

Communication et médiation : quel modèle de coopération ?

CHRYSTELLE LAURENT-ROGOWSKI, CHÂTEAU D'AZAY-LE-RIDEAU

La problématique retenue n'est pas celle d'un questionnement sur la relation entre les outils de médiation et les outils de communication. Elle est un questionnement qui intervient à un autre niveau, celui né de l'évolution des politiques publiques en matière culturelle. Elle est un questionnement issu d'un contexte en mutation qui a fait évoluer les territoires de la médiation et de la communication.

UN CONTEXTE EN ÉVOLUTION : UN NOUVEAU QUESTIONNEMENT

LE XIX^E SIÈCLE : L'ÉDUCATION DES PUBLICS

À l'époque révolutionnaire, la notion de patrimoine est inventée au moment où les biens du clergé et des émigrés sont confisqués. Très vite, des institutions ouvrent leurs portes au public, comme le musée des Monuments français, fondé par Alexandre Lenoir en 1791, ou le musée du Louvre, en août 1794. Durant cette période, l'idée qui domine est celle de la transmission d'un héritage. L'Abbé Grégoire joue un rôle essentiel dans cette nouvelle doctrine qui combat le vandalisme et défend l'idée de mémoire nationale. Il fait ainsi adopter des mesures pour la conservation des livres et des objets d'art. Il est à l'origine du Conservatoire des arts et métiers et de l'Institut de France.

Très vite, cette doctrine patrimoniale trouve une lisibilité politique et en 1819, pour la première fois, le budget du ministère de l'Intérieur inscrit une nouvelle ligne budgétaire, celle consacrée aux Monuments historiques. Puis, en 1830, le ministre de l'Intérieur, François Guizot, crée le poste d'inspecteur des Monuments historiques qu'il attribue à Ludovic Vitet, puis, en 1834, à Prosper Mérimée.

La mission de l'inspecteur des Monuments historiques est de classer les édifices et de répartir les crédits d'entretien et de restauration. La dimension éducative n'existe pas encore et l'urgence est d'abord de conserver.

En 1832, les Beaux-Arts sont intégrés au ministère de l'Instruction publique qui se voit également confier : le Collège de France, l'École nationale des chartes, le Muséum national d'histoire naturelle, les encouragements aux arts, aux lettres et aux sciences, les bibliothèques publiques, les théâtres et les Archives nationales. En 1871, le ministère prend le nom de ministère de l'Instruction publique et des Beaux-Arts. En attachant les Beaux-Arts à l'Instruction publique, la question politique de l'éducation se pose dans les enjeux de transmission du patrimoine national.

Alors que s'installent, peu à peu, dans l'histoire institutionnelle et politique, les missions d'éducation du public, ces dernières évoluent dans les années 1980 vers une autre définition. La médiation émerge comme concept plus large en matière de transmission, en tenant compte de la diversité des publics telle qu'elle est définie par la sociologie de l'art, théorisée par Pierre Bourdieu.

Puis, la médiation est juridiquement reconnue grâce à la loi *musée de France* qui crée les services des publics comme le prône l'Article 7 :

Chaque musée de France dispose d'un service ayant en charge les actions d'accueil des publics, de diffusion, d'animation et de médiation culturelles. Ces actions sont assurées par des personnels qualifiés. Le cas échéant, ce service peut être commun à plusieurs musées.¹

LE XX^E SIÈCLE : DE L'INVENTION DE LA MÉDIATION À LA COMMUNICATION

Dans les années 1970-1980, un autre phénomène prend de l'ampleur et bouscule les politiques publiques, celui de l'économie. C'est une période durant laquelle la consommation culturelle émerge interrogeant de fait ces politiques publiques. Dans la continuité, l'autonomisation des acteurs culturels est organisée avec la création des opérateurs culturels de l'État : Versailles, Le Louvre, Beaubourg, le Centre des monuments nationaux, etc. La tendance s'accroît avec, en 2002, la loi sur les EPCC² et les EPCI³. La création de personnes morales indépendantes permet une meilleure relation entre politiques et consommation culturelles⁴.

À cause de ces évolutions, la communication a pris une place de plus en plus importante puisqu'on est passé de l'éducation à la consommation⁵. Les musées sont ainsi passés de la présentation d'exposition scientifique à la programmation d'« exposition événement » afin d'augmenter leurs recettes⁶. Les établissements patrimoniaux ont fait évoluer la médiation vers des « visites événements », comme en témoigne celle du *Da Vinci Code* au musée du Louvre.

La communication est devenue, dès lors, un enjeu primordial. Mais est-ce au détriment ou au service de l'éducation et de la médiation ? Pouvons-nous alors considérer que la démocratisation culturelle est un objectif atteint ?

UN CAS PRATIQUE : LE CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

Le Centre des monuments nationaux a pour missions :

- d'ouvrir à la visite et d'animer près de 100 monuments nationaux, propriétés de l'État ;
- de conserver, de restaurer et d'entretenir, en tant que maître d'ouvrage, les monuments placés sous sa responsabilité, mais aussi de les mettre en valeur et de développer leur accessibilité au plus grand nombre et d'y assurer la qualité de l'accueil ;

¹ <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000769536>. Article 7 abrogé le 24 février 2004, loi relative aux musées de France du 4 janvier 2002.

² Établissement public de coopération culturelle

³ Établissement public de coopération intercommunale

⁴ Poirier P., *Politiques et pratiques de la culture*, Paris, 2010.

⁵ Tobelem J.-M., *Le nouvel âge des Musées*, Paris, 2010 ; Gombault A., « La nouvelle identité organisationnelle des musées : le cas du Louvre », *Revue Française de Gestion*, 2003, p.189-204.

⁶ Voir la programmation de la Réunion des Musées Nationaux.

- de favoriser, avec près de 200 manifestations par an, la participation des monuments nationaux à la vie culturelle et au développement du tourisme ;
- de contribuer à la connaissance et à la promotion du patrimoine.

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE : COMMUNIQUER POUR ACCROÎTRE LES RECETTES

Le Centre des monuments nationaux affiche un modèle économique qui applique la péréquation budgétaire afin de gérer son parc de 100 monuments dont seulement 10 sont rentables pour 80 déficitaires. Il acte 46 millions d'euros, soit 75% de la totalité de ses recettes. L'ensemble de ses monuments se situe dans un environnement touristique concurrentiel et fait alors face à des gestionnaires privés. De plus, le Centre des monuments nationaux voit croître ses budgets de communication alors que ceux en politique des publics restent stables.

Le Centre des monuments nationaux a ainsi des missions intrinsèquement liées au tourisme et donc à la consommation de masse. C'est un établissement public mis sous pression suite à la crise de la dette qui a pour conséquence une baisse des subventions et ampute, à l'initiative du Ministère de la Culture et de la Communication, un fond de roulement de plusieurs millions d'euros. Par conséquent, il doit augmenter sa communication pour faire venir de plus en plus de visiteurs.

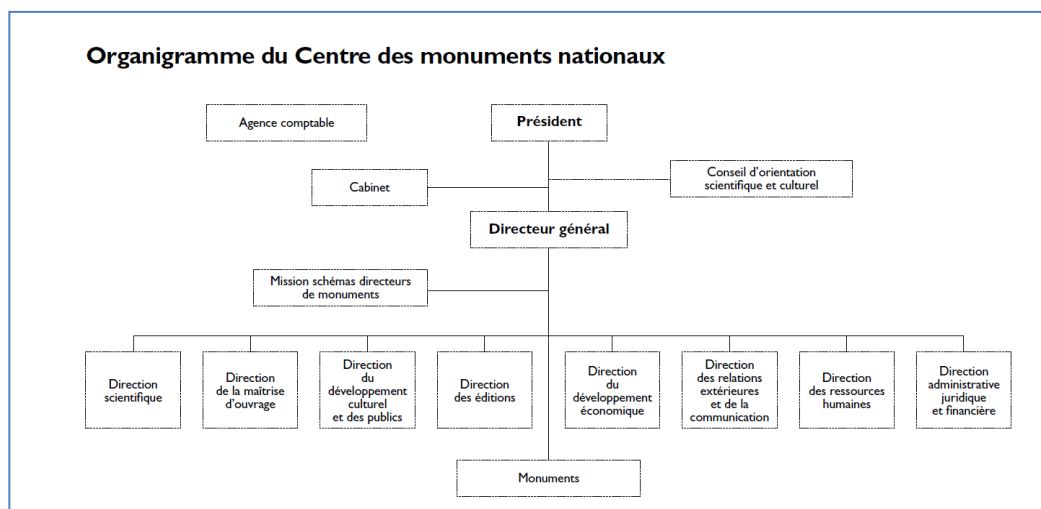


Fig. 1. *Organigramme du Centre des monuments nationaux*⁷.

L'organisation de l'établissement (fig. 1) répond à cette pression due à la baisse des subventions. Des directions ont été créées qui visent la commercialisation et la communication (direction du développement économique, direction des éditions, directions des relations extérieures et de la communication). Cette structure a ainsi pour objectif d'accroître les recettes et elle entretient, en permanence, des paradoxes avec les missions de service public telles que la recherche ou la politique des publics. La question de la gratuité est clairement posée, malgré une politique tarifaire encore très avantageuse (gratuité maintenue pour les moins de 18 ans et les étudiants de l'Union-Européenne).

⁷ <http://www.monuments-nationaux.fr>.

Dans ce contexte, force est de constater que la communication est devenue un enjeu essentiel et incontournable. On peut ainsi se poser la question de la relation entre les événements et la politique culturelle⁸.

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE : QUELLE PLACE POUR LA MÉDIATION ?

Quelle est alors la place de la médiation dans un monument qui reçoit 310 000 visiteurs par an comme le château d'Azay-le-Rideau ? Au moment de la saison estivale, il y a 2000 visiteurs par jour et une grande difficulté à gérer les flux de visiteurs.

La visite commentée, bien que maintenue durant cette période, n'a plus de finalité réelle car elle atteint les 90 auditeurs par visite. La signalétique n'est plus à même, non plus, de jouer son rôle. La saison estivale révèle une consommation du monument et non pas une découverte. Les outils de médiation deviennent alors inefficaces.

Mais heureusement, il y a aussi une basse saison durant laquelle la médiation peut reprendre toute sa place et ainsi promouvoir :

- les visites commentées, contées, théâtralisées ;
- la question des publics empêchés : une maquette tactile du monument est en cours de réalisation ;
- des conventions avec des écoles pour développer des projets pédagogiques ;
- une médiation maintenue et en cours de développement pour répondre à la diversité de l'offre, pour toucher tous les publics.

Mais la réalité de la gestion du château d'Azay-le-Rideau est celle que montre ce tableau (fig. 2) réalisé dans le cadre d'une étude conduite sur la gestion du musée du Louvre.

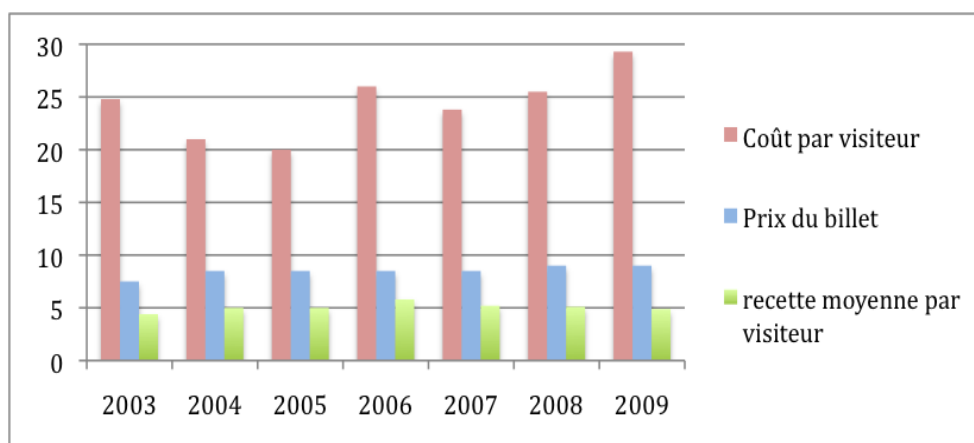


Fig. 2. Graphique sur la gestion économique des visites du musée du Louvre⁹.

⁸ Benhamou F., *L'Économie de la Culture*, Paris, 2004 ; Pommerehne W., Frey B., *La Culture a-t-elle un prix ?*, Paris, 1993.

⁹ Laurent C., « Le contrat de performance comme outil de gouvernance stratégique », *Mémoire de Master 2*, Gestion publique, Paris, Sciences Po, 2011.

Avec 70% de visiteurs étrangers pour le musée du Louvre et 45% pour le château d'Azay-le-Rideau, est-ce à l'État, pour des raisons de démocratisation culturelle, de subventionner ces visiteurs ?

La pression économique est donc appliquée sur les établissements par le ministère du budget. Ce qui induit aussi des dérives, à l'exemple des « expositions événements », au détriment des expositions à visée scientifique, sources du renouvellement du savoir.

Les projets issus d'un mécénat, avec des personnels mécénés nous interrogent aussi quant à la maîtrise de la politique culturelle d'un établissement. Sont-ce les mécènes et l'opportunité du mécénat qui orientent la politique de l'établissement ? C'est une question qui peut être ainsi posée au regard de la création récente du département des arts de l'Islam au musée du Louvre.

COMMUNICATION ET MÉDIATION : QUEL MODÈLE DE COOPÉRATION ?

UNE COOPÉRATION IMPOSÉE OU NORMALISÉE ?

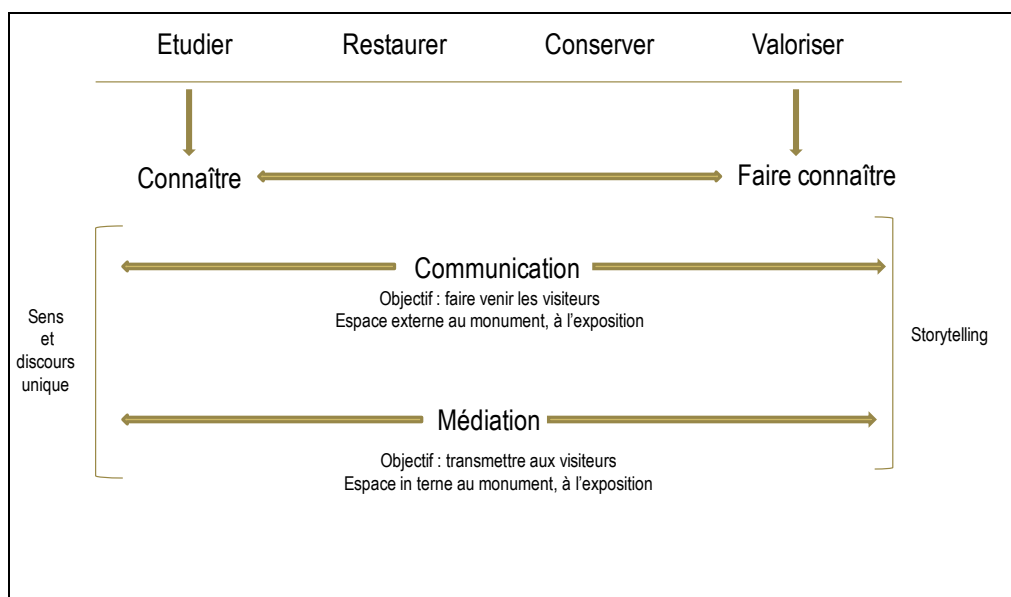


Fig. 3. La coopération, les objectifs et les espaces d'intervention des services de la communication et de la médiation au Château d'Azay-le-Rideau¹⁰.

La médiation ne peut pas exister aujourd'hui sans la communication. C'est un fait. Elles interviennent dans des espaces différents mais doivent avoir un discours identique (fig. 3). Ce qui n'est pas toujours le cas tel qu'on peut l'observer dans l'exposition *L'art au temps des rois maudits. Philippe Le Bel et ses fils, 1285-1328*, qui s'est tenue au Louvre en 1998. La manifestation reprend le titre (*Les Rois maudits*) d'une série d'ouvrages romanesques et historiques de Maurice Druon, écrits entre 1955 et 1977, basés sur la malédiction qu'aurait prononcée sur le bûcher le grand-maître du Temple Jacques de Molay (mort sur le bûcher en

¹⁰ Laurent C., « Communication et médiation : quel modèle de coopération ? », *Médiation culturelle et pratique de l'exposition*, Journée d'études, Tours, 2012.

1314). Cette invention littéraire couvre aussi une fourchette chronologique différente de celle de l'exposition. Une « fausse » communication peut ainsi trahir la mission fondamentale des établissements culturels en matière de transmission et d'éducation.

VERS LE « TOUT COMMUNICATION » ?

Caricaturale, mais fondée, la question de la coopération entre la médiation et la communication a surtout pour objectif, ici, de susciter la réflexion auprès de futurs professionnels qui vont être de plus en plus confrontés à la consommation culturelle. Il s'agit donc, ici, d'éveiller des réactions dans un univers professionnel trop souvent dans le déni, avec :

- un refus d'utiliser le terme *marketing* alors que les établissements patrimoniaux utilisent quand même cette technique pour faire venir du public ;
- un refus de parler de modèle économique alors que ce dernier existe ;
- une opposition souvent observée entre la communauté scientifique et les professionnels de la communication ;
- une évolution des métiers où des diplômés d'écoles de commerce sont plus facilement recrutés dans les établissements patrimoniaux que des diplômés de filières culturelles et patrimoniales, etc.

La mission du médiateur culturel consiste à créer du lien entre le public et l'œuvre ; il peut s'agir de médiation orale (visites, ateliers, etc.) ou de médiation écrite (journaux d'exposition, cartels détaillés, fiches de salle). Il a un rôle particulier à jouer avec les publics dits « éloignés » ou « empêchés » pour des raisons culturelles, sociales ou économiques, ainsi qu'avec les publics handicapés où son rôle de passeur est précieux.

Le « tout communication » supposerait alors que tous les publics aient reçu une éducation en matière artistique. Est-ce que l'histoire des arts le permettra ? Est-ce que la communication participe aux missions de démocratisation culturelle ? Oui, en tout cas la démocratisation culturelle ne peut pas se passer de la communication et nécessite un engagement moral au-delà de la consommation. La communication est un atout supplémentaire pour la médiation si elle tend à conserver sa place, soit être au service de la transmission d'un héritage commun.