

SCOTT, Carol A. (2013), **Museums and Public Value, Creating Sustainable Futures**, édition Ashgate Publishing, Londres.

Carol A. Scott est l'éditrice de ce livre qui contient de nombreuses contributions (seize auteurs différents). Titulaire, entre autre, d'un Ph.D de l'Université de Sydney, d'un M. Ed. de l'Université de Nouvelle Angleterre, elle est depuis 2012 la présidente d'ICOM Royaume-Uni et membre du comité ICOM « Marketing and Public Relations ». Elle possède son propre cabinet de consulting dans le domaine muséal.

Carol Scott s'intéresse de près au concept de valeur/utilité publique (public value). Elle a organisé plusieurs colloques et conférences depuis 2008 sur ce thème. Ceux-ci ont été l'inspiration de ce livre auquel elle a associé un bon nombre des intervenants. Dès cette époque et jusqu'à ce jour elle publie des articles sur ce sujet.

Dans les années 1980 et 1990, une théorie économique, le New Public Management (NPM) a pris passablement d'importance, principalement dans les pays anglo-saxons. Il s'agit d'une théorie néo-libérale, visant à faire fonctionner les services publics avec des approches empruntées au secteur privé. L'un des principaux critiques de cette théorie est le professeur Mark H. Moore de l'Université de Harvard, qui a publié en 1995 un livre intitulé « Creating Public Value ».

Le présent ouvrage s'appuie sur les travaux du professeur Moore, en se focalisant sur le cas spécifique des musées. Même si toute personne travaillant dans une telle institution a son rôle à jouer dans la création de valeur pour le public, nous le verrons par la suite, il s'agit quand même essentiellement d'un livre sur le management à l'usage des dirigeants de musées.

L'ouvrage est structuré en trois parties. La première développe les concepts de création de valeur stratégique, de valeur publique et la manière de les évaluer. La deuxième se focalise sur l'étude des cas concrets. La troisième et dernière partie élabore les moyens d'interagir avec les autorités de tutelles et les financeurs.

Dans le secteur privé, le rôle des dirigeants est de créer de la valeur pour ses clients, ses employés et ses actionnaires ou autres bailleurs de fonds. Les mesures d'évaluations sont financières et donc facilement mesurables (évolution du chiffre d'affaire, du bénéfice, des marges, du cours en bourse, etc.). Le but étant pour toute entreprise d'allouer les ressources de la manière la plus efficiente possible afin que non seulement la valeur créée soit supérieure aux investissements, mais surtout de maximiser la création de valeur privée. De nombreux économistes et politiques ont été tentés (et ont succombés à la tentation) d'utiliser la même approche dans le secteur public.

Si cette approche est pour le moins problématique, il faut néanmoins que les investissements consentis et les ressources allouées génèrent une valeur au moins égale, mais idéalement supérieure pour le public. En effet si le « bénéfice » public n'est pas au moins équivalent aux coûts, il y a destruction de valeur. Mais il faut se garder d'utiliser les mêmes moyens de mesures que dans le secteur privé. La difficulté est que pour le domaine public, la détermination de la valeur créée est bien moins aisée, puisque, essentiellement non financière, donc difficilement chiffrable. Ces dernières années, avec la recrudescence d'expositions blockbusters, la tendance de vouloir plus se focaliser sur des aspects purement financiers et de valoriser les revenus c'est à nouveau renforcé. D'où l'importance des travaux du professeur Moore.

Les instruments/méthodes de mesure de la création de valeur par des institutions publiques ou à caractère non-lucratifs sont nettement moins évidents à mettre en place. De plus, la valeur relative d'une valeur publique donnée varie dans le temps en fonction de la communauté concernée. A cela s'ajoute le fait que la création de valeur dépend de plusieurs parties, « responsables, gouvernements, etc. » ce qui rend encore plus complexe sa détermination.

Dans le chapitre 2, Mark Weinberg et Kate Leeman, relèvent que si la recherche s'est beaucoup développée au cours des dernières années sur le management stratégique dans le secteur public, la majorité des travaux s'est focalisée sur la description des difficultés rencontrées, plutôt que sur l'évaluation de l'impact des différentes pratiques sur le résultat final. Il est important que les institutions publiques et non lucratives expliquent clairement à leurs publics et aux autorités en quoi leur travail apporte une solution à un problème de société. Il reste toutefois évident que de développer des méthodes d'évaluation de la création de valeur public appropriées et fiables est extrêmement difficile. Il faut, de plus, bien faire la différence entre le bénéfice personnel d'un visiteur d'un musée, qui peut relativement facilement être mesuré par des sondages, et un véritable impact positif pour la société, allant au-delà des personnes qui franchissent la porte de ces institutions.

La plupart des musées ont des caractéristiques propres qui les distinguent des autres musées. Le fait de se concentrer sur la création de programmes qui délivrent et accentuent leurs qualités propres, accroît la probabilité qu'ils parviennent à créer de la valeur publique.

La participation de plusieurs auteurs à cette publication entraîne un certain nombre de répétitions. Toutefois, comme il s'agit de concepts pas toujours évidents à comprendre, cela a quand même l'avantage de pouvoir en faciliter l'assimilation. Cependant, il ressort à la fin du livre, que ceux-ci ne sont finalement pas si largement utilisés, du fait de la complexité et de l'absence de langage commun.

Cet ouvrage est marqué par une orientation très anglo-saxonne, ainsi que le montre la sélection de cas concrets mentionnés. Les pays anglo-saxons sont souvent précurseurs, un certain nombre de leçons peuvent être tirées par les professionnels européens. Si beaucoup de pistes sont explorées, il n'y a toutefois pas de solutions clé en main. Il revient à chaque musée d'entamer ses propres réflexions. Et pour qu'elles soient créatrices de valeur, il importe d'impliquer le plus grand nombre, y compris les employés à tous les échelons des musées.

A une époque où tout s'accélère, que cela soit au niveau technologique, bien sûr, mais également au niveau politique, économique et culturel, il est plus que jamais important d'avoir une vision claire pour le futur. Surtout qu'en période de crise (qui se ressentait encore plus au moment de la publication du livre, mais qui reste néanmoins d'actualité) l'obtention de financements publics et privés est plus difficile. Il est donc important de pouvoir démontrer de façon la plus explicite possible l'importance du travail des musées pour le public, en présentant les résultats sur le plan quantitatif et **qualitatif**. De plus, puisque ces tendances d'accélération ont pour conséquence que les citoyens doivent de plus en plus se former tout au long de leur vie, les musées ont un rôle essentiel à y jouer.

Seul une vision claire permet de juger si les actions menées ont été un succès ou un échec. Si l'on ne parvient pas à mesurer objectivement un résultat positif ou négatif, il n'est pas possible d'en tirer des leçons. Rien que pour cela, ces réflexions sont importantes.

Claudio Bernasconi, cours de base en muséologie ICOM Suisse 2017-2018