

Penser la rénovation : entre utopie et réalité
Présentation de la rénovation de trois musées belges et français
et analyse comparative du processus

Objectifs de la recherche

La rénovation muséale joue un rôle indéniable dans les nouveaux enjeux politiques, culturels, économiques et sociaux et mérite, à ce titre, d'être appréhendée dans un travail scientifique universitaire. L'étude de ce processus englobe plusieurs questions muséologiques telles que l'accueil des publics, la recherche de financement, la gestion des collections, la stratégie touristique, la mise en exposition, etc. Cette étude permet, par ailleurs, de mener des recherches scientifiques et des études sur le terrain comme des interviews avec des professionnels et des visites des institutions étudiées.

Entre 2011 et 2012, le processus de rénovation s'est parfaitement inscrit dans l'actualité car de nombreux musées entamaient (Musée royal d'Afrique centrale à Tervuren, Musées des Beaux-arts à Dijon, Nantes, Anvers et Mons, *Stedelijk Museum* à Amsterdam, Musée d'Unterlinden à Colmar) ou terminaient (Palais des Beaux-arts à Lille, Musée Félicien Rops à Namur, Institut des Sciences naturelles de Bruxelles, Musée de la Vie wallonne et Grand Curtius à Liège, Musée national d'Histoire et d'Art du Luxembourg) un chantier. Grâce à ces différentes rénovations, il est aisé de trouver plusieurs cas d'étude et d'étendre ce travail à différents exemples, bien que ce dernier ne cible essentiellement que des musées belges et français.

Ce travail s'articule en deux parties qui reprennent l'organisation du titre « Penser la rénovation : entre utopie et réalité ». Le terme *utopie* définit normalement un phénomène dont la réalisation est impossible et dont la conception reste imaginaire. Dans la première partie, intitulée « En toute utopie : depuis les motifs de la rénovation jusqu'à la conception théorique », ce terme est utilisé pour appuyer le fait que la conception théorique d'une rénovation muséale est souvent éloignée de son évolution réelle. En effet, il y est surtout question des aspects théoriques tels que les critères qui font la diversité du processus, ses motivations, ses acteurs et ses étapes.

Basée sur les entretiens effectués, la deuxième partie, intitulée « Dans la réalité : Présentation de la rénovation de trois musées belges et français et analyse comparative du processus », permet de constater, *dans la réalité*, comment les musées parviennent à gérer ce qui les sépare de l'idéal établi. Ce

Cornélie Mélanie

Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention
de la Maîtrise en Histoire de l'Art et Archéologie à finalité spécialisée en Muséologie
Août 2012

qui ressort de ces rencontres permet de proposer un discours inédit sur la rénovation : celui de personnes directement touchées par les frustrations et les contraintes propres à ce type de chantier. Les ouvrages consultés se concentrent, en effet, généralement sur des considérations architecturales ou sur la modernisation des fonctions muséales, sans prendre en compte la position du personnel sur le projet.

Pour inscrire mes propos dans une dimension concrète, trois rénovations contemporaines sont présentées et analysées : celles du Musée de la Préhistoire en Wallonie, du Madmusée à Liège et du *Museon Arlaten* à Arles.

Méthodologie

Pour débiter ce travail, un questionnaire est établi afin de servir de référence lors des entretiens avec les personnes rencontrées. La conception des rénovations du Musée de la Préhistoire en Wallonie, du *Museon Arlaten* et du Madmusée est pratiquement contemporaine à la rédaction de ce mémoire. Ceci facilite dès lors les entretiens avec plusieurs des intervenants concernés (directeurs, muséologues, conservateurs, animateurs, architectes, animateurs pédagogiques), alors particulièrement préoccupés par la problématique choisie. D'autres professionnels, issus de musées déjà rénovés, ont également accepté de répondre à mes questions. L'objectif de ces rencontres était de rassembler deux types de points de vue (celui d'acteurs préparant une rénovation et celui de personnes ayant suffisamment de recul sur une rénovation aboutie) afin de dégager une réflexion théorique applicable aux réalités de terrain.

Le dernier chapitre, amenant à une analyse comparative, reprend les interrogations posées au départ du travail (comment conserver une place dans le paysage muséal pendant la fermeture ? Faut-il fermer ? Pourquoi les chantiers prennent-ils du retard ? etc.) et auxquelles il est désormais possible de fournir une réponse partielle grâce à l'étude de cas concrets supplémentaires.

Résultats de la recherche

L'objectif de ce travail consiste à mettre en lumière l'écart qui sépare la conception de la réalisation d'une rénovation muséale. Cela demande de toucher concrètement aux frustrations et aux imprévus que rencontraient ses acteurs et aux espoirs que ces derniers nourrissaient. La présentation des projets du Musée de la Préhistoire en Wallonie, du *Museon Arlaten* et du Madmusée et leur analyse comparative inscrivent les concepts théoriques dans une dimension concrète et nous aident dès lors à prendre conscience du caractère incertain, voire fragile, de ce type de chantier. En effet, le déroulement et le budget planifiés sont rarement respectés, la relation entre les intervenants s'avère parfois conflictuelle, le projet initial est souvent transformé, etc. Ainsi, au *Museon*

Cornélie Mélanie

Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention
de la Maîtrise en Histoire de l'Art et Archéologie à finalité spécialisée en Muséologie
Août 2012

Arlaten, les liens tissés entre l'équipe muséale, les architectes et le maître d'ouvrage sont à l'origine de nombreux litiges. A contrario, le Musée de la Préhistoire en Wallonie nous offre un véritable modèle de gestion de plusieurs paramètres, notamment dans le dialogue établi entre les différents acteurs qui évite d'engendrer, jusque-là, de trop grands retards.

Ce travail lève également le voile sur le grand nombre de paramètres qu'il est primordial de prendre en compte depuis la conception jusqu'à l'aboutissement du projet : budget, financement, politique, architecture, conservation, ressources humaines, animations, recherche, exposition, gestion des effectifs, etc. Ce mémoire propose un schéma triangulaire qui souligne, d'ailleurs, l'importance de la phase préalable au chantier :

- **Avant le chantier** : conception de la rénovation ; préparation du chantier ; anticipation de la mise en fonction.
- **Pendant le chantier** : phase du projet qui amène progressivement à la mise en fonction et à l'utilisation ; réussite du chantier qui dépend directement de sa préparation préalable ; multiplication des intervenants (architecte, entreprises, équipe muséale).
- **Après le chantier** : mise en fonction et utilisation ; phase de vérification des aspects imaginés pendant la conception.

Le processus de rénovation des musées s'inscrit dans une perspective tant particulière que générale. Premièrement, il réunit des questions proprement muséologiques, notamment à travers les quatre fonctions muséales développées mais aussi à travers les professionnels (le directeur et le conservateur, les services pédagogique, scientifique et promotionnel, les concepteurs d'exposition, le muséologue ou le muséographe) qui oeuvrent à son aboutissement. Ainsi, la rénovation représente à la fois une modernisation de la mise en exposition (permanente ou temporaire, muséographique et scénographique), de l'animation (politique de communication et de promotion, équipements et infrastructures d'activités pédagogiques, programmation renouvelée), de la conservation (aménagement, déménagement ou construction de réserves, acquisition de dispositifs technologiques, gestion actualisée des collections) et de la recherche (politique de vulgarisation et d'accueil des chercheurs redynamisée, installation de locaux et d'équipements adaptés). Ce type de projet touche donc à des aspects tant matériels qu'organisationnels. Deuxièmement, il traduit les changements de mentalité d'une époque en intégrant, dans son programme, des sujets de société jusque là exclus de la pratique muséologique (publicité, *management*, développements touristiques, confort – de visite, d'accueil, de travail - , nouvelles technologies, architecture, écologie, etc.).

Les frustrations qui font naître l'envie de rénover sont également diverses bien que l'on puisse toujours appliquer un schéma bipartite puisque les institutions évoquent des motivations tant pragmatiques, (souvent liées à l'état de leur bâtiment, au manque d'espace, à la circulation et à la flexibilité des espaces d'exposition, à la sécurité, aux équipements, etc.) que dynamiques (comme

Cornélie Mélanie

Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention
de la Maîtrise en Histoire de l'Art et Archéologie à finalité spécialisée en Muséologie
Août 2012

l'augmentation du confort d'accueil du public, la hausse de la fréquentation annuelle, le développement de nouvelles stratégies touristiques et culturelles, etc.). On peut aussi souligner que le Madmusée, le *Museon Arlaten* et le Musée de la Préhistoire en Wallonie recourent à des prestataires extérieurs dans le but de bénéficier de conseils en conservation préventive. On réalise alors toute la nécessité de prévoir ce type de poste (conservateur-restaurateur) dans un musée actuel. Le choix des architectes s'opère, quant à lui, par le biais d'un concours, il faut alors veiller à ce que le programme muséographique soit préalablement défini afin que le projet architectural choisi s'y inscrive harmonieusement. Malheureusement, à l'occasion de ces concours, seules quelques grandes lignes générales (superficies, fonctionnalités des espaces, coût, etc.) sont fournies aux candidats dans le cahier des charges. Ces derniers proposent donc des projets sur la base de documents et d'informations lacunaires, sans réel dialogue avec les concepteurs. Une fois le programme muséographique clairement explicité, le projet retenu est modifié au profit de dispositifs moins onéreux (abandon de la climatisation ou des installations PMR, par exemple) ou plus adapté aux nouvelles ambitions muséales. Les considérations architecturales, dans le cadre d'une rénovation, ne représentent dès lors pas une *fin* mais uniquement un *moyen* de renouveler les missions muséales dans leur intégralité.

Pour conclure, il ne semble pas y avoir de « recette » qui garantisse la réussite du projet. Les professionnels rencontrés évoluent dans un semblant de brouillard qui persiste jusqu'à l'utilisation des nouvelles infrastructures. Forts de l'expérience des institutions déjà rénovées, ils peuvent en dégager des modèles ou des repoussoirs afin d'imaginer l'orientation à donner à leur chantier. Il faut garder à l'esprit que chaque projet se construit singulièrement et il est primordial de l'inscrire, avant tout, dans la philosophie du musée.

Cornélie Mélanie

Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention
de la Maîtrise en Histoire de l'Art et Archéologie à finalité spécialisée en Muséologie
Août 2012

Bibliographie

DEXTER LORD Gail et LORD Barry, *The Manual of Museum Planning*, éd. Rowman & Littlefield, 2001, 462 p.

GOB André et DROUGUET Noémie, *La Muséologie : histoire, développements et enjeux actuels*, 2^e édition, éd. Armand Colin, Paris, 2006, 293 p.

HAUTECOEUR Louis, *Architecture et aménagement des musées*, éd. Editions de la Réunion des musées nationaux, Paris, 1993, 76 p.

INSTITUT NATIONAL DU PATRIMOINE, *Création et rénovation du musée : du projet scientifique et culturel à l'étude de programmation muséographique*, 3^e édition, n°1, Paris, 2009, 88 p.

JUGIE Sophie, « Un PSC à l'épreuve de la rénovation : accomplissement et dépassement » in *La Lettre de l'OCIM*, n°124, 2009, pp. 30-36.

JULIEN-LAFFERIERE Didier, « Rénover dans l'existant » in *La Lettre de l'OCIM*, n°95, 2004, pp. 14-18.

LACLOTTE Michel, « L'expansion des musées : constructions, extensions, rénovations » in GALARD Jean (dir.), *L'avenir des musées : actes du colloque organisé au Musée du Louvre par le Service culturel les 23, 24, 25 mars 2000*, éd. Editions de la Réunion des musées nationaux, Paris, 2001, 539 p.

LACOUTURE Jean, *Les musées en chantier*, éd. Editions de la Réunion des musées nationaux, coll. « Collection Enjeux-Culture », Paris, 1991.

RIVIERE Georges-Henry, « Processus du programme et du projet pour la construction d'un musée » in *Museum*, n°26, 1974.