

PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

RÉSUMÉ DU RAPPORT DE STAGE

Van Gogh Museum Amsterdam

Le parrainage du Musée Magritte

Anne Goffart
Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique
Assistante du Directeur général

Public Management Programme 2006

I. INTRODUCTION

A. Lieu et période du stage

Ce stage s'est déroulé au sein du Musée Van Gogh à Amsterdam durant quatre semaines dans le courant du mois d'avril 2006.

Le Musée Van Gogh présente la plus grande collection d'œuvres de Vincent Van Gogh au monde. Il est l'un des musées les plus visités en Europe.

B. Objectifs du stage

La nouvelle direction des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique a dans ses objectifs d'ouvrir pour le printemps 2007 un musée dédié à l'œuvre, la pensée et la vie de René Magritte, en se fondant sur sa collection riche de plus de 150 œuvres, ce qui en fait le plus grand ensemble conservé au monde. La visibilité planétaire de Magritte devrait garantir au projet son succès.

Vitale pour l'essor de l'institution, l'installation du Musée René Magritte sur la place Royale constituera sans aucun doute un moteur de développement culturel, touristique et économique pour Bruxelles, ainsi que pour l'ensemble de l'Etat fédéral.

Forts de l'expérience du Van Gogh Museum, les Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique vont ouvrir le Musée Magritte en espérant approcher le même retentissement médiatique et une fréquentation assidue similaire. L'objectif de ce stage était donc d'observer le fonctionnement interne du Musée Van Gogh.

C. Méthodologie

Il s'agissait d'un stage d'observation et non d'un stage actif. Aucune tâche n'a donc été effectuée à proprement parler. Des entretiens ont été menés avec les chefs de départements et les chefs de section :

- du Musée Van Gogh
- de Van Gogh Museum Enterprises bv
- de 't Lanthuys

Chacun de ceux-ci a expliqué sa fonction et les missions de son département dans les moindres détails.

D. Raison du choix du stage

Il s'agissait de voir en quoi le Musée Van Gogh peut aider le futur Musée Magritte à se développer et à pouvoir augmenter de manière significative le nombre de visiteurs par an – voire à le parrainer.

Une attention particulière a été portée à l'analyse de l'institution et, surtout, à la compréhension des liens financiers, commerciaux et stratégiques entre le Musée Van Gogh, Van Gogh Museum Enterprises bv et 't Lanthuys.

E. Importance du stage pour le service public fédéral

Des comparaisons pertinentes entre le fonctionnement du Musée Van Gogh et celui des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique peuvent aujourd'hui être réalisées. La direction des MRBAB dispose à présent des outils qui lui permettront d'élaborer un management proactif en matière de développement touristique sur base de collections et d'expositions, et d'augmenter le nombre de visiteurs. L'objectif et les missions du stage ont ainsi été atteints.

II. DESCRIPTION DU LIEU DE STAGE

► Activités de l'organisation

Le Musée Van Gogh présente la plus grande collection d'œuvres de Vincent Van Gogh (1863–1890) au monde (200 peintures, 500 dessins et 700 lettres). Ce musée a pour mission de conserver et d'étudier ce patrimoine et de le transmettre aux générations futures. Il possède également des œuvres d'artistes contemporains de Van Gogh. Le musée remplit ses missions via :

- l'acquisition, la gestion et la conservation des collections
- un programme de recherche et de publication actif
- un programme d'expositions temporaires intra et extra muros
- un programme pédagogique destiné au grand public

► Structure de l'organisation

Un nouvel organigramme a vu le jour le 1^{er} novembre 2005. Le musée a fait appel à un consultant extérieur qui aide les différents collaborateurs de chaque département à travailler avec les autres pour le bon fonctionnement de la nouvelle structure. En comparaison avec l'ancien organigramme, la description du nouvel organigramme se présente comme suit :

Le département « Collections » a été divisé en trois départements, à savoir :

1. Collections
2. Recherche
3. Musée Mesdag

Le département « Présentation » a quant à lui été scindé en deux :

1. Expositions
2. Communication

La section « publication », qui dépendait directement du Business Directeur a été rattachée au département communication.

Ces cinq départements dépendent directement du Directeur général.

Une restructuration a été opérée quant aux départements qui dépendent du Business Directeur :

1. Van Gogh Museum Enterprises B.V.
2. Personnel & Organisation
3. Finances et Contrôle (à l'origine ces deux sections étaient séparées)
4. Secrétariat de direction
5. ICT
6. Marketing & Sponsoring (nouveau département actif à partir du 1^{er} mai 2006)
7. Services techniques
8. Surveillance

► Stratégie de l'organisation

Les départements Collections, Recherche, Communication et Expositions sont les départements qui assurent les missions principales du Musée Van Gogh. En terme de management, ces départements ont une réunion une fois par semaine (le mardi matin) avec le Directeur général et le Business Directeur.

Van Gogh Museum Enterprises bv dépend du Business Directeur et s'occupe de toutes les activités commerciales qui rapportent de l'argent. Cette entreprise a été créée afin de générer des recettes qui seront utilisées pour les besoins de la programmation artistique du musée. Il est divisé en quatre sections :

1. développement de produits
2. distribution
3. ticketting
4. Van Gogh Reproductions (= banque d'images)

Il comprend, en outre, la gestion du Museum Shop situé sur la Place du Musée.

En ce qui concerne son financement, le musée bénéficie du soutien de l'état, de la Fondation Van Gogh, de la BankGiro Loterij, de Shell et de KLM/Air France.

172 personnes travaillent au Musée Van Gogh (temps plein et mi-temps). Axel Rüger est le nouveau Directeur général. Il est entré en fonction le 3 avril 2006.

Points forts du Musée Van Gogh :

Communication interne et externe

- La communication via Internet, moyen de communication aujourd'hui incontournable, est particulièrement bien développée. Nos amis hollandais ont bien compris qu'il fallait investir du temps et de l'argent dans ce média.
- L'initiative « Programme 2006 », un programme annuel, est un moyen de communication efficace, tant pour le public que pour la presse.

Sponsoring

- Le musée emploie une personne à mi-temps pour se charger de la recherche de sponsors, ce qui constitue un atout majeur pour le développement des projets.
- Du point de vue de l'image, les sponsors sont toujours du même niveau que le musée, ce qui contribue à assurer la crédibilité du musée et la qualité de son image.

Marketing

- Van Gogh Museum Enterprises bv est responsable du marketing. Ce n'est donc pas le musée qui gère cet aspect, mais des professionnels.
- Cette entreprise réalise des recettes qui sont réinjectées dans le musée, ce qui constitue un apport financier non négligeable.
- Une nouvelle stratégie marketing et de nouveaux produits ont été mis sur le marché depuis 2005.
- Autre atout : un « Art director » vient d'être engagé pour unifier le packaging.

Relations avec le monde du tourisme

- Le ticketing et la vente de vouchers dans les bureaux de tourisme, les agences de voyages et les hôtels de toute la ville multiplient la visibilité du musée et son accessibilité auprès des touristes, et réduisent les files à l'entrée.

Personnel & Organisation

- Un budget de 50.000 € est utilisé pour offrir des formations aux employés du musée qui en font la demande, ce qui augmente leur motivation au travail.
- « VGMagazine », le journal interne (publié 4x par an) renforce l'esprit d'entreprise et la cohésion du personnel.

Le nouvel organigramme

- Le nouvel organigramme est extrêmement bien construit. Les structures sont à présent horizontales et non verticales.
- La structure du Musée Van Gogh est plus logique que celle des MRBAB car elle responsabilise chacun, et les fonctions des différents collaborateurs sont bien délimitées.

► Service dans lequel le stage s'est déroulé

Tous les départements du musée ont été contactés, mais un intérêt particulier a été porté à Van Gogh Museum Enterprises bv et le département Expositions et Communication.

► Les principales personnes de contact :

- Heidi Vandamme (direction du département Communication)
- Marion Wolff (responsable du service presse)
- Arda Van Dam (responsable des RP)
- Suzanne Bogman (responsable du service publication)
- Edwin Becker (direction du département Expositions)
- André Feiner (direction du Van Gogh Museum Enterprises bv)

III. APPROFONDISSEMENT DE QUELQUES SUJETS DU STAGE

a) Van Gogh Museum Enterprises bv

Cette entreprise, créée en 2000, succède au Département des Affaires commerciales. C'est une entité séparée du Musée Van Gogh, qui se doit de faire des profits et dont les bénéfices annuels sont redistribués au musée. Il y avait là une volonté évidente de créer une culture commerciale, parallèlement aux missions premières du musée.

► Les missions de Van Gogh Museum Enterprises bv :

- collecter des fonds pour soutenir le Musée Van Gogh
- apporter une contribution financière au musée
- développer et commercialiser des produits dérivés des expositions et des collections
- entretenir et exploiter la banque d'images et la marque du musée
- entretenir des contacts et signer des contrats avec des agences de voyages, des hôtels et des offices de tourisme
- exploiter le Museumshop en collaboration avec le Rijksmuseum

► Développement de produits

L'assortiment des produits choisis est restreint mais de bonne qualité. Tous ces produits sont vendus d'une part au Museum Winkel du Musée Van Gogh et au Museum Shop et, d'autre part, dans le monde entier (USA, Japon,...). Un ensemble de produits a également été conçu spécialement pour le Japon afin d'accompagner les expositions prévues en 2007.

Les développeurs de produits imaginent chaque année de nouveaux objets ; ils en font un inventaire et le transmettent au « Product Board » qui décide de la production et de la commercialisation des produits.

Van Gogh Museum Enterprises bv fait régulièrement des études marketing afin de recenser les produits qui fonctionnent et ceux qui n'ont aucun impact sur le public. Ces études sont faites sur tous les publics (un Japonais n'a pas les mêmes goûts qu'un Hollandais).

► Distribution

La fonction des commerciaux est de vendre et de négocier tous les produits issus de la cellule « développement de produits » de Van Gogh Museum Enterprises bv. L'objectif stratégique est de trouver de nouveaux distributeurs étrangers pour élargir le réseau.

► La section Ticketing a trois missions :

- la vente de tickets on line
- la vente de vouchers
- la prévente des tickets d'entrée au Musée Van Gogh via les hôtels, les agences de voyages et les bureaux de tourisme. Les tickets (vendus au public au prix de 10€) leur sont vendus avec une réduction de 1€, à savoir 9€. Eux les vendent à leurs clients 10€. La perte de cet euro est largement compensée par les avantages de ce système.

► Le service Van Gogh Reproductions s'occupe de la gestion de la banque des images des œuvres conservées dans le Musée Van Gogh. Bon nombre d'entre elles ont déjà été digitalisées. Les commandes proviennent du monde entier, mais les deux pays qui se partagent le « top one » sont le Japon et les U.S.A. La location des ektachromes est payante, et ce service fait évidemment de nombreux bénéfices.

► Le Museum Shop est un aussi un département à part entière de Van Gogh Museum Enterprises bv.

Ce shop, situé sur la Place du Musée, à l'extérieur du Musée Van Gogh, vend les produits de Van Gogh Museum Enterprises bv et les produits du Rijksmuseum. Il ne faut pas de ticket d'entrée au musée pour y accéder. Les clients de ce shop sont essentiellement des Hollandais qui viennent y acheter des cadeaux.

b) Communication

Ce département est divisé en trois sections :

- le service presse & les relations publiques (PR)
- le service éducatif (et service au public)
- le service publication

L'une des grandes inventions de ce département est la réalisation d'un petit guide intitulé « Programme 2006 ». Ce guide, valable un an, reprend toutes les expositions, les grands événements, un mot d'explication sur le musée et ses grandes initiatives. Cette brochure gratuite (NL & EN) est envoyée à tous les journalistes repris dans la data base du service et aux bureaux de tourisme qui les distribuent. En outre, elle est disponible au comptoir d'information et les gens qui consultent Internet peuvent la demander.

► Le Service presse et relations publiques (PR) a pour fonctions :

- la gestion de l'aspect publicitaire du musée, des expositions et des événements
- la gestion des contacts avec la presse
- la coordination des relations avec les sponsors

Le service presse est assuré par une attachée de presse. Celle-ci se charge tant des relations avec la presse pour le Musée Van Gogh même (occupe 20% de son temps) que pour les expositions temporaires (occupe 80% de son temps). Elle s'occupe aussi de la réalisation de reportages écrits et de reportages filmés, ce qui est évidemment une sorte de publicité gratuite.

► Le Service éducatif s'occupe des visites guidées pour enfants et de la création et réalisation de tous les instruments dont le public a besoin pour faire une bonne visite. Les visites guidées pour adultes, groupes culturels et touristes sont assurées par un bureau spécialisé du nom de ARTTRA (Art - Travel). Ce service s'occupe aussi de l'agenda du Musée (gratuit, il paraît 4 fois par an et est envoyé aux abonnés, aux journalistes, et aux VIP. Les gens peuvent le commander par Internet), des nocturnes du vendredi soir, du projet « Museum Bus » (ce projet consiste à aller chercher des écoliers, partout en Hollande, à faire une introduction à leur visite dans le bus via un petit catalogue, le « reisgids », une visite guidée du musée suivie d'un atelier créatif), etc.

► Le nouveau site Internet du musée a vu le jour en février 2006, il est donc récent. Il a fallu plus d'un an et demi pour le construire. Ce nouveau site a été complètement repensé et, parmi les nouveautés, il faut citer :

- la vente de tickets on line
- les réservations des écoles
- l'augmentation du nombre de pages des expositions temporaires

Depuis 2004, le Musée Van Gogh consacre un budget de 100.000 euros par an à son site.

► Le Service Publication a un statut particulier : il est rattaché au département Communication (selon le nouvel organigramme) mais il dispose d'une grande autonomie de gestion. Il s'occupe :

- des livres pour les départements Collections et Recherche
- des catalogues d'expositions
- des ouvrages concernant Vincent Van Gogh
- des livres sur le Musée Van Gogh

Tous les ouvrages sont publiés automatiquement en deux langues : néerlandais et anglais. En fonction de l'exposition (itinérante ou non) et de la coédition, les catalogues peuvent être publiés en plusieurs langues.

c) Museum Winkel = 't Lanthuys

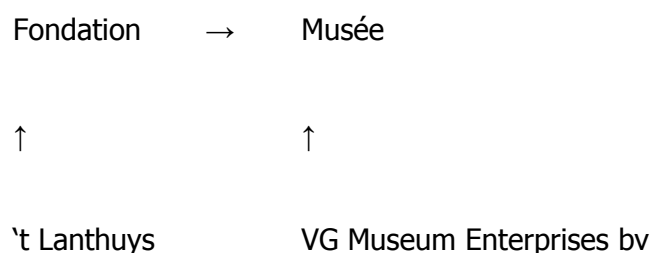
La boutique du musée, appelée 't Lanthuys bv, appartient à la Fondation Vincent Van Gogh. Cette fondation a été créée en 1960 afin de permettre l'ouverture d'un musée spécialement conçu pour accueillir la collection de la maison natale de Vincent et Theo Van Gogh. L'entreprise a été créée afin de réaliser les objectifs de la fondation. En fin de compte, la boutique du musée a émis le souhait d'enrichir les collections du musée. Ainsi, récemment, elle a fait l'acquisition de la collection de gravures de Paul Gauguin via la fondation Van Gogh. 't Lanthuys bv est également en charge de l'Expo Shop de chaque exposition temporaire.

Le Museum Winkel est géré par 't Lanthuys bv et est situé à l'intérieur du Musée Van Gogh. Il est donc géré indépendamment de celui-ci. Il faut cependant posséder un ticket d'entrée pour y accéder. Ses heures d'ouverture sont donc les mêmes que celles du Musée Van Gogh. Ce shop vend essentiellement des livres mais également les produits de Van Gogh Museum Enterprises bv et des produits achetés dans le monde entier, entre autres via la bourse « Museum Expressions ».

Environ 40 personnes (pas toutes à temps plein) travaillent pour le Museum Winkel et pour l'Expo Shop (3 personnes/jour).

Tous les bénéfices de 't Lanthuys sont redistribués à la Fondation Van Gogh, qui les utilise uniquement pour acheter des tableaux, afin d'enrichir les collections permanentes du Musée Van Gogh. Le chiffre d'affaires est de cinq millions d'euros et le bénéfice net est de un million d'euros (soit 20%).

Schéma de la redistribution des bénéfices :



Van Gogh Museum Enterprises bv distribue ses bénéfices au Musée Van Gogh, tandis que 't Lanthuys distribue ses bénéfices à la Fondation, qui achète des œuvres pour le musée, sous la forme de dépôts. C'est donc la Fondation Van Gogh qui est propriétaire des œuvres.

IV. LEÇONS POUR L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE

L'enthousiasme du personnel du Musée Van Gogh pour le projet Magritte est réel et très surprenant. Chaque fois que ce projet était exposé, les gens se montraient très intéressés et, surtout, convaincus de l'utilité d'un Musée Magritte à Bruxelles. Très spontanément, certains d'entre eux, soucieux de voir ce « beau » projet se réaliser, ont donné un certain nombre de conseils à suivre pour sa réussite :

- Il est essentiel, avant toute chose, de déposer le nom « Magritte », et il est nécessaire de protéger le nom, l'image et la marque « Magritte ». Cela facilitera également les relations avec les sponsors. La force de ce musée, c'est sa marque : la marque Magritte.
- Il faut établir au plus vite un plan marketing et, pour ce faire, engager un directeur marketing.
- Il faut aussi engager un marketing executive, une personne chargée des projets de recherche et une personne chargée du sponsoring et du développement du business.
- Il faut organiser au plus vite une énorme campagne de presse et faire en sorte que cette ouverture soit l'événement le plus important et le plus attendu de l'année 2007, avec un slogan publicitaire du genre : « Dans un an, ouverture du Musée Magritte à Bruxelles. Ne manquez pas cet événement ! »
- Il faut développer une politique active d'expositions temporaires, d'expositions commerciales et d'expositions scientifiques.
- Il faut développer les services au public, et surtout le service éducatif (bus scolaire, nocturnes pour le public...).
- Il faut travailler activement avec les tour-opérateurs et organiser des visites pour les touristes en collaboration avec les autres villes comme Bruges, Gand et Anvers.
- Un bon restaurant et un Museum Shop attractif sont des atouts supplémentaires.
- Il faut rédiger des agendas et des programmes trimestriels, mais également annuels. Ils doivent être distribués massivement aux journalistes et être disponibles à l'accueil pour les visiteurs.
- Il faut rédiger et publier plusieurs livres pour l'ouverture du Musée Magritte : un Museum guide, les chefs-d'œuvre, « Magritte à la loupe », un guide pour enfants, ...

V. CONCLUSIONS

Ce stage fut une expérience très enrichissante. L'objectif était d'appréhender le fonctionnement interne du Musée Van Gogh, afin de comprendre ses rouages et de faire bénéficier le futur Musée Magritte des MRBAB des observations relevées.

On a pu observer que les gens qui travaillent pour le Musée Van Gogh sont extrêmement fiers de leur musée, de leur patrimoine et de leur ville. Un « profond respect du bien public », qui n'existe pas sous cette forme en Belgique, a été constaté tout au long du stage.

L'application des principes observés dans le cadre du Musée Magritte demanderait de transformer complètement les pratiques et les mentalités des MRBAB. En effet, l'autonomie de gestion du Musée Van Gogh ne se retrouve pas en Belgique, pour des raisons communautaires et politiques évidentes, qui impliquent de nombreuses difficultés au niveau de la gestion des musées. Les tensions linguistiques que connaît ce pays fragilisent également la cohésion des institutions scientifiques fédérales, difficulté que ne connaissent pas les musées des Pays-Bas.

La culture néerlandaise est, en outre, très axée sur le monde des entreprises et des partenariats privés, ce qui n'est pas le cas en Belgique. Les Belges travaillent encore dans un système très « fonctionnaire » qui les empêche sans doute de s'investir davantage dans l'existence de l'institution muséale pour laquelle ils travaillent. L'engagement profond de l'équipe du Musée Van Gogh devrait pouvoir être importé en Belgique, mais cela nécessiterait de modifier la conception du travail en profondeur, dans une optique non plus individuelle mais collective.

La dimension horizontale du nouvel organigramme du Musée Van Gogh est un autre paramètre à prendre en considération. Cette division du travail moins hiérarchique témoigne en effet de la volonté de responsabiliser le personnel, de façon à le motiver davantage, afin que chacun prenne conscience de l'importance de son rôle et de son travail.

Il est donc aisé de constater que de grands changements seront nécessaires si l'on souhaite développer une culture d'entreprise similaire à celle du Musée Van Gogh au sein du Musée Magritte et des MRBAB dans leur ensemble.