

Entretien avec Sylvain Amic, directeur des Musées de Rouen

Johanne Lamoureux

Volume 9, Number 2, 2018

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1052668ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1052668ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Association Québécoise de Promotion des Recherches Étudiantes en
Muséologie (AQPREM)

ISSN

1718-5181 (print)

1929-7815 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Lamoureux, J. (2018). Entretien avec Sylvain Amic, directeur des Musées de Rouen. *Muséologies*, 9(2), 225–238. <https://doi.org/10.7202/1052668ar>

Entrevue

Entretien avec Sylvain Amic, directeur des Musées de Rouen

Johanne Lamoureux

Johanne Lamoureux (JL) : Sylvain Amic, bonjour et merci d'être ici à l'Institut national d'histoire de l'art. Vous avez, il y a cinq ans, mis sur pied un programme annuel intitulé *Le Temps des collections*. Comment cette idée vous est-elle venue et en quoi exactement consiste ce programme ?

Sylvain Amic (SA) : Ce qui fait la réputation des Musées de Rouen, c'est une collection tout à fait remarquable qui couvre presque toutes les écoles et toutes les périodes et qui réunit de grands noms comme Caravage, Poussin, Velázquez, Géricault, Monet, Duchamp... Il s'agit aussi d'une collection très nombreuse : plus de 3 000 tableaux et de 10 000 dessins. Lorsque j'arrive à la tête de ce musée et de cette collection, on me demande de faire un programme d'exposition, ce que je fais. Mais parallèlement, compte tenu de cette richesse, je propose immédiatement un programme lié aux collections. À ce point de ma carrière, cette initiative relève d'une réflexion partagée avec beaucoup, devant l'inflation du nombre d'expositions et la mobilisation, toujours croissante, des énergies d'un musée en vue de produire des expositions (ce qui détourne ces énergies des collections qui sont quand même le fondement des musées). Du coup, je propose d'équilibrer le temps de travail, le temps de visibilité aussi, en divisant l'année en deux temps ; d'une part, un temps pour les expositions de très haut niveau qui seraient toujours dédiées à un public international, à des clientèles un petit peu plus touristiques et parisiennes ; et d'autre part, en travaillant avec tout autant d'ambition, un temps un peu plus long (de novembre à mai), pour – ai-je envie de dire – passer l'automne et l'hiver au chaud avec les biens communs, à les réétudier, à les réexaminer. Mais un tel programme ne peut se faire que s'il procède d'une démarche d'ouverture et fonctionne sur invitation ; on ne peut pas tourner en rond et simplement réinterroger soi-même son fonds. Il faut l'ouvrir à de nouvelles lectures, à de nouveaux regards, pour qu'il y ait aussi une valeur d'actualité, de nouveauté. Du coup est né ce programme, *Le Temps des collections*, qui répondait à plusieurs critères et objectifs : le critère de nouveauté, comme je l'ai dit, puis le fait de réétudier le bien commun, mais aussi la nécessité d'atteindre une masse critique, un niveau qui fasse que les médias et le public s'intéressent à ce type d'évènement. De fait, si vous faites une petite exposition-dossier, vous ne voyez évidemment pas le même type de médias que celui qui vient vers vous à l'occasion d'une exposition impressionniste. Il fallait donc trouver une formule qui fasse vraiment évènement. L'idée a été de multiplier des entrées, de proposer une ouverture générale de l'institution, de diffuser des expositions-dossiers à travers l'ensemble du musée, ce qui incitait le visiteur à re-balayer tout le parcours des collections afin de découvrir l'ensemble des nouveautés qui lui étaient proposées, et puis d'associer à chacune de ces présentations une personnalité publique qui apporterait son univers créatif. Le premier invité a été Christian Lacroix.

JL : Vous avez évoqué votre parcours ; vous étiez précédemment aux Musées de Montpellier où vous avez connu, il me semble, une programmation d'expositions se succédant très rapidement. Vous connaissez donc bien cette lassitude des musées devant la surenchère et l'inflation du nombre d'expositions. On pourrait

presque dire que cette formule n'apparaît plus soutenable aujourd'hui, au moment où la soutenabilité est précisément devenue un critère d'évaluation des activités humaines. Croyez-vous qu'on puisse rapprocher ces nouvelles formules qui réemploient un patrimoine et qui s'adressent à des publics de résidents afin de leur offrir un accès et un regard différents sur la collection-maison, (plutôt que de leur présenter des artefacts ayant longuement voyagé pour se rendre jusqu'à eux), au mouvement locavore et à toute la nouvelle valorisation de la proximité ? Est-ce qu'on peut, autour de ce programme, parler d'une espèce « d'écologie des collections » ?

SA : Oui, je vois là une comparaison très juste. Ce qui m'a frappé, au fil de mon activité au Musée Fabre de Montpellier, où j'ai passé 11 ans, c'est que nous avons refondé complètement ce musée : il a été l'objet de grands travaux et nous avons lancé en parallèle une politique de grandes expositions. Tout ça s'est clos en 2007, mais j'y suis resté encore quatre ans. De 2007 à 2011 se sont succédé de très nombreuses grandes expositions, car très vite, malgré l'enthousiasme généré par la nouvelle présentation des collections, la fréquentation n'a tenu qu'au renouvellement des expositions proposées ; pourtant, il y avait dans cette collection – il y a toujours – des œuvres remarquables. En venant à Rouen où la collection fait plus que le double, j'étais devant un paradigme qui me paraissait insoutenable : l'idée que des chefs-d'œuvre ont une valeur d'usage bien plus importante quand ils sont prêtés à l'extérieur que quand ils sont présentés dans le musée. C'est quand même une forme d'aporie. Vous prêtez votre Caravage ailleurs : celui-ci déplace les foules. Il est en permanence placé dans votre musée et personne ne s'y intéresse. Il y a donc quelque chose qui ne fonctionne pas. Effectivement, sous l'angle de l'économie, de la soutenabilité économique, le fait d'avoir connu cet engrenage et cette succession de grandes expositions, d'expositions de toutes les tailles, de toutes natures, m'a fait bien mesurer l'emballage du phénomène : le grand nombre de musées qui veulent faire des expositions *blockbusters*, la difficulté croissante d'obtenir des prêts, les budgets qui augmentent et le fait que les collections ne semblent plus qu'être une banque qui permet de garantir des prêts. Si on continue dans cette direction-là, seuls les plus gros musées survivront, ceux qui ont, soit les plus grandes collections, soit le plus gros carnet de chèques. L'idée à Rouen était de commencer une lente désintoxication du public, un sevrage de cette succession de drogues toujours plus dures que sont les grandes expositions, afin de renouer avec une pratique apaisée du musée où l'on ne serait pas dans l'hystérie, mais dans le retour à quelque chose de plus familier, qui est nôtre et à redécouvrir. Donc effectivement, il y a l'idée du locavore et aussi l'idée de se réapproprier un bien qui est celui de la communauté.

En France, les musées sont publics : cela veut dire que tout leur budget est le produit des impôts. Un musée n'est pas un lieu défini par l'usage comme une piscine ou une bibliothèque. S'il ne profite qu'à une petite partie de la population ou si cette population ne vient au musée que pour voir des choses « empruntées » ailleurs, cela traduit un fonctionnement pervers du service public. Tout ce qui va dans le sens de la réappropria-

tion permet de re-légitimer l'existence même du musée. Après tout, on n'a pas besoin d'un musée pour faire une grande exposition. Il suffit d'avoir un commissaire, un lieu aux normes internationales et un gros chéquier. Un musée, c'est une collection. C'est ça qui le légitime et il faut sans cesse le réaffirmer dans l'esprit du public, dans l'esprit des décideurs, de façon à faire survivre l'institution. Le seul sens de notre mission en tant que conservateur est d'arriver à faire en sorte qu'elle ait encore un sens pour le public de demain. Si demain on considère qu'il n'y a plus d'intérêt pour les collections, on pourra toujours les mettre en réserve et les utiliser comme monnaie d'échange. Contre cette perspective, j'ai voulu réactiver le lien entre la population et la collection.

JL: Mais *Le Temps des collections* n'est pas tout à fait une formule de carte blanche classique dans laquelle un seul commissaire vedette se voit confier tout l'espace du musée. Pourriez-vous nous préciser comment le programme s'arrime au lieu qu'est le Musée des Beaux-Arts de Rouen?

SA: Je dirais qu'au départ, *Le Temps des collections*, c'est aussi un faisceau de possibilités offertes à l'équipe du Musée des Beaux-Arts de Rouen. En premier lieu, les conservateurs, dans leurs différents champs disciplinaires, savent que *Le Temps des collections* leur permettra d'aborder un sujet qui ne pourrait pas faire l'objet d'une grande exposition et donc n'aurait pas la chance d'émerger dans la programmation du musée. Du coup, c'est une occasion de valoriser un travail de recherche, un travail de restauration, un travail de conservation classique, et je dirais aussi de valoriser des acquisitions, d'éclaircir en quoi elles sont opportunes et légitimes dans l'économie du musée. Le deuxième aspect important du programme, c'est son ouverture. L'équipe étant déjà satisfaite dans sa capacité à produire des dossiers, il y a de la place pour en accepter de nouveaux, venus de l'extérieur. Un appel a donc été passé, de façon informelle, à des artistes, à des collègues conservateurs, à des professeurs d'université, pour leur dire : « Qu'est-ce que vous feriez ? Qu'est-ce que vous auriez à dire à propos de cette collection ? ». Et ça s'est traduit soit par des créations d'artistes, soit par des propositions d'intellectuels, par exemple l'intervention d'un conservateur, Marie Paule Vial, autour de Puget, ou celle d'un collègue des universités, Philippe Bordes, autour du tableau de Lemonnier, « La lecture de *L'orphelin de Chine* » (1812). Par-dessus tout, il y avait la possibilité d'une ouverture dans l'idée même d'aller au-delà des frontières classiques de l'art, vers des personnalités connues pour leurs talents propres, en général dans un domaine créatif. Il est apparu intéressant qu'une personnalité publique entraîne avec elle un groupe de visiteurs qui ne serait pas forcément un groupe composé de visiteurs habituels du musée, mais de gens d'abord intéressés à suivre l'activité de Christian Lacroix, d'Olivia Putman, etc. ; des gens qui viennent au musée, attirés par une proposition issue de l'extérieur, par des invités dont la pratique est reconnue dans des champs aussi divers que la mode, le design, les médias et le théâtre ou le cinéma, et possiblement aussi à l'avenir, la bande dessinée, la danse, etc. Il s'agit en fait qu'une personnalité publique incarne un

champ disciplinaire et arrive en quelque sorte avec son *fan club*, avec un public d'abord curieux de ce que cette figure connue va faire, confrontée à la réalité du Musée.

JL : La formule implique donc non seulement une ouverture au public mais une ouverture aux champs mêmes du savoir contemporain pour mettre les beaux-arts en prise avec d'autres secteurs culturels. Notre équipe de recherche sur l'impératif événementiel est préoccupée par la façon dont ce retour aux collections influence les rapports entre les collections et le temps tels qu'on les a traditionnellement pensés – cela transparaît dans le titre anglais, *The Convulsive Collection* que nous avons donné au projet. On évoque ou on conçoit généralement le temps des collections comme un temps plus lent, en dormance. Les collections sont la réserve, le réservoir, le trésor. Vous-même avez parlé d'un réinvestissement des collections dans la perspective d'un « musée apaisé », et néanmoins, le titre de votre programme, *Le Temps des collections*, et le fait que le tout premier invité ait été un nom de la haute couture, ont pu suggérer à votre public une accélération du temps – un temps des collections qui devient cyclique, voire saisonnier, *comme celui de la mode*. Vous pouvez un peu nous parler de cette réflexion sur le temps qui a accompagné la mise en place du projet ?

SA : Oui, je crois que ce que vous dites est très juste. On part d'un temps lent qui est celui des collections et le fait de le valoriser nous projette dans un temps en fait extrêmement court – et ça je peux vous dire que l'équipe du musée l'a bien senti. Parce que renouveler, ne serait-ce que 10 % du parcours permanent d'un grand musée comme celui des Beaux-Arts à Rouen, exige un énorme déploiement d'énergie. Cela suppose un tas d'opérations de démontage, de remontage, de mise en réserve, de ré-accrochage qui, en fait, projettent le musée dans un mouvement permanent. C'était l'objectif : sortir de l'image du musée figé et projeter l'image d'un musée qui se réinvente, qui se redéfinit en permanence et qui est moins convulsif que conversationnel. L'enjeu étant de changer l'image poussiéreuse du musée et d'en faire un musée ouvert et capable de proposer du neuf à partir de l'existant, et de le proposer de *façon partagée*, dans un dialogue avec d'autres personnes que soi-même : dialogue avec les visiteurs, dialogue avec les invités, etc. Cela me semble essentiel si on veut que le visiteur se réapproprie les collections et l'institution, parce que se réapproprier ce n'est pas seulement être bon élève et faire la visite parce que vous avez un impératif sociologique qui vous dit : « C'est très bien pour vous le musée. Il faut que vous y alliez ! ». Non, vous y allez parce que ça vous intéresse et vous avez quelque chose à retirer de cette expérience et quelque chose à dire aussi de cette expérience. Du coup, le fait de projeter le musée dans ce mouvement permanent, le fait de l'ouvrir à des personnalités extérieures engendrent forcément l'interrogation et le dialogue. Alors le mouvement permanent, c'est bien l'objectif, mais il y a une étape : c'est la saisonnalité, mais la saisonnalité prise en compte à partir de ce que les études du public nous disent. Le public estival et printanier est un public qui compte plus de touristes. Le public d'automne et d'hiver est un public davantage issu de la région, etc. Il

nous a semblé plus légitime de faire cette opération en automne-hiver et de consacrer les grandes expositions, dont peuvent profiter aussi les résidents de la région bien sûr, à la période estivale. La saisonnalité induit aussi une forme d'habitude. Pour les médias d'abord, ce qui est très important. Après cinq présentations du *Temps des collections*, il est moins nécessaire d'en expliquer le programme. Cela paraît aller de soi. Et le visiteur qui a pu être décontenancé par cette expérience, l'a maintenant admise : il sait très bien que les tableaux vont changer de place, qu'il va devoir se réapproprier tout ça. J'évoquais « une lente désintoxication » et je pense qu'on n'est pas encore au bout du chemin. On en est même loin, loin encore de l'idée d'aller au musée parce qu'on y est bien et parce qu'on a des choses à y voir et pas simplement parce qu'il y a un évènement dont toute la presse parle. Même après cinq ans de cette forme de désintoxication, le chemin paraît encore long pour que le musée vive en permanence dans ce mouvement, dans ces nouvelles propositions, dans *une forme d'effacement de la frontière entre collection et exposition*.

JL : Après cinq ans, votre public doit en effet commencer à attendre la prochaine présentation. Est-ce que vous avez du *feedback* qui confirmerait la prise de nouvelles habitudes de la part du public de Rouen ?

SA : Comme pendant les quatre premières présentations, nous avons invité des stars, nous avons subi une grosse pression, de la part des médias aussi, pour savoir qui serait le prochain invité. Alors cette année, on a déjoué cette pression en disant « L'invité, c'est vous ! » Comment ? C'est vous ? « Oui, c'est vous, parce que jusqu'à présent, on offrait une carte blanche à une personnalité publique qui pouvait avoir les clefs de la réserve et cette fois-ci, vous choisissez ce qui va sortir des réserves. » Alors, stupéfaction... et succès populaire. Nous avons organisé un vote à partir d'une sélection d'œuvres qui pouvaient sortir des réserves si on le souhaitait. Il y a eu 17 000 votes exprimés – ce qui est énorme –, à la fois sur Internet, mais aussi dans une salle du musée dédiée à cette fin et où on pouvait se prononcer simplement avec un bulletin de vote, au vu des reproductions d'œuvres qui étaient sur des murs selon une muséographie assez dynamique. Nous ne voulions pas être prisonniers de cette idée de la star parce ce que ça, sûrement, c'est une autre forme de surenchère. « Quelle sera la nouvelle star, sera-t-elle encore plus célèbre, plus surprenante, plus choquante, que la précédente ? » Il ne faut pas entrer dans une telle logique déterministe, systématique. Du coup, la cinquième présentation va plus loin dans le partage. Je pense que de toute façon *Le Temps des collections* est une réponse adaptée à une situation qui était celle d'un musée des beaux-arts soucieux de se reconnecter à sa population. Aujourd'hui, la situation change à Rouen et puisque nous avons organisé un réseau de huit musées, nous allons peut-être faire évoluer cette formule de manière à l'élargir à tout le réseau, mais toujours dans cette visée d'une fréquentation plus spontanée, plus régulière des collections et de la réappropriation d'un bien public dont la conservation coûte à la communauté tous les ans.

JL : Plusieurs programmes similaires ont été mis en œuvre depuis *Le Temps des collections* – je pense à *l'Open Museum* du Palais des

Beaux-Arts de Lille qui a un parti pris très BD et très orienté vers les jeunes écoliers. On a le sentiment que ces programmes se mettent en place d'abord avec une certaine vision des publics à atteindre. Néanmoins, la dimension extrêmement intéressante du *Temps des collections* d'un point de vue muséologique, entendu autrement que comme muséologie de la médiation, me paraît relever davantage des nouveaux usages qu'elle permet des collections et du fait qu'elle demeure en prise sur des objets. Au-delà du nouveau rapport à l'institution que la formule instaure, qu'est-ce que *Le Temps des collections* a permis aux publics de découvrir, de comprendre, de produire autour des objets de la collection, voire même concernant le sujet des collections?

SA : Au départ, nous n'avons pas ciblé un public particulier, ce qui est probablement une erreur ou, je ne sais pas, une impréparation. Nous avons plutôt essayé le contraire : viser une diversité de sujets à partir du constat que dans un groupe, une famille par exemple, tout le monde ne s'intéresse pas à la même chose. Il y avait les grands, les petits, les adultes, les enfants, etc. Et il fallait qu'on capte l'attention de tous les membres du groupe, mais pas forcément au même moment. *Le Temps des collections* propose des sujets très érudits et des sujets beaucoup plus amusants ou détournés. Cette année, nous avons par exemple un dossier très savant autour de Caravage, fruit d'une collaboration avec l'EHESS et l'Université de Rouen. Mais nous avons aussi un dossier sur les cadres qui est beaucoup plus simple. Il y a des cadres aux murs et on invite à les regarder au lieu de ne regarder que les images encadrées. Les approches peuvent être tout à fait différentes. Ce que nous avons appris au fil du *Temps des collections*, c'est d'abord que le public est déstabilisé par ce programme. Ce renouvellement, compte tenu de l'éclatement du projet à travers l'ensemble du parcours, est compliqué à appréhender. Je me souviens d'avoir vu des gens à l'accueil qui disaient : « Je viens pour voir l'exposition d'Agnès Jaoui » (notre quatrième invitée). Cela traduit encore une attente et une logique de centralité : voir une exposition dans la salle qui y est dédiée et vite repartir sans avoir vu le reste. Mais il n'y avait pas à proprement parler d'exposition d'Agnès Jaoui : il y avait une carte blanche à Agnès Jaoui qui se diffusait sur l'ensemble du musée. Dans certaines salles, cette carte était davantage partie prenante que dans d'autres. J'ai pu constater aussi que le public très spécifique des journalistes n'avait pour la plupart jamais visité l'intégralité du musée, alors qu'il le fréquentait depuis des années pour la chronique des expositions. Ces journalistes n'avaient jamais fait le parcours complet des collections. Cela se vérifie aussi auprès du public des connaisseurs et des habitués. On a ainsi compris que d'une part, on était dans le vrai de remettre les collections au cœur de l'expérience, mais que d'autre part, le public, toujours en demande de sens et de transparence, était déstabilisé par une formule perturbant la logique d'accrochage du musée. Un musée a une logique qui se décline, qui se déroule tout le long du parcours et si vous interférez avec cette logique par de nouvelles propositions, forcément vous diluez le sens. Au point où nous en sommes, nous pensons qu'après cinq ans, il est temps pour l'avenir d'envisager des questions, telles que : « Quel est le fonctionnement du musée de demain à Rouen ? », « Comment peut-on renouveler le parcours et proposer de

nouveaux usages ? » Il faudra le faire de façon – non pas sauvage, un peu comme nous l’avons fait en partant de l’existant –, mais en repensant l’existant pour permettre que les deux discours soient possibles. Ça voudrait dire pouvoir suivre le déroulement chronologique ou intellectuel de la présentation des chefs-d’œuvre, mais aussi, pour ceux qui le désirent, faire le pas de côté, à côté de ce parcours central, de cette sorte de dorsale à travers les collections, et trouver des espaces de renouvellement. Donc, je dirais que *Le Temps des collections* nous a permis de mesurer la nécessité de repenser fondamentalement un parcours afin d’incorporer des nouveaux usages dans un fonctionnement clair. Notre visiteur, notre primo visiteur ou celui qui vient parce qu’il fait un petit effort, a besoin qu’on le prenne par la main et on ne peut pas sans cesse, avec notre approche de professionnels, nous amuser avec les codes. Il y a un moment où il faut incarner ces codes, et donc cette formule va maintenant déboucher sur une mise au point du fonctionnement du musée de demain.

JL : Est-ce que ce nouveau fonctionnement, ce nouveau parcours, cette nouvelle temporalité du musée ont un impact sur la façon dont les équipes perçoivent les collections ? Est-ce qu’il y a un objet en particulier qui a été chamboulé par les usages que ces non-experts, ces non-historiens de l’art en ont fait ? Ou ceux-ci ont-ils au contraire été très respectueux, très impressionnés d’être là et voulant vraiment, à leur tour, et même s’ils ne sont pas de la maison, incarner des codes ?

SA : Je dirais qu’il y a toujours des résistances quand on s’ouvre à des non-experts ou quand on lance des invitations car tout cela induit beaucoup d’activité et beaucoup de travail. Je pense qu’aujourd’hui, le principe du fonctionnement d’un musée actif, d’un musée qui se renouvelle, est parfaitement compris et légitimé. Un des buts du *Temps des collections*, c’était aussi de construire une culture visuelle profonde. Par exemple, nous avons, la première année, monté un dossier autour de « Delacroix et la Normandie ». Nous venions d’acheter un tableau de Delacroix qui représente une petite abbaye, une ruine, qui se trouve près de Fécamp. Nous avons réuni autour de cette nouvelle acquisition des aquarelles et des dessins qui montraient comment cette abbaye de Valmont, ayant appartenu à un cousin de Delacroix, avait été un lieu de villégiature qui avait permis au peintre de visiter très souvent le Musée des Beaux-Arts de Rouen, puis de diriger vers cette institution le dépôt de l’État de *La Justice de Trajan* (1844). Ceux qui ont vu cette exposition et, bien sûr, les équipes du musée, ne peuvent plus oublier maintenant ce lien entre Delacroix et la Normandie qui n’était pas explicité auparavant. Le fait de mettre en jeu des collections du musée et de les confronter étend finalement le sens qu’elles prennent, et construit le partage d’une culture qui recoupe souvent celle de l’historien de l’art. Et puis, il y a ce qui survit au dossier, comme la publication. *Le Temps des collections*, c’est aussi la revue annuelle du musée dans laquelle tous ces dossiers sont développés sur une vingtaine de pages, une revue qui est un espace pour la recherche, pour d’autres dossiers, pour de nouvelles acquisitions, etc.

On peut désormais s'y référer et cela permet de voir plus loin que l'objet présenté dans les salles, même lorsqu'après *Le Temps des collections*, il a retrouvé sa place presque solitaire.

JL : Évidemment, avec cinq ans de recul, il devient intéressant de regarder l'ensemble des présentations. Je ne vous demande pas quelle est votre préférée, mais on voit bien que la formule du *Temps des collections* permet de déployer des stratégies différentes de mise en valeur des collections. Il y a la stratégie narrative, un récit inédit, thématique, grâce à une carte blanche à un invité prestigieux, connu. Ensuite, vous avez évoqué les focalisations qui mettent en valeur un tableau en particulier, donc on n'est plus dans le grand parcours narratif autour d'un thème. Je serais intéressée de savoir comment les différents lauréats de vos cartes blanches ont travaillé. Si vous avez remarqué un rapport différent aux collections d'une présentation à l'autre, tenant compte du fait que vos cartes blanches ont été plus souvent attribuées à des artistes : Christian Lacroix, Olivia Putman, Laure Adler, Agnès Jaoui. Cet aspect de la sélection m'intéresse et je voudrais vous entendre en parler davantage, en évoquant si possible la spécificité de chacune de ces présentations en regard des mandats qui avaient été donnés à chacun des invités et de la liberté que chacun s'est autorisée ?

SA : Les premières présentations ont en effet été confiées à deux créateurs, à des producteurs de formes et pas simplement d'idées ou de concepts. Les deux premiers invités étaient liés à l'univers des beaux-arts de façon très simple, très immédiate. Si la commande, c'est vrai, a aussi changé d'un invité à l'autre, en gros, il s'agit toujours de commencer par se mettre dans la peau de l'invité, de se dire : « Qu'est-ce que je sais faire... ? Qu'est-ce que je peux faire avec cette collection, compte tenu de ce que je sais faire ? ». Évidemment, dans le cas de Christian Lacroix, scénographe de génie pour l'opéra qui dessine des costumes, des tramways, etc., on pressent bien que son talent pouvant se déployer de multiples façons, la mise en forme d'un projet va lui être facile. Et la commande qu'on lui a donnée était de réinventer la muséographie. Qu'est-ce qu'une muséographie « Christian Lacroix » dans un musée ? Ce qui donne une identité au parcours ? On pouvait repérer tout de suite les salles où il était intervenu, parce que ça tranchait évidemment de façon significative avec le contexte du musée. Revisiter des codes qui sont celui du cartel, celui du texte de salle, etc. Puis, proposer des dispositifs un peu inhabituels. C'était l'enjeu des deux premières cartes blanches : Christian Lacroix, dans le domaine de la mode et de la scénographie, et puis Olivia Putman, dans ceux de l'architecture et du design. Au moment du décès d'Andrée Putman, j'ai décidé de proposer à Olivia une carte blanche en hommage à l'action de sa maman qui avait rénové le musée, 20 ans auparavant. Et elle a choisi de réinvestir les codes qui sont toujours ceux du studio Putman (le damier noir et blanc, par exemple) pour proposer, d'une façon radicalement différente de celle de Christian Lacroix (tout en courbes baroques et en couleurs), une muséographie pour des projets où il y avait aussi beaucoup d'art moderne, en particulier dans quatre salles consacrées à la famille Duchamp qui

offraient un moment fort de la collection. Pour ces deux artistes, il s'agissait de mettre en forme des projets qui précédaient leur venue au musée. La troisième invitée était l'auteure et journaliste Laure Adler dont nous attendions plutôt qu'elle imagine un parcours dans les collections, qu'elle réunisse des œuvres qui n'étaient pas déjà présentées ou pas présentées de cette façon-là, en côte à côte. Je m'attendais à quelque chose autour du féminisme parce que c'est un des grands combats qu'elle poursuit. Mais elle a en fait proposé quelque chose autour du désir, aussi bien masculin que féminin et a donc réuni des tableaux dans lesquels le désir s'incarnait. Il en est résulté des confrontations intéressantes parce que tout d'un coup, on se rendait compte que des tableaux qui étaient présentés à trois salles d'écart étaient parfaitement susceptibles d'être présentés ensemble. Géricault, Ingres, Delacroix, par exemple, pour parler de cette triade. Ils sont présentés dans des salles rapprochées mais jamais ensemble, compte tenu de la nature du parcours. Or, il s'agit de trois tableaux de la même époque et de trois perceptions du désir. Le fait d'autoriser une rupture avec les conventions d'écoles (romantisme, classicisme...) ou celles de cohérence qui établissent souvent une muséographie a permis de trouver d'autres formes de cohérence. Ce qui est tout à fait stimulant. À partir de cette présentation, nous avons privilégié des cartes blanches données à des artistes ou à des créateurs qui n'avaient pas un lien évident avec le monde des musées et donc des propositions de plus en plus étranges ont émergé qui pouvaient bousculer un peu plus nos habitudes. Agnès Jaoui avait proposé de réunir dans une seule salle tous les nus masculins de la collection. On touchait là aux limites que les règles de la conservation imposent. On n'allait peut-être pas déplacer Caravage, ce tableau clef de la collection, qui représente une flagellation du Christ, pour le mettre dans une salle avec tous les nus masculins. Mais comme Jaoui ne voulait pas d'images du Christ, on a fini par s'entendre. Tous les nus sauf les Christ, cela faisait finalement beaucoup moins de nus masculins. Nous pouvions à partir de cela déployer un discours d'historien de l'art sur les canons académiques et la prédominance de l'exercice du nu masculin dans l'apprentissage. Néanmoins, il a parfois été douloureux pour les conservateurs d'accepter par exemple que certaines œuvres sortent des réserves : parce qu'elles étaient jugées peu dignes de l'être, pas tout à fait dans un état de présentation optimal, ou pas forcément un exemple réussi du travail d'un artiste. Puis, des œuvres ont été juxtaposées de façon insolite, voire un peu brutale : c'était une épreuve pour les conservateurs mais pas pour les visiteurs qui n'y ont pas vu de malice du tout. C'était, du coup, une façon de faire progresser non seulement le public mais aussi les professionnels des musées, grâce à un débat sur « Qu'est-ce qui nous fonde ? », « Quel est le sens de notre métier ? », « Qu'est-ce que l'on accepte et pourquoi ? » et « Si on n'accepte pas, pourquoi n'accepte-t-on pas ? ». Cela nous sortait du dogme, des décisions dogmatiques sans partage ou discussion. C'est, je pense, une position intéressante. Lors de la cinquième présentation, très naturellement, l'idée est venue de proposer à tout le monde de pouvoir participer au choix des œuvres à exposer. Il nous est apparu que donner les clefs des réserves à Agnès Jaoui ou à Laure Adler, c'était encore aller vers une per-

sonnalité déjà qualifiée, déjà sélectionnée et cela confisquait le débat et l'échange. Donc, nous avons fait voter les gens pour choisir les œuvres qui sortaient des réserves et cela s'est révélé intéressant.

JL : Ce vote se fait comment ? À travers le site ? Je ne vois pas bien comment on concrétise la décision de faire voter les gens.

SA : Alors, d'abord il a fallu un objectif raisonnable. Il ne s'agissait pas d'ouvrir les réserves à tous les vents et de permettre à chacun d'aller choisir dans les réserves. Nous avons donc procédé à une présélection d'œuvres qu'il était possible de sortir assez facilement des réserves. Une centaine d'œuvres. Deux dispositifs ont été mis en place *in situ* et en ligne. D'abord, un temps de vote s'est étalé sur toute la durée des journées du patrimoine qui, en France, se tiennent de la mi-septembre jusqu'au 31 octobre. Pendant six semaines, les visiteurs du musée pouvaient choisir des œuvres en visitant une salle où toutes les œuvres étaient reproduites sur les murs. Il y avait des bulletins de vote et une petite urne. Il y avait une muséographie dynamique qui incitait les gens à choisir. Ensuite, nous proposons un site Web intitulé « La chambre des visiteurs », où la présélection était visible et où on pouvait cliquer pour choisir chaque jour trois œuvres. Alors il y a eu des gens qui ont voté tous les jours pour trois œuvres de leur choix, de façon à s'assurer que cette œuvre allait pouvoir sortir des réserves. Nous avons constaté des votes assez différents d'ailleurs sur papier et par Internet. Au total, 17 000 votes, c'est beaucoup. Et ce ne sont pas du tout les choix des conservateurs qui ont été retenus. Nous avons tous nos favoris. Je crois qu'une seule œuvre parmi mes favoris se retrouve dans la sélection finale et nous en sommes à peu près tous autour de ce chiffre-là. Du coup, on a vu sortir des réserves des œuvres qui n'avaient aucune chance d'être vues pendant les prochaines décennies et qui n'étaient pas sorties depuis des décennies. Parce que quand on possède une collection aussi riche, même si vous êtes un musée dynamique qui repense son accrochage, qui prête beaucoup, vous ne pouvez pas montrer 3 000 tableaux tout le temps. Ça pose la question aussi du jugement que l'on porte *a posteriori* sur l'entrée dans la collection d'œuvres qui ont eu leur sens mais que peut-être maintenant nous ne ferions pas entrer dans nos collections. Cette interrogation me semble aussi fondamentale si on veut encourager une réappropriation des collections. Il ne s'agit pas simplement de revoir la question sous l'angle de l'histoire de l'art, en distinguant ce qui est digne d'être montré de ce qui ne l'est pas, mais de considérer ce que des générations précédentes ont jugé digne d'être accepté dans cette collection pour les générations suivantes. Il ne s'agit pas du tout d'écarter l'expertise mais d'accepter pour un petit moment de se déposséder de cette autorité absolue qui fait qu'on choisit tout ce qui est montré et ce qui est vu.

JL : On pourrait dire que l'expertise est toujours au musée et que le véritable défi consiste à la solliciter différemment et donc de la renouveler parce qu'elle est sollicitée de manière inattendue. Un des malentendus souvent liés aux cartes blanches tient à cette idée que la carte blanche signifie une liberté totale accordée à une instance extérieure. Alors qu'en réalité, c'est un cadre de liberté et j'entends de ce que vous venez d'expliquer que des

commissaires que vous avez reçus ont mis ce cadre à l'épreuve. Donc cette mise à l'épreuve, notamment autour de la qualité des tableaux, fait en sorte que le musée s'interroge sur ses manières de faire, sur l'histoire de sa collection. Est-ce qu'on ne pourrait pas dire que curieusement et paradoxalement l'ouverture qui sert de prémisses au programme du *Temps des collections* a aussi provoqué un tournant réflexif au sein même de l'institution ?

SA : Oui, c'est très juste, d'autant plus que des dossiers ont spécifiquement porté sur l'histoire même du musée. Quand on fait un hommage à Andrée Putman, on raconte aussi dans une salle l'histoire de la rénovation du musée. On ressort les documents d'archives. C'est donc en effet un retour du musée sur lui-même, sur la façon dont les œuvres sont entrées dans les collections, ont été perçues ou sur la façon dont le bâtiment lui-même a été créé. C'était juste de dire que les invités ont fait un peu craquer le cadre... ont éprouvé les cadres qui leur avaient été confiés et, en conséquence, ont produit un effet réflexif. Acquérir, étudier, restaurer, se confronter à un nouvel avis de *connaissance*, d'attribution, ça c'est le quotidien du travail de conservateur. Pourquoi ce quotidien-là ne pourrait-il pas être transmis au visiteur, ne pourrait pas être rendu public ? Je suis frappé de voir que dans les expositions en général, on n'hésite plus à mettre en jeu des rapprochements qui autrefois étaient limités au catalogue. L'œuvre citée était montrée dans le catalogue. C'était un rapprochement pour connaisseurs et historiens de l'art. Aujourd'hui, dans une exposition, vous pouvez parfaitement convoquer une œuvre qui n'a rien à voir avec l'exposition proprement dite, parce que c'est elle qui a inspiré l'artiste. Ça veut dire qu'on considère que le public peut comprendre le langage de l'histoire de l'art, que ce n'est pas forcément réservé à un groupe de spécialistes de comprendre ce que sont des liens entre les créateurs et ce qu'ils citent. Donc aujourd'hui, le conservateur qui travaille au Musée des Beaux-Arts a cette espèce de préoccupation permanente de se dire que : « Tiens, est-ce que ça ne peut pas faire l'objet d'un dossier dans *Le Temps des collections* ? Je vais acquérir ce truc. C'est intéressant. Est-ce que je peux pousser un peu plus loin ? ». Et, je pense que là, on est aussi dans une forme d'économie domestique bien entendu. Parce que créer 8 ou 9 expositions-dossiers chaque année, c'est infernal. Aucun musée n'y survivrait. En revanche, réunir les tableaux d'un même artiste, faire une petite monographie, montrer le travail de restauration et révéler ce qui a été fait... C'est l'aboutissement d'un processus normal de travail. Il faut simplement le rendre public. Et on sait bien à quel point le grand public est friand de passer de l'autre côté du miroir. Donc, petit à petit, le musée s'organise pour être en mesure d'être à la hauteur de ces mouvements et finalement se projette dans l'avenir. On en est à un stade où on peut envisager sereinement de reprendre le parcours complet de la collection avec ces préalables en tête, sans que ça soit tout d'un coup un tremblement de terre, une remise en cause de tout ce qui est antérieur. Parce que ça fait cinq ans que les salles n'arrêtent pas de bouger. On se sent libre aussi de le faire et on sent que c'est possible, qu'on en a le droit...

Vous savez, les musées sont d'abord des institutions très vénérables avec beaucoup d'inertie. J'ai eu un différend avec une conservatrice [partie depuis] qui me disait : « Mais alors, le musée ne serait jamais plus dans son état idéal. » Et je lui ai répondu : « Moi, je ne sais pas ce que c'est l'état idéal d'un musée. » Je pense que le musée idéal, c'est le musée idéal d'une seule personne. Donc, ce n'est fondamentalement pas l'objet du musée. Mon musée idéal ne parle qu'à moi. Et si on veut ouvrir le musée à tous, on ne peut pas penser le musée en termes de « musée idéal », mais de « musée vivant », de musée qui bouge et qui s'ouvre à diverses lectures. Pour l'expertise, le musée a une fonction de référent, il est là pour donner un discours d'expert. Mais je dis « non » à la confiscation des discours. Ouvrons le discours !

JL : Merci, Sylvain Amic.