurs spécialisations ou de leurs marottes, des opportunités d'achats ou de legs, du résultat de leurs propres collectes, de la dynamique des sociétés savantes locales. La plupart ont aussi développé un fonds lié aux ressources et à l'histoire locale, (la faune, la flore, les minéraux, les traces archéologiques, les outils significatifs du milieu naturel et humain environnant). Si bien qu'au fil des années leurs collections en sont devenues plus éclectiques, mais surtout plus hétéroclites. Bien sûr, à y regarder de plus près, on peut y lire le minutieux travail de collectes, les recherches obscures des scientifiques, l'acharnement des sociétés savantes, on peut aussi faire l'histoire de la muséographie et la généalogie des conservateurs. Mais le public lui qui se presse et déambule rapidement n'y voit souvent qu'une accumulation sans grande cohérence, ni raison d'être, et derrière, nourrit le sentiment que tous ces musées sont un peu les mêmes, au mieux émouvant comme sépulture monumentale de quelque chose d'important dont ils ne comprennent pas grand chose, et au pire, un équipement culturel obsolète et dispendieux.

Un article publié dans la revue des Amis du Musée de Monaco en 1947, pose déjà le problème : “ *Bien des conservateurs de musées pourraient écrire un mémoire intitulé : mon musée tel que je le conçois. Ce ne serait souvent qu'un rêve irréalisable avec les crédits dont ils disposent et leur personnel routinier et incompetent. Il est toujours plus facile de créer du neuf que de modifier ce qui existe*”. Et même là, la rénovation complète d'un musée, comme cela est en cours dans les grands établissements parisiens est exceptionnelle. Elle suppose une traversée du désert, que le musée soit tombé en complète désuétude, qu'il ait été abandonné, avant qu'une nouvelle équipe ne s'en empare et réussisse à convaincre les élus, l'état, les collectivités d'investir les moyens nécessaires à cette rénovation. Aussi,

comme à quelques exceptions près, les moyens font défaut, les musées doivent souvent se contenter de rénover les salles les unes après les autres, en étalant les travaux sur des années, parfois sur des décennies. Si le musée évolue et se transforme la plupart du temps, le mouvement est lent, il court sur des décennies, se disperse et se perd faute d'un plan d'ensemble, d'un schéma directeur conçu pour la durée. Ceci ajoute encore, d'une part à son hétérogénéité, et d'autre part, au sentiment de trouver ici, ce que l'on a déjà vu ailleurs, car les conservateurs de Province s'efforcent la plupart du temps à imiter les grands musées nationaux, et à adopter les principes muséographiques en vogue au moment de la réalisation. Au bout de quelques décennies, le discours, comme ensemble structuré et cohérent de messages que les collections sont sensées soutenir et illustrer, sombre dans la confusion la plus totale. Le visiteur parcourant le musée peut à la rigueur y voir l'histoire de la muséographie, quand ce n'est pas celle des vitrines dont le style date la période de réaménagement de la salle, mais il a surtout l'impression de voir ici ce qu'il a déjà vu ailleurs ; en tous cas, que cet ensemble hétéroclite ou tous se mélange ne mérite pas, ou tout juste, le déplacement.

Cultiver son identité pour se situer dans un monde de communication

Les musées d'Histoire Naturelle du siècle dernier constituaient en fait une fenêtre ouverte sur la diversité du monde pour des gens qui ne voyageaient pas, mais depuis, ce monde là a bien changé. L'émerveillement que suscitait autrefois la rencontre avec des univers inconnus s'est bien émoussé, l'essor considérable des moyens de communication permet maintenant à tout un chacun de parcourir la planète sans difficultés, en se rendant physiquement dans les paysages les plus exotiques et surprenants grâce à l'essor du tourisme de masse, ou en y allant virtuellement par image et écran cathodique interposés. Ainsi, le sens, l'intérêt et la raison d'être de ces musées peut-il être ce qu'il était il y a deux siècles de ça ?

Aujourd'hui, la capacité d'attraction des musées dépend directement de leur capacité à se distinguer des autres, à offrir un ensemble cohérent et fort qui soit au plan national et international remarquable, exceptionnel justifiant par là le déplacement des habitants et des touristes par ailleurs déjà extrêmement sollicités. Car la concurrence ne se joue plus au niveau local, mais met en compétition des établissements engoncés dans des bâtiments séculaires peu opérationnels, encombrés par l'ampleur des collections accumulées au cours des années, avec des réalisations plus récentes et mieux adaptées à l'accueil et au goût du public, offrant tous les artifices et les artéfacts de la modernité. Cependant, les musées peuvent relever le défi, retourner une situation à priori défavorable en valorisant leur dimension historique et patrimoniale qui les rend souvent exceptionnels. Ils doivent jouer de leurs spécificités, d'une part, en accordant davantage d'attention à leur propre histoire et à la place qu'ils occupent dans l'histoire des sciences ; d'autre part, en mettant en avant l'originalité de leurs collections, en s'efforçant de révéler leur ancrage dans un contexte local, en devenant la vitrine d'un territoire qu'ils habitent depuis si longtemps déjà et dont ils sont un éminent gardien de la mémoire.

Autrement dit, il nous semble que les musées auraient intérêt à miser sur ce qui les distingue les uns des autres, à rendre visible et lisible ce qui rend chacun d'eux unique, bref à dégager, à construire et à affirmer leurs identités, notamment en engageant une réflexion sur ce que l'on pourrait appeler le projet d'établissement d'un musée. De ce point de vue, le musée

océanographique de Monaco est exemplaire. Nous allons donc présenter les résultats d'un audit muséographique mené dans cette perspective. Nous avons cherché à savoir et à mettre en évidence quels pouvaient être le domaine d'excellence du musée, quel en est son intérêt scientifique, social ? Comment le développer, comment renforcer sa cohésion et sa visibilité ? Nous avons défini ce travail comme une étape préparatoire à la démarche de projet visant à permettre à l'équipe en place d'engager une réflexion la plus aboutie possible sur ce qui fait l'identité du musée. Partant de là, elle pourra élaborer son propre canevas, qui lui servira de cadre de références collectif pour orienter son travail au plan des aménagements, de la signalétique et de sa politique de communications. (voir encadré ci-joint)

Le musée océanographique de Monaco est sans doute le plus beau et le dernier musée scientifique du XIX^{ème}, il est aujourd'hui l'un des plus célèbres et des plus visités, à ce titre, il constitue un exemple significatif à la fois du projet scientifique et humaniste généreux qui présidait à la création des musées d'histoire naturelle, mais aussi des problèmes existentiels et d'identité qui se posent aujourd'hui à bon nombre d'entre eux.

AUDIT DE COMMUNICATION DU MUSÉE OCÉANOGRAPHIQUE DE MONACO

La terre monégasque a fait surgir un temple consacré à l'océanographie

Il était une fois aux confins du pays, sur un rocher perdu en Méditerranée, un prince féru de sciences océanes qui décida de faire construire en face de son propre palais, sur la falaise dominant la mer, le plus merveilleux des musées. *“ Ici, Messieurs ”*, déclarait-il le jour de l'inauguration somptueuse, *“ vous le voyez, la terre monégasque a fait surgir un temple fier et inviolable, dédié à la divinité nouvelle qui règne sur les intelligences. Moi, j'ai prêté les forces de mon cerveau, de ma conscience et de ma souveraineté à l'extension de la vérité scientifique, du seul terrain où puissent mûrir les éléments d'une civilisation stable, garantie contre l'inconstance des lois humaines...”* et d'ajouter *“ J'ai donné le musée océanographique comme une arche d'alliance aux hommes du monde entier...”*. Dans une Europe prête à s'entre déchirer, à la veille d'un génocide mondial, le Prince veut encore espérer que la raison scientifique l'emportera sur la violence. Si la science transcende les particularités de l'univers, elle ne peut faire moins avec l'humanité, la raison devrait parvenir à dépasser les antagonismes et les rivalités. En cela aussi, le projet du Prince relève de l'esprit du XIX^{ème}.

Pour abriter les collections amassées au cours de ses campagnes scientifiques, de ses voyages d'exploration des fonds marins et asseoir l'océanographie, une discipline toute jeune à cette époque, qui doit encore faire ses preuves et s'imposer, S.A.S. Albert I de Monaco veut un temple consacré par l'esprit des lumières. Le bâtiment mesure cent mètres de long, il est accroché à la falaise et s'élève jusqu'à quatre-vingts mètres au dessus d'un niveau de la mer pour être vu de tous les bateaux comme un "phare de clarté". La façade tournée vers les jardins du Palais Princier, est d'une grande élégance, encadrée d'une statuariale allégorique, significative, à droite *"la vérité dévoilant à la science les forces du monde"*, à gauche *"le progrès venant au secours de l'humanité"*. Le musée ouvre sur un escalier monumental et le salon d'honneur, la salle de conférence et la salle d'océanographie zoologique, abritant des animaux naturalisés et le fameux squelette de baleine dont une

légende à tort dit qu'elle a été harponnée par le prince lui-même. Les laboratoires et l'aquarium occupent les étages inférieurs nichés dans la falaise, tandis que l'étage supérieur est réservé à d'immenses salles d'expositions largement vitrées, donnant sur la mer. Les hauteurs de plafond richement décorées atteignent 10 à 15 mètres. Colonnades de pierre blanches, lustres en nacre, lanternes de bagues, boiserie précieuses finement ciselées, tentures et passements rouges, mosaïque, fresques et tableaux de maître, habillent le temple des sciences de la mer. Et de conclure ainsi le discours inaugural, *“ Messieurs, j'ouvre le Musée Océanographique de Monaco pour le livrer aux serviteurs de la vérité scientifique, ils y trouveront la Paix, l'Indépendance et l'Émulation qui fertilisent les cerveaux. Quand leur pensée descendra de ce monument sur les eaux bleues qui dissimulent le mystère de nos origines, elle pourra glisser tout autour du monde en effleurant les êtres qui nous transmettent la légende des siècles ”*

L'Institut Océanographique sera financé grâce aux recettes du Musée. En effet dès le début, pour assurer l'indépendance financière de l'Institution, le Prince a eu l'idée originale d'y adjoindre un aquarium à l'instar de ceux du Havre et Naples qui ont à cette époque un énorme succès. Car si en dehors des aspects didactiques, le public est convoqué, c'est d'abord pour contribuer au financement de la fondation ; il faut dire que le prix d'entrée fixé à 1 F, équivaut à deux ou trois cents de nos francs actuels.

Un million de visiteurs, mais une lente érosion du succès

Très vite le musée connaît un immense succès, au début, auprès de l'aristocratie en villégiature sur la Côte d'Azur, puis pour un public de plus en plus large, jusqu'à devenir le passage obligé des vacanciers et des Tours Opérateurs qui sillonnent la Côte d'Azur assurant à l'Institut l'ensemble de ses ressources financières. Aujourd'hui, le musée est incontournable, il est avec le Palais Princier et le Casino l'emblème de la Principauté de Monaco, il est comme nous le répètent fièrement les employés *“ à Monaco ce que la Tour Eiffel est à Paris, on imaginerait pas d'aller visiter la capitale sans aller la voir ”*. Il accueille chaque année près d'un million de visiteurs, soit en période d'été 10 000 personnes par jour, c'est l'un des dix sites les plus fréquentés de France. Cependant, depuis quelques années, se manifeste une lente érosion du public, ce qui est d'autant plus préoccupant que le musée, et l'institut dont il dépend ont une autonomie financière et sont donc financés exclusivement par les entrées.

Il y aura bientôt un siècle qu'Albert Ier a posé la première pierre, le musée s'est développé, s'est transformé tout en essayant de rester fidèle à la mémoire et au projet du Prince, il est devenu un vaisseau conséquent qui emploie 90 personnes. Dans l'ensemble, bien que l'institut soit de statut privé, le personnel est stable, il se dit d'ailleurs assimilé fonctionnaire. Sauf exception, on fait sa vie dans le musée, une bonne partie des employés a plus de vingt ans d'ancienneté, il ressort des entretiens que la plupart sont motivés, assez souvent passionnés par leur travail et toujours très fier d'appartenir à une institution aussi prestigieuse. Il faut dire que le musée a beaucoup embauché durant ces dernières décennies et offert à ceux qui en manifestaient la volonté, de réelles possibilités de promotion. Mais aujourd'hui, alors que les difficultés et le poids des années s'accumulent, que les possibilités de promotion se sont taries et que le spectre des licenciements rôde, le collectif de travail est parfois assailli de doutes, où va-t-il et quelles sont les orientations à prendre pour les années à venir ? L'établissement n'est cependant pas en crise, seulement à la recherche d'un

nouveau souffle, pour mener une réflexion sur sa destinée et la partager avec l'ensemble des salariés. Aussi comme le soulignent les responsables, “ *Pour créer l'harmonie entre passé, présent et futur, entre l'image qu'il veut donner de lui et celle que le visiteur reçoit, le musée Océanographique doit plus que jamais se remettre en question* ”.

Cette réflexion a débuté en réalité dès 1991, et le Directeur nous avait demandé d'animer un stage de réflexion sur la communication scientifique dans un musée. Après la première journée de formation théorique, les participants ont pendant la deuxième journée analysé de façon individuelle trois types d'expositions existants dans le Musée : la salle ouest de l'aquarium, l'exposition temporaire "Rouge corail" et l'exposition permanente "la planète bleue". Le dépouillement de ces travaux a permis de faire ressortir les principales préoccupations des salariés, à savoir : le confort et la sécurité, l'aspect spectaculaire, les explications pour le public, la prise en compte de l'espace et du temps de visite et enfin la recherche d'un fil directeur. Le tableau suivant regroupe tous les mots clés prononcés lors de la mise en commun et ayant un rapport avec les priorités énoncées.

Durant le troisième jour, de longs échanges de vue entre les participants ont permis de leur faire prendre conscience de la relation étroite qui liait ces préoccupations. Nous avons, dans une réflexion finale, aboutit au tableau suivant qui a été défini par l'ensemble des participants. Ainsi, sans que soit employé de façon explicite le terme d'identité, l'ensemble des personnels concernés avaient pris globalement conscience de la nécessité de cultiver une identité propre et donc par corollaire de cultiver la différence avec les autres établissements.

Se démarquer de la concurrence

Aujourd'hui, le musée océanographique subit de plein fouet la récession du tourisme sur la Côte d'Azur qu'amplifie plusieurs phénomènes locaux : la dévaluation de la lire, (l'Italie est toute proche et représente une large fraction de sa clientèle), la Principauté de Monaco qui ne privilégie pas le tourisme populaire de masse, a décidé de taxer lourdement tous les autobus circulant sur son territoire. Mais il faut surtout prendre en considération la concurrence extérieure des Parcs aquatiques dont celui de Marineland tout proche, et des grands aquariums, récemment créés (principalement celui de Gennes en Italie mais également d'une certaine façon ceux de la Rochelle, Océanopolis etc.), (33 % des visiteurs du musée disent aller voir au moins un aquarium par an). Il faut bien reconnaître que malgré les aménagements remarquables de ces dernières années, si le musée n'était qu'un aquarium présentant des poissons exotiques, il serait sans doute toujours moins grand et moins spectaculaire que ne l'annonce la concurrence. Marineland tout proche est un site immense entouré d'un grand parking permettant de nombreuses possibilités de développement, il offre au public, outre un petit espace muséographié, un spectacle de dressage de dauphins, d'otaries, d'orques ; cette année, de nombreuses affiches annonçaient l'ouverture d'un tunnel aux requins. Ensermé dans la falaise et par la ville, le musée, lui, manquera toujours de parking, et d'espace pour se développer. L'été, lorsque 1 000 visiteurs se pressent certains jours dans l'aquarium, les principales critiques portent sur les désagréments qui en découlent (le bruit, la fatigue et le fait de ne pas pouvoir approcher des aquariums).

On voit bien, là, que le musée doit chercher à se démarquer de ses concurrents en misant sur ce qui fait son originalité, en cultivant son identité.

Les autochtones (ils représentent 35 % des visiteurs qui reviennent régulièrement au musée, sur les pas de leur enfance, chaque fois qu'ils en ont l'occasion pour y amener leurs enfants, ou des amis en visite chez eux) sont attachés à la dimension historique et magique du lieu ; avec les étrangers dont une bonne part a déjà visité des grands aquariums ils ne feront l'effort d'y venir que si celui-ci s'en distingue, et à défaut de faire plus spectaculaire ou plus grand, demeure plus exceptionnel.

Un file d'Ariane rompu en de maintes occasions

Depuis son ouverture en 1910, les conservateurs qui se sont succédés à la tête de l'établissement ont plutôt eu tendance à imposer leurs marques, comme l'ont d'ailleurs fait cadres et employés dans leurs sphères de pouvoir et de responsabilité personnelle. Si bien qu'à la longue, le projet global de l'institution en est devenu des plus confus, aussi bien en interne pour les employés que pour le public qui, à l'exception des érudits, traverse les galeries, d'autant plus vite qu'il ne voit pas bien quel peut-être l'intérêt de tout cela. En l'état, le musée de Monaco est assez significatif d'un mouvement de sédimentation, que l'on peut repérer dans bon nombre d'autres musées, où les aménagements se surajoutent et se contredisent plutôt qu'ils ne se complètent, où les contributions des uns et des autres s'annulent plutôt que d'entrer en synergie et de se fondre dans un projet collectif. Prenons quelques exemples significatifs.

Le premier Directeur nommé par le prince, le docteur Richard, avait consacré une salle à l'océanographie physique et instrumentale “ *Le musée contiendra tous les appareils qui servent aux recherches océanographiques, et les résultats qu'ils ont permis d'obtenir (différents modèles de flotteurs, d'appareils pour étudier les courants de la surface, diverses machines à sonder, des bouteilles pour ramener l'eau...* ” Le commandant Cousteau, quand il dirigeait l'établissement, supprima cette salle qui renvoyait à l'histoire de l'océanographie pour la remplacer en espace de vulgarisation scientifique de quelques unes des connaissances accumulées en océanographie et sur l'histoire de la plongée, en fonction des concepts muséologiques à la mode dans les années 70, c'est-à-dire en multipliant les panneaux explicatifs, les manipulations électroniques, des artefacts en Plexiglas ; un ensemble qui paraît aujourd'hui bien pauvre et désuet, relativement à ce que l'on trouve dans les nouveaux musées comme la Cité des Sciences ou la Grande Galerie de l'Évolution. Il a néanmoins fallu pour cela remodeler l'espace, le cloisonner, le couper d'un faux plafond, obstruer les fenêtres donnant sur la mer, si bien que la dimension monumentale, exceptionnelle de la salle est maintenant complètement occultée et que le visiteur découvre un espace banal, aménagé à la manière de n'importe quel autre lieu didactique d'exposition scientifique, et qui plus est dans le cas présent passablement désuet et démodé.

Sous l'impulsion du directeur actuel, le Professeur François Doumenge, l'aquarium vient d'être complètement réorganisé et notamment scindé en deux grands espaces, d'un côté, les poissons exotiques, de l'autre, on a regroupé et multiplié les aquariums présentant la faune et la flore méditerranéenne. Si cette réalisation est à tout point de vue remarquable (au plan de l'esthétique, de l'émotion, de l'inscription dans les problématiques locales : la Méditerranée, comme de l'information et de la didactique), il n'en est pas de même d'autres

aménagements, moins spectaculaires, mais qui tous ensemble tendent à affaiblir la force et la magie du lieu. Ainsi, sous la direction du commandant Cousteau, il y a environ 20 ans, les fenêtres de la salle d'océanographie physique furent occultées par un faux plafond qui masquait le bâtiment en atténuant la perception sensible du lieu. Ces aménagements qualifiés par certains de "muséologie cavernicole" débouchèrent sur la création de la salle d'exposition permanente "Découverte de l'océan". Autre exemple, deux vastes boutiques de vente de "babioles", étalent leurs présentoirs clinquants, l'une dans l'entrée au pied du grand escalier, l'autre dans le salon d'honneur. Certes toutes deux représentent pour le musée une source de revenus non négligeable, mais est-il besoin qu'elles en abîment la perspective monumentale et frustrant le visiteur de l'émotion que suscitent ces lieux, comme le fait d'ailleurs aussi le restaurant en baies vitrées et alu de couleur champagne à la façon de toutes les galeries commerciales, alors qu'il bénéficie d'un emplacement surprenant et devant le littoral, installé sur l'immense terrasse panoramique couvrant le toit du musée.

Confusions de la communication

La politique de communication du musée telle qu'elle transparaît dans la signalétique, les publications ou les dépliants publicitaires est elle aussi hésitante et contradictoire. Elle présente généralement le musée comme un lieu de recherches vivantes, voire comme l'un des grands centres océanographiques du monde, alors qu'il est évident, à sa visite, que celui-ci n'est plus depuis longtemps le moteur qu'il a pu en être au moment de sa création, au temps où la systématique représentait encore le grand axe de développement des sciences naturelles. L'institution abrite bien encore l'Observatoire Océanologique Européen qui développe des recherches axées sur l'étude des perturbations écologiques majeures et sur la régénération biologique des milieux dégradés, mais ce laboratoire qui est isolé au sein du musée ne peut prétendre jouer un rôle fondamental relatif à l'ampleur et aux enjeux de la recherche contemporaine en océanographie.

Alors que tout ici respire l'histoire et renvoie à la recherche scientifique du siècle dernier, le musée continue à se penser (en témoigne les entretiens avec le personnel) et à se présenter comme un laboratoire, une vitrine de la recherche océanographique actuelle et comme un lieu didactique de vulgarisation des savoirs les plus récents, alors qu'il n'est plus ni l'un ni l'autre, ou au moins, que son excellence ne dépend ni de l'un, ni de l'autre. Interrogés à l'issue de la visite : 85 % des personnes pensent que le musée joue un rôle important dans la protection de l'environnement ; 82 % dans la recherche scientifique ; 80 % dans l'enseignement scientifique ; 34 % des visiteurs pensent que le musée évoque le Prince Albert et 44 % qu'il est un temple de la mer. Autrement dit, dans sa grande majorité, le public perçoit le musée tel que le Prince l'avait défini, sans savoir qu'il le doit au Prince, et surtout, que pour l'essentiel, l'établissement actuel ne correspond plus au projet du Prince. Le musée a-t-il intérêt à entretenir l'illusion ? Le pourra-t-il encore longtemps ? Celle-ci ne risque-t-elle pas à terme de nuire à sa crédibilité ? N'aurait-il pas intérêt au contraire à faire le point sur ce qu'il est vraiment actuellement, pour développer ce qui de toute évidence fait son excellence, sa force et son originalité : le site (Monaco), le bâtiment monumental, la valeur historique des collections, l'histoire de l'océanographie et la présentation spectaculaire de l'aquarium ?

Quels sont les atouts pour le musée ?

Résumons-nous :

1°) Le musée doit faire face à la concurrence croissante des grands aquariums plus spectaculaires, attractifs et ludiques, mieux conçus parce que plus récents et disposant d'espaces pour se développer.

2°) Le musée n'a pas les moyens de se battre sur le terrain de l'actualité et de la vulgarisation scientifique pour faire face à la concurrence des musées des sciences récents comme la Cité des Sciences ou les autres nouveaux lieux de communication scientifique.

3°) Plutôt que de chercher à le distinguer, les aménagements de ces dernières années (exception faite de l'aquarium) tendraient, à l'inverse, à affaiblir l'image de marque du musée pour le placer sur le terrain de la concurrence la plus banale où il n'a pas vraiment les moyens de relever le défi et d'être le meilleur.

Dès lors, la question fondamentale sur laquelle nous revenons sans cesse, n'est-elle pas celle de l'identité ; comment affirmer sa spécificité ? Quels sont les atouts du musée océanographique de Monaco, qui le rendent incomparable, exceptionnel. Nous avons pointé :

1°) *Le site* : Le musée, le rocher et le Palais représentent un ensemble touristique exceptionnel. A l'heure actuelle, 64 % des visiteurs interrogés à la sortie du musée pensent que celui-ci n'évoque pas le Prince. Hors, la dynastie des Grimaldi est mythique et connue dans le monde entier. Insister davantage sur la figure fondatrice du Prince Albert permettrait de renforcer la cohérence générale du musée avec le site et d'utiliser l'ensemble pour le valoriser davantage encore.

2°) *Le bâtiment monumental* est exceptionnel. Il conviendrait, au plan de l'architecture intérieure, d'en développer la visibilité et la lisibilité, partout où cela est possible (comme cela a été fait lors de la rénovation de la Grande Galerie de l'évolution du Muséum de Paris). Deux salles, malgré tout peu abîmées, celles de la Baleine et celle d'océanographie appliquée, mériteraient d'être restaurées et conservées dans leur l'état original, avec les premières vitrines dont le contenu, lui, pourra être réorganisé en fonction du parti pris de communication muséographique adopté (comme cela a été le cas là-aussi avec la rénovation de la Grande Galerie de l'évolution).

3°) *L'aquarium*, il reste l'élément principal d'attraction, unique dès qu'on le situe au sein de l'ensemble "site + bâtiment", unique aussi, si l'on y présente le milieu méditerranéen.

4°) *Les collections*, elles sont assez banales si on les compare à celles des 160 musées de science français, mais deviennent très intéressantes dès lors qu'on les rattache aux campagnes du Prince et à la naissance de l'océanographie, qu'elles sont hiérarchisées mises en perspective, pour jalonner, donner à voir et à comprendre l'histoire de l'océanographie, que l'on met en avant les éléments les plus remarquables (certains types) ou que l'on présente un ensemble cohérent concernant le milieu marin méditerranéen. Il conviendra là bien sûr de faire des choix, de ne pas tout montrer. Sachant que le visiteur passe en moyenne une heure dans le musée et 80 % de ce temps dans l'aquarium, qu'en l'état, la majorité des gens survole ce qui est présenté, il faut que le premier niveau de lecture, celui du visiteur pressé, adopte un point de vue évident, définisse un discours simple et s'y tienne.

5°) *La position phare de musée tournée vers la Méditerranée* ; à l'heure où les questions d'environnement deviennent cruciales et suscitent de plus en plus d'intérêt, auprès d'un public de plus en plus large et compte tenu du très grand nombre de visiteurs français et italiens, le musée n'aurait-il pas intérêt à devenir un lieu de sensibilisation, d'informations, et d'éducation sur l'écosystème méditerranéen, sur son évolution et les risques de sa dégradation. Dans cette perspective, les recherches menées par l'OOE, le laboratoire de l'institut, surtout si elles en viennent à s'intéresser plus directement aux menaces qui pèsent sur l'équilibre écologique de la Méditerranée, trouveraient là toute leur utilité et pourraient être popularisées par le Musée.

De la sorte, on pourrait tendre vers un ensemble cohérent, original, valorisant l'ensemble patrimonial que représente le site et le bâtiment, pour mettre en perspective, moins l'actualité des avancées mondiales de la recherche océanographique, que l'histoire de cette recherche, et moins les océans dans leur ensemble que la vie de la Méditerranée dans sa spécificité.

Depuis que nous avons effectué cette étude sur le Musée océanographique de Monaco, fort de certains de ces résultats, les responsables du Musée ont entrepris des aménagements importants notamment pour l'accueil des visiteurs.

Tout d'abord depuis le mois de juin 1995, le Musée océanographique de Monaco présente un spectacle inédit : le " Micro-aquarium ". Il s'agit d'un système complexe, développé à partir du micro-zoo mis au point par le Professeur Yves Coineau du Muséum National d'Histoire Naturelle de Paris. Il permet d'observer la faune microscopique qui peuple les aquariums, ainsi que les minuscules animaux qui peuplent la mer Méditerranée.

Manipulé à chaque séance par un biologiste qui répond aux questions, ce système permet l'observation de nombreux animaux habituellement invisibles : le plancton mais aussi des organismes benthiques, vivants sur les fonds tels que des vers annelés, des étoiles de mer, des crabes et crevettes ou des mollusques ; enfin, on peut y observer également des œufs et des larves de poissons ou de crustacés. Cette animation originale est aussi un moyen d'établir avec le public du Musée un dialogue intéressant et très enrichissant à plus d'un titre. En effet, chaque nouvelle séance apporte son lot de questions nouvelles et permet au personnel du Musée océanographique d'être à l'écoute de ses visiteurs.

Depuis octobre 1995, le Musée océanographique de Monaco organise également une fois par mois des animations " les samedis du naturaliste " qui permettent d'approfondir l'étude des thèmes liés à la découverte du milieu

Depuis le 1^{er} juin 1996, le Musée océanographique de Monaco propose une nouvelle animation : " La Méditerranée vue du ciel ". Grâce à un équipement très performant composé d'ordinateurs et d'un projecteur sur grand écran, un spécialiste explique au public les phénomènes qui régissent la Méditerranée en commentant les magnifiques images qui s'arrivent de l'espace. Les images utilisées proviennent de plusieurs satellites ou bien de photographies aériennes. Certaines sont des images d'archives, d'autres sont reçues en direct. Elles permettent d'aborder des concepts simples comme la température de l'eau ou les courants, mais aussi d'autres aspects plus difficiles tels que la productivité de l'eau et les phénomènes hydrodynamiques marins.

Ces différentes opérations de communication scientifique contribuent donc à affirmer l'identité du Musée océanographique de Monaco comme étant un musée qui se tourne d'une part délibérément vers la présentation de thèmes liés à la Méditerranée et d'autre part, privilégie un contact direct chercheur/visiteur au détriment d'un développement abusif de nouvelles technologies impersonnelles.

CONCLUSION

“Le poisson est celui qui est le moins à même de voir et de parler de son bocal” dit un proverbe populaire ; l'intérêt d'un audit est de porter un regard neuf sur un environnement. Comme tout regard extérieur, il reste forcément superficiel et incomplet, cependant, il permet de pointer du doigt des problèmes que tout le monde connaît mais a du mal à hiérarchiser et à exprimer, le tout, dans la perspective de contribuer à l'émergence d'une analyse collective, consensuelle des difficultés, des atouts et des solutions possibles concernant un sujet.

Dans le cas présent, la question était : comment développer l'identité du musée et le positionner relativement à la concurrence ? Cette question vaut pour l'ensemble des musées des sciences, sans doute auraient-ils intérêt, eux aussi, à renoncer à un projet encyclopédique qui les met en concurrence les uns avec les autres et qu'aucun d'eux n'a manifestement les moyens d'assumer. Nous postulons qu'au contraire la plus part de ces musées ont intérêt à développer un projet spécifique, 1) valorisant leurs atouts patrimoniaux (bâtiments, collections) ; 2) enraciné dans un site dont ils deviendraient une vitrine et une des clefs d'accès ; 3) jouant de leur passé et de leurs collections pour communiquer sur l'histoire des sciences. Ainsi, le visiteur passant de l'un à l'autre, aurait un intérêt évident à découvrir chacun d'eux, tandis que tous ensemble ils formeraient la grande encyclopédie de l'histoire des sciences et de la nature saisie dans sa diversité et sa complexité.

Déjà en 1914 Gibson proposait que les musées de sciences naturelles contribuent à l'écologie en articulant le local et le global. *“ Le Musée d'Histoire Naturelle n'est pas exclusivement consacré à la systématique, l'un des objectifs est l'exploration du territoire où il est établi, ... L'idée d'un musée régional est féconde, toutefois, il doit s'annexer des collections comparatives. Aucun projet ne s'étudie isolément. Les séries étrangères sont indispensables à l'analyse des pièces indigènes. Il n'est pas suffisant d'identifier une forme, de lui donner un nom et de la classer dans un groupe. Il importe surtout de rechercher les conditions de vie des êtres et les rapports de ceux-ci entre eux, ainsi qu'avec leur milieu. A la systématique et à l'anatomie doivent s'ajouter l'éthologie et l'écologie, et celles-ci sont prépondérantes ”.* Quatre vingt ans plus tard, dans son plaidoyer pour sauver la terre patrie Edgar Morin, recommande *“ de rechercher et de mettre en évidence les relation d'inter-retro-action entre tout phénomène et son contexte et tout contexte avec le contexte planétaire”.* Chacun des centaines de musées d'histoire naturelle conduirait ainsi à la découverte d'un milieu spécifique saisi par ses inter-relations internes et externes, dans sa globalité et sa complexité, situé dans un contexte planétaire plus vaste. Ensemble, pour les voyageurs allant de l'un à l'autre, les musées d'histoire naturelle en articulant les différents

milieux entre eux, constitueraient alors un dispositif de sensibilisation à la diversité, à la richesse et la fragilité de la planète ; “ *penser global agir local, penser local agir global* ”.

Paul RASSE

Maître de Conférences,
Chercheur de l'Institution Méditerranéenne
d'Anthropologie générale
Université de Nice - Sophia Antipolis

Yves GIRAULT

Professeur au Muséum
Chef du service d'Action Pédagogique et
Culturelle

Éventuellement à mettre en encadré

LA DÉMARCHE DE PROJET :

N.B. “Diriger un musée, impose de le faire vivre au quotidien, de jongler avec la pénurie de moyens, l'autorité des notables, le pouvoir des élus, si bien qu'en l'absence d'un projet collectif et fort, l'équipe professionnelle fonctionne au mieux sur un consensus "mou" chacun pressent quelles sont les finalités et la destinée de l'institution, mais en perd le fil et a du mal à l'exprimer et à en discuter. Si bien qu'au premier défi, à la première difficulté, chacun a tendance à se replier sur ses attributions, son amertume, ses déceptions et à se défaire du projet collectif, d'où l'intérêt de ce que l'on appelle maintenant la démarche de projet. Le concept de projet d'une organisation a d'abord été développé dans les entreprises privées, qui l'ont érigé en modèle de management participatif. Le projet d'entreprise est un document écrit, formalisé, visible, qui permet à l'organisation de se projeter dans l'avenir et aux salariés de contribuer à son devenir. Il consiste en l'affirmation, un, “de ce qu'elle est” ; deux, “de ce qu'elle veut être” ; trois, “de ce qui fonde ses stratégies, ses décisions, ses modes de fonctionnement : .” Autrement dit, le projet d'entreprise tel que le prônent les experts en management repose sur une connaissance en profondeur de l'organisation, de sa spécificité, de ses atouts, de ses difficultés et des défis qu'elle a relever.

Petit à petit, les administrations publiques ou privées en viennent à s'approprier cette notion. Le modèle s'est révélé suffisamment fertile pour que la Direction des Musées de France, le recommande aux musées qu'elle contrôle. *“Le projet culturel d'un musée, explique Hélène Lassalle, dépasse largement les limites d'une programmation architecturale soit de création, soit de rénovation. Il n'est pas lié à un chantier ; certes un réaménagement peut en être l'occasion, et c'est ce qui a été le cas pour la plupart du temps.”* Et le directeur des musée de France d'insister ; *“Alors que les musées connaissent un développement sans précédent, chaque musée aujourd'hui doit réfléchir sur son rôle et sur la politique à tenir afin de trouver les solutions qui lui permettront de répondre aux mieux à des demandes toujours plus étendues et plus complexes. C'est ce qui pourrait se résumer par cette formule : définir un projet culturel ”*

Le projet culturel est avant tout un outil d'ingénierie, c'est-à-dire de coordination d'équipes réunissant des compétences, des expériences et des points de vue différents, aussi bien pour créer un musée que pour le faire vivre au quotidien. Dans tous les cas, il s'agit d'amener la direction c'est-à-dire le conservateur et son équipe de cadres (dans leur domaine de responsabilités), à préciser quels sont leurs desseins. Ensemble, ils vont s'efforcer d'expliquer et de justifier quels sont leurs projets d'avenir, de façon à les rendre intelligible par l'ensemble des acteurs concernés, ou susceptibles de l'être : élus locaux, personnels administratifs, représentants de la DMF, mécènes etc.

Les méthodes divergent sur la forme, quant à la dénomination et au contour des différentes opérations. Sur le fond, par contre, ce sont à peu près toujours les mêmes principes qui structurent les trois grandes étapes suivantes : une étude de l'existant (nous l'appellerons état de la question), la définition des grandes orientations (la finalité) et des objectifs à atteindre (généraux ou spécifiques), enfin, l'évaluation des moyens pour y parvenir.

