



**JOURNEES PROFESSIONNELLES SUR LES METIERS DE L'EXPOSITION,
PARIS, 15/11/2019 ET 20/01/2020**

Deuxième journée : Virtuelle, connectée, durable : quel avenir pour l'exposition ?



Mise en ligne : novembre 2020

Retour d'expériences de Suisse et du Canada

Intervention de Paul Lang, Directeur des musées de la Ville de Strasbourg

Chers collègues, Mesdames, Messieurs, vous le savez peut-être, mais quand par le hasard de la naissance ou des choix de vie de vos parents, vous êtes au bénéfice d'une double culture, et quand cette double culture *a fortiori* se matérialise dans la possession de deux passeports, je peux vous assurer d'une chose, c'est que vous êtes toujours l'étranger. En l'occurrence, en Suisse, mais j'étais considéré, je cite, « comme très Français », et en France, je cite toujours, je suis considéré « comme le petit Suisse ». En plus, quand vous avez passé plus de sept années dans un grand musée nord-américain, vous pouvez être suspecté de vous être américanisé. Alors, dans une perspective plus universaliste que généreuse, plus ouverte, je tiens à remercier Anne-Solène Rolland et Isabelle Cabillic d'avoir eu la gentillesse de m'offrir cette possibilité de vous faire un bref retour sur mon expérience à l'étranger, plus particulièrement par rapport au métier des expositions, donc des expériences au musée d'art et d'histoire de Genève, à la National Gallery of Canada et depuis bientôt deux ans, donc un peu plus d'un an et demi, dans les musées de la ville de Strasbourg. Des expériences qui autorisent évidemment, tout d'abord la comparaison, mais je veux le croire, et surtout l'enrichissement d'une culture par une autre. A l'origine de chaque exposition, chers collègues, vous le savez, il y a une idée, l'idée de cette exposition, ou si vous préférez une force de proposition et la paternité de cette idée. Et c'est la paternité de cette idée, elle peut être le fait du directeur de l'institution ou de la conservatrice ou du conservateur qui serait amené à en assurer le commissariat. Je pense, et là c'est une loi universelle, tant en Suisse qu'au Canada qu'en France, je pense que dans un musée fonctionnel, et donc serein, le programme d'exposition doit être de manière équilibrée le fait des impulsions du directeur, mais aussi alternativement, le fait redevable, la force de proposition des conservateurs, une force de proposition qu'un directeur d'institution se doit bien évidemment de cultiver. Alors, autre loi universelle, tant à Genève qu'à Ottawa qu'à Strasbourg, c'est en terme de fonctionnement, c'est, très brièvement, la séance de lancement de projet dirigée par le conservateur et le ou la responsable du service des expositions, si service des expositions il y a – on aura l'occasion d'en reparler – et réunissant tout l'ensemble des services transversaux, c'est très important, et son pendant à l'aval, donc la séance de débriefing, vous connaissez tous ça, qui tend à établir un bilan rétrospectif de chaque exposition afin de tirer parti de l'expérience.

Alors la particularité au musée d'art et d'histoire de Genève, c'est que l'instance décisionnelle pour la programmation des expositions, c'était et c'est toujours, le collège des conservateurs dirigé par le directeur quand le programme des expositions est à l'ordre du jour, mais la particularité dans le fonctionnement par rapport aux expositions du musée d'art

et d'histoire de Genève est qu'il n'y a pas de service des expositions. Donc le secrétariat des expositions est assumé par l'assistant administratif du département organisateur, donc le département des Beaux-arts, le département des arts décoratifs ou celui d'archéologie et la responsabilité scientifique, mais pas seulement scientifique, également budgétaire et administrative, vous m'avez bien entendu, incombe au conservateur organisateur de l'exposition qui peut s'appuyer sur une formidable administratrice générale, pas un administrateur général, mais une administratrice générale à Genève. Donc, le commissaire pour ce faire s'appuie sur l'ensemble des services commerciaux – je sais que vous avez parlé beaucoup de fonctionnement la dernière fois, donc je vais pas trop m'étendre là-dessus, sur la régie des expositions et des collections qui attribue les marchés aux transporteurs et s'occupe des assurances ; le service éducatif et culturel, très important ; la restauration pour les constats d'état parce qu'en Suisse, il y a un restaurateur à demeure, dans chaque grand musée, ce qui n'est pas le cas, je l'ai bien compris depuis un an et demi, dans les musées français ; la Conservation préventive évidemment, notamment pour le facility report, la Communication, la Scénographie qui n'est pas externalisée à Genève, le seul service externalisé étant celui des éditions, contrairement à Strasbourg, par exemple, ou à Ottawa, et donc Genève a l'habitude de travailler en collaboration avec de grands éditeurs commerciaux. Avec le recul, par rapport à mes expériences ultérieures, je me rends compte évidemment que ce fonctionnement confère beaucoup de responsabilités au conservateur-commissaire d'expositions, notamment dans le domaine administratif et budgétaire, vous l'imaginez bien. De manière corollaire, aussi, c'est que le conservateur-commissaire d'expositions conçoit et réalise son véritable contre-pouvoir, étonnamment et notamment sans aucun contre-pouvoir de la part du service éducatif et culturel qui, lui, est cantonné, au programme d'accompagnement. Alors, ça c'est la règle, mais toute règle vit évidemment un certain nombre d'exceptions et il y en a une, marquante à Genève : c'est en 2005 une exposition que j'ai conçue et réalisée sur le thème de la Résonance de l'œuvre de Richard Wagner dans les Beaux-arts. Alors là, ça va être le grand moment d'émotion...

Donc, une exposition qui, du reste, a été présentée deux ans plus tard sous une forme un peu abrégée au musée de la Musique à Paris, et je n'ai pas encore eu le plaisir de rencontrer Marie-Pauline Martin... Enchanté, je vais un tout petit peu empiéter sur votre domaine, vous allez voir, vous ne m'en voudrez pas, j'espère. Alors, nous étions évidemment conscients de la méconnaissance d'une majorité de notre grand public de la cosmogonie wagnérienne, comme vous pouvez vous l'imaginer. C'est la raison pour laquelle nous avons réalisé un important espace de médiation, en collaboration avec l'Opéra de Genève, donc avec le grand théâtre, avec son dramaturge de l'époque, Alain Perroux, qui vient d'être nommé à la tête de l'Opéra national du Rhin, et ces dispositifs de médiation, ils s'articulaient essentiellement autour de 10 bornes, en l'occurrence les dix bornes qui correspondent aux dix principaux drames lyriques de Wagner avec donc un résumé de l'action bien évidemment, une analyse de l'œuvre, mais aussi et surtout un dispositif audiovisuel que vous pouvez voir – enfin, moi je peux voir ça, ici : imaginez, sur ce visuel que j'ai réussi à récupérer 14 ans plus tard... Un point important, et j'anticipe un peu sur les prochains intervenants, c'est que nous avons choisi, nous avons opté pour le fait de dissocier, au fond, les œuvres exposées de l'écoute musicale, du son, et ça pour une raison très simple, je vous montre là immédiatement, pour une raison très simple : c'est que dans cet espace de médiation, vous pouviez entendre, par exemple, *La Mort d'Isolde* correspondant au tableau que vous voyez dans l'axe, correspondant au grand et célèbre tableau de Rigolo Escuisa ; vous pouviez entendre, par exemple, les premiers accord de *Siegfried* qui correspond, pour évoquer le tableau de Koloman Moser, sur votre gauche, le grand tableau de Vienne, le *Wanderer*,... C'est à dessein, donc la perception des œuvres exposées était... les œuvres exposées étaient dissociées des œuvres musicales et ce, essentiellement, pour une raison que j'assume, mais je cherche très volontiers la contradiction tout à l'heure, c'est qu'exposer par exemple un chef d'œuvre tel que *L'Or du Rhin*, 1^{ère} scène de Fantin-Latour, en donnant à écouter, par exemple, devant l'œuvre, sous la forme d'une douche sonore, par exemple, ou d'un dispositif d'audiovisuel, de donner à voir au même moment les premiers accords de *L'Or*

du Rhin, c'était sous-entendre que la démarche du peintre était purement illustrative. Purement illustrative par rapport à la musique, par rapport à l'action et par rapport aux didascalis, alors que précisément, le propos de... Il s'agissait véritablement d'une traduction dans un autre médium d'une réinterprétation et véritablement d'une vision, d'où le titre d'exposition : « *Richard Wagner, visions d'artistes* ». Et ceci correspondait en réalité à la volonté d'un des grands peintres wagnériens, qui est Odilon Redon, qui insistait sur le caractère absolument autonome de sa production wagnérienne et de sa production musicale de manière générale qui devait être perçue et regardée, je cite, en soi. Ça, c'est donc pour les espaces d'expositions temporaires, les espaces de médiation.

Je vous propose maintenant de traverser l'Atlantique et donc à la National Gallery of Canada, la grande différence en termes de fonctionnement est qu'il y a un service des expositions, et un service des expositions qui a toute sa place dans l'organigramme, dans la mesure où il est dirigé par l'une des quatre directrices adjointes, qui entourent le directeur de l'institution, et ce service des expositions, important, il s'occupe tout d'abord de tous les aspects budgétaires et administratifs – ça, je pense que c'est important -, mais il englobe le secrétariat des expositions, qui assure les demandes de prêts et leur suivi, mais également la scénographie, la régie – donc les transports et les assurances -, les publications – parce qu'il y a un département des éditions à la National Gallery of Canada -, ce qui fait que le conservateur, en tant que commissaire d'expositions, peut se concentrer exclusivement sur la conception scientifique et sa mise en œuvre. L'autre distinction, absolument fondamentale et j'imagine qu'elle était attendue ici, parce que vous savez que le Canada a été le pionnier, les musées canadiens ont été les pionniers dans le domaine des services éducatifs et culturels – c'est tout d'abord à la national Gallery of Canada et au musée des Beaux-Arts de Montréal et à la Art Gallery of Ontario de Toronto que ce nouveau métier des musées est apparu au tout début des années 70, il faut le saluer -, ces métiers qui assurent la jonction entre le travail scientifique des conservateurs et les publics, et qui a un rôle fondamental. Ce service est rattaché, non pas au service des expositions, mais à ce qu'on appelle « le développement des publics et la communication » – de manière générale dans le slang américain, on appelle ça « development » -, il est associé, ce service éducatif et culturel à la conception et à la mise en œuvre de chaque exposition ; je vais vous en donner un exemple qui va pour vous être éloquent parce que vous aurez vu l'étape française de cette exposition. Le grand espace d'exposition de la National Gallery of Canada, ce qu'on appelle « special lex », c'est 1 300 m² ; pour une grande exposition comme la rétrospective « Elisabeth-Louise Vigée-Lebrun », il est d'usage de consacrer trois fois 70 m² à la médiation et au chargé de médiation, le premier espace traditionnellement, voilà. Ce premier espace de 70 m² véritablement inscrit dans le parcours et la dramaturgie de l'exposition, ce premier espace, il est traditionnellement plus didactique, le second est traditionnellement plus ludique et le troisième est généralement consacré à des projections d'éléments audiovisuels. Alors, vous avez tous vu en automne 2015 la grande rétrospective de cette immense artiste qu'est Elisabeth-Louise Vigée Le Brun et vous l'avez vue, j'imagine, pour l'essentiel d'entre vous, au Grand-Palais. Mais vous ignoriez peut-être qu'il s'agissait d'une coproduction avec le Metropolitan museum of Art de New-York et avec la National Gallery of Canada à New-York (*sic*). Et vous êtes en train de découvrir là un espace que vous n'avez pas vu au Grand-Palais. C'est donc ce premier espace, précisément plus didactique, notamment consacré à l'histoire et à la généalogie des modèles de l'artiste, en particulier à celle des rois de France ou du roi des Français – parce que, vous le savez, la carrière de Vigée Le Brun s'étend du règne de Louis XV au règne de Louis-Philippe -, donc c'est cet espace-là, je vous en montre quelques images... Le second espace, dévolu au service éducatif, dans chaque grande exposition, il est donc plus ludique et ici vous voyez une reconstitution de la chambre de la reine à Versailles qui servait de décor à une présentation de l'histoire du costume, donc de la fin du XVIII^e au XIX^e s., et qui permettait également au visiteur de se costumer et de se faire photographier ; c'était un espace à la fois didactique, c'est-à-dire avec l'obsession que nous avons tous en tant qu'hommes et femmes de musées de vouloir instruire et de vouloir plaire – je vous rappelle l'idéal classique voulu par exemple par La Bruyère dans sa préface aux

Caractères – nous étions par là-même également conscients que pour le public canadien et nord-américain de manière générale, l'œuvre de Vigée Le Brun était lointaine à la fois dans le temps, mais aussi dans l'espace ; il s'agissait qu'ils se l'approprient... Je vous montre quelques vues de cet espace, de ce second espace. Le troisième espace, toujours consacré au service de médiation, au chargé de médiation dans le cadre des rétrospectives, c'est donc plutôt l'audiovisuel. Vous avez dû voir, dans le cadre du programme d'accompagnement de l'exposition Vigée Le Brun au Grand-Palais, un film coproduit entre la RMN, le Metropolitan et la National Gallery et coproduite par Arte, un film de deux heures qui était projeté dans le cadre du programme d'accompagnement au Grand-Palais, que vous avez pu voir une fois. Aux Etats-Unis et au Canada, dans le cadre de cette coproduction avec Arte, nous avons demandé une version courte qui passait de une heure à 52 minutes, et ce film de 52 minutes était passé en boucle, en permanence dans le cadre de l'exposition.

Alors, je vous propose de retraverser l'Atlantique et d'arriver en Alsace : en termes de fonctionnement, vous savez que la différence, à Strasbourg, il s'agit d'un réseau de musées, de 10 musée et d'un monument historique, et ce réseau bénéficie d'un certain nombre de services transversaux bien évidemment, y compris un service des éditions, ce qui est important, mais à mon arrivée, en avril 2018, j'ai eu la surprise de constater qu'il n'y avait pas de service des expositions, ou plutôt il y en avait deux qui fonctionnaient un peu à double vitesse : il y avait une médiatrice des expositions spécifiquement rattachée au musée d'art moderne et contemporain, et la Régie des expositions, le service des expositions était assumé par la Régie des collections pour les neuf autres musées, ce qui n'était, à mon avis, pas très satisfaisant ; avec le soutien de la direction de la culture, on m'a autorisé à procéder à une transformation de deux postes et j'ai donc pu créer un véritable service des expositions avec une coordinatrice des expositions et des programmes publics, qui est assistée d'un assistant pour ce qui relève de l'opérationnel et d'une coordinatrice de la programmation pour ce qui est des équipements, tel que l'auditorium. Alors, vous le savez, dans le paysage muséal français, les musées de la ville de Strasbourg ont également joué un rôle de pionnier dans le domaine des services éducatifs et culturels, et, de manière générale, dans le domaine de la médiation. Ce n'est pas un hasard, du reste, qu'en 77, ce service ait été créé par une Américaine, française d'adoption. Ce qui fait que je n'ai pas du tout été dépaysé à mon arrivée à Strasbourg, il y a un an et demi, parce que j'ai pu me rendre compte que dans le fonctionnement, la Conservation avait parfaitement intégré le co-fonctionnement avec le service éducatif et culturel. J'en veux pour preuve une intervention – j'utilise à dessein, non pas le terme d'exposition –, une intervention que vous pouvez voir en ce moment même au musée des Beaux-arts, coproduite, coréalisée, co-conçue par Aude-Marie Fritz, qui est donc une des chargées de médiation du service éducatif, affectée au musée des Beaux-arts, et Dominique Jacquot, qui est donc le conservateur en chef du musée des Beaux-arts. Il s'agit donc – vous en avez peut-être entendu parler, la presse, y compris nationale, s'en est fait l'écho – d'une intervention qui s'intitule « *Avant le musée, à quoi servaient les tableaux ?* » Il s'agit de 16 dispositifs de médiation que nous avons donc inaugurés au mois de septembre de l'année dernière – et que vous pourrez donc voir jusqu'en septembre de l'année prochaine –, de 16 dispositifs de médiation qui scandent le parcours du musée des Beaux-arts et qui sont là pour nous rappeler que l'ensemble des tableaux qui sont présentés en permanence dans le parcours permanent du musée des Beaux-arts de Strasbourg, aucun n'a été réalisé pour être présenté dans un musée, aucun ! Vous savez que le musée des Beaux-arts s'occupe des artistes nés jusqu'en 1830, ensuite, c'est le musée d'art moderne et contemporain qui prend le relais, donc aucun. Et en plus, un autre constat, c'est que généralement dans la présentation, vous le savez, nous ne tenons pas compte de la fonction initiale de ce tableau, nous ne tenons pas compte non plus de la manière dont il devait être perçu à l'origine et quels devaient être leurs points de vue. Alors, c'est la fonction de ces 16 dispositifs de médiation, et je vous en montre un en particulier, autour du fameux polyptyque de *La Vanité terrestre et de la Rédemption céleste* de Hans Memling, donc un des chefs-d'œuvre véritablement du musée des Beaux-arts, qui est donc un retable de dévotion privée, donc qu'on devait plier et

replier comme un accordéon, une fois ses prières dites, pour être rangé et ensuite transporté ; donc, c'est une œuvre qui nécessite un point de vue extrêmement rapproché et perçu par une seule personne, en l'occurrence son commanditaire, un grand marchand italien qu'on connaît par ses armes mais qui est demeuré encore dans l'anonymat. Alors, ce que nous avons fait, ce que Dominique Jacquot et Aude-Marie Fritz, donc le conservateur en chef et la chargée de médiation ont réalisé, pour cela, mais il y en a 16 autres d'un autre type, – je vous invite tous à Strasbourg jusqu'au 20 septembre – c'est qu'on a réalisé, c'est ce que vous pouvez voir sur cette image, un fac-similé à l'échelle 1/1 qui permet la manipulation telle qu'elle était voulue par Memling et surtout par son commanditaire vers 1485, ce qui permet de plier et redéplier ce qu'il n'est plus possible évidemment pour des questions de conservation. Vous le savez, notre première mission de conservateur est de conserver, avant d'étudier et de diffuser... c'est ce qui est possible et manifestement, ça fonctionne très bien, puisqu'un agent de surveillance m'a confié, pas plus tard que la semaine dernière, qu'un visiteur avait demandé un prie-Dieu pour pouvoir véritablement, également s'adonner à une dévotion privée ; on devrait ajouter peut-être le prie-Dieu, je n'en ai pas encore parlé à Dominique et à Aude-Marie.... Ce que je voulais vous dire, c'est que ce dispositif a été présenté par notre responsable du service éducatif et culturel de Strasbourg, Hélène Fourneaux, au dernier congrès FRAME de Kansas City, auquel certains d'entre vous ont peut-être assisté, avec un véritable succès. J'en ai évidemment également parlé à mes anciens collègues de la National Gallery of Canada et, à l'automne prochain, le département d'art européen de la National Gallery of Canada va adopter ce système pour quatre œuvres, donc vous voyez que personne ne peut désormais se targuer d'avoir le monopole de l'innovation, pas même, pas même les pionniers. Je vous remercie de votre attention.