

# ASSOCIATION MARCEL HICTER POUR LA DEMOCRATIE CULTURELLE - FMH

Survivre au choc culturel.  
Les institutions culturelles face à la mondialisation et au  
multiculturalisme.

1/2 Etat des lieux au niveau européen.

Par Dragan Klaic, collaborateur au Diplôme Européen de l'Association Marcel Hicter.

JANVIER 2014

# Survivre au choc culturel. Les institutions culturelles face à la mondialisation et au multiculturalisme.

## Etat des lieux au niveau européen

Par Dragan Klaić, collaborateur au Diplôme Européen de l'Association Marcel Hicter.

Les problèmes, les défis et les pressions auxquels doivent faire face les institutions culturelles établies en Europe sont assez similaires. Quinze ans après la fin de la guerre froide, une série de problèmes et de défis sont à l'agenda de la politique culturelle en Europe occidentale, centrale et orientale. Des différences existent entre les systèmes culturels nationaux, entre les régions, entre les villes de grande et moyenne importance, mais n'ont pas un caractère fondamental.

Partout en Europe, une sorte de fatigue institutionnelle s'insinue dans le domaine de la culture, et ne résulte pas seulement d'un manque d'aide et d'engagement des autorités publiques. La performance de nombreuses institutions culturelles traditionnelles est mise à l'épreuve par la croissance exponentielle de l'industrie culturelle, par la révolution numérique et par des modèles migratoires intensifiés et incontrôlables.

L'industrie culturelle crée un flux régulier de produits uniformes, mais change aussi les profils de consommation culturelle, et provoque un impact sur les institutions culturelles. Même les institutions culturelles très sophistiquées, soigneusement programmées et proposant constamment des produits de haute qualité éprouvent des difficultés à maintenir leur niveau de performance. Elles doivent faire face à une hausse des coûts opérationnels et ne peuvent rivaliser avec l'avalanche de biens culturels industriels diffusés à travers le monde à bas prix et disponibles sur de multiples plateformes numériques. La révolution numérique a également

influencé les attentes que nous avons tous vis-à-vis de l'accès à l'information, des types d'information, et des biens culturels. Si vous possédez une connexion Internet stable et très rapide, vous êtes habitué à accéder à tout gratuitement, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, où que vous soyez : accès à l'information, aux divertissements, aux débats, aux polémiques, aux opinions, à l'image, à la musique et aux textes. Un consommateur potentiel ayant accès à Internet n'aura que peu de patience par rapport aux heures d'accès limitées des institutions culturelles fermées le lundi, et qui n'ouvrent leurs portes que de 10h à 17h, ou bien de 10h à 13h, puis de 15h à 17h. À cause de ce service lacunaire et des cinq salles d'exposition fermées aujourd'hui à cause d'un manque de gardiens. À cause des bibliothécaires lents peu enclins à aider. À cause des gardiens farouches et des responsables de vestiaires discourtois. À cause des longues files qui mettent notre patience à rude épreuve avant d'arriver au guichet, même si vous avez réservé votre ticket à l'avance par Internet, vous êtes forcé de faire la file pour aller le chercher – comme cela m'est arrivé à la mi-mai à Arcimboldi.

Les institutions culturelles ont sous-estimé ce changement d'attentes et d'attitudes. Elles ont réagi tardivement et avec hésitation. Elles ont tardé à développer de bons sites web, voire des sites web tout court, et de les rendre non seulement informatifs, mais aussi interactifs, multilingues et faciles à l'utilisation, et elles ne comprennent toujours pas que les sites web ne sont pas seulement une manière de faire savoir qu'elles existent, mais que les sites web sont ce pour quoi elles existent. Grâce aux sites web, elles peuvent former une communauté avec leur public principal et créer une plateforme pour disséminer non seulement des informations concernant les programmes, mais même développer des programmes. J'ai fait un petit test en allant à Milan en surfant sur les sites d'Agenda Milano et de Comune Milano. En l'occurrence, j'ai constaté que sur 27 théâtres dans cette ville, certains n'ont pas de sites web, d'autres en ont mais ne fonctionnent pas ou bien sont en construction, et d'autres encore fournissent des informations obsolètes, et donc aucune information concernant les événements à

venir. Seuls deux ou trois peuvent être accessibles en anglais et offrent l'opportunité d'acheter des tickets en ligne. La Scala en fait partie, mais le formulaire électronique pose tout un tas de questions inutiles qui portent atteintes à la vie privée. Et seuls deux ou trois sites web sont vraiment construits de manière ambitieuse avec pour but de tenir au courant et d'offrir quelque chose de spécial, ainsi que de récompenser l'internaute. Parmi les musées milanais, 45 sont bien mentionnés sur le site de Comune Milano, y sont brièvement décrits, mais à nouveau, certains d'entre eux ne possèdent pas de site web, d'autres en ont un vieux contenant des informations sur des événements anciens, pas sur les événements récents, au sujet de ce qu'il s'est passé en mars, mais pas de ce qu'il se passe mai. Seule une petite partie d'entre eux sont disponibles en anglais, mais Castello, Museo Diocesiano et Bagatti Valsecchi possèdent des sites web plus sophistiqués contenant également des effets visuels et une visite virtuelle. Il ne s'agit pas d'un retard dans l'investissement et dans l'utilisation des opportunités qu'offrent Internet, mais il s'agit plutôt d'un retard dans la compréhension que la révolution de l'information et de la communication change la relation entre l'institution culturelle et le public culturel de manière essentielle.

Les flux migratoires ont créé des sociétés multiculturelles partout en Europe, surtout dans les grandes villes. Les institutions culturelles traditionnelles éprouvent des difficultés à répondre correctement à ce changement démographique car, historiquement, elles émanent de l'État et de la culture nationale selon une hypothèse idéologique d'homogénéité nationale. Aujourd'hui, elles doivent s'occuper du problème de la diversité culturelle. Toutefois, elles n'ont pas été créées pour la diversité culturelle, mais pour incarner et renforcer l'esprit national. Une nouvelle constellation démographique va dans un certain sens à l'encontre de l'essence même de beaucoup d'institutions culturelles.

Sous l'influence des ces trois facteurs – la mondialisation par l'industrie culturelle, la révolution des technologies de l'information et de la communication et la migration – les vérités qui ont été bien réelles pendant 200 ans concernant la stabilité du public, le statut de cohérence, la loyauté à

certaines formes traditionnelles de haute culture, ne sont plus valides à ce jour ou bien le sont de moins en moins. Les institutions qui jouissaient du prestige et du soutien d'institutions privées et publiques par leur mission culturelle et éducative, par leur tradition vénérable et leur prestige fondé sur une idéologie se voient de plus en plus obligées de fonctionner comme une entreprise. On leur dit constamment qu'il vaut mieux gagner de l'argent et générer leurs propres revenus pour pallier le manque de subsides. Mais elles n'ont pas été créées pour fonctionner comme une entreprise et, alors qu'elles tentent de le faire du mieux qu'elles le peuvent, elles échouent souvent et tombent dans une fatigue institutionnelle démoralisante. Il s'agit d'une forme de désorientation institutionnelle et, dans certains cas, de panique institutionnelle.

C'est le soutien politique que les institutions cherchent pour se redresser, même si cela compromet leur indépendance pour rapport à un parti ou un leader politique, pour assurer la continuité des subsides publics. D'autres institutions espèrent une sorte de miracle politique, comme La Scala, pour solutionner leurs multiples problèmes et connaître une période de stabilité, de prestige et d'affluence. La 3<sup>e</sup> option est d'obliger les organisations institutionnelles à réduire les coûts, et donc risquer de tomber dans une sorte d'anorexie institutionnelle, en dépensant beaucoup d'argent pour des consultants très onéreux. C'est en quelque sorte la façon hollandaise mais aussi la façon britannique de faire les choses.

Ces solutions et les autres pseudo-stratégies cherchent à éviter une remise en cause profonde de l'institution dans son ensemble et des conclusions radicales dont l'exécution pourrait s'avérer douloureuse car elle affecterait l'équipe, ses habitudes et ses routines, ses croyances et sa mythologie institutionnelle. Les institutions traditionnelles et réputées investissent leur prestige dans la self-défense et doivent encore changer une grande partie de la résistance institutionnelle. Elles sont capables de faire semblant de changer, mais cherchent à rester telles qu'elles étaient. Et si elles tentent, semble-t-il, d'attirer des publics plus diversifiés culturellement via des stratégies marketing, ce n'est qu'une facade qu'elles se donnent.

Une piste plus constructive à suivre pour beaucoup d'institutions culturelles serait d'examiner comment elles peuvent accomplir leur mission culturelle centrale par des actions civiques, et comment elles peuvent se rendre utile en améliorant la compétence interculturelle. Cependant, aucune institution culturelle ne peut espérer apporter une contribution notable dans une ville à moins que cette institution ne commence à travailler de manière prudente au développement de la compétence interculturelle de ses propres dirigeants, de sa propre administration, de sa propre équipe, de ses artistes associés et enfin de son propre public. Ce développement de compétence interculturelle doit devenir un sujet non seulement de bon vouloir, mais de stratégie institutionnelle, de politique interne, et donc devenir un processus : celui de changer les attitudes et les mentalités au sein de l'institution, de créer des compétences et des sensibilités qui sont à ce jour lacunaires et de développer des connexions et des réseaux, en utilisant des éclaireurs, ambassadeurs et intermédiaires un peu moins conventionnels.

Dans la pratique, la plupart des organisations culturelles découvriront qu'elles peuvent espérer atteindre cet objectif si elles prennent leur mission éducationnelle plus au sérieux, si elles acceptent que le travail éducatif n'est pas seulement une valeur ajoutée à leur mission culturelle centrale, mais que l'engagement éducatif est une trajectoire primaire pour exécuter leur mission culturelle et doit toucher des éléments démographiques plus étendus et ainsi atteindre un public culturellement plus diversifié. Dans pratiquement toutes les villes multiculturelles, la diversité est plus large chez les enfants allant à l'école primaire et secondaire que chez les adultes. Dans certaines villes des Pays-Bas telles que Rotterdam et Amsterdam, plus de 50% des enfants de l'école primaire ont au moins un parent non-néerlandais. Les élèves des écoles primaires et secondaires sont plus faciles à atteindre que la population en général, et les enseignants constituent un intermédiaire de choix. Dans une perspective d'acquisition de compétence interculturelle comme objectif stratégique, les efforts institutionnels à l'institution culturelle tels que les théâtres et les musées ne peuvent être considérés comme quelque chose d'accessoire,

quelque chose qui peut être offert par un responsable de l'éducation seul ou par un département éducatif surchargé et en pénurie de personnel. Aujourd'hui, l'engagement éducatif persistant est la voie principale pour construire un public nouveau et culturellement divers, malgré toutes les entraves, les paternalismes et les risques d'arrogance institutionnelle.