



HAL
open science

La Gaité Lyrique : enjeux et discours d'un espace protéiforme

Mélanie Viguié

► **To cite this version:**

Mélanie Viguié. La Gaité Lyrique : enjeux et discours d'un espace protéiforme. Sciences de l'information et de la communication. 2020. dumas-03258725

HAL Id: dumas-03258725

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03258725>

Submitted on 11 Jun 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Management et culture

Option : Magistère, management et culture

La Gaité Lyrique

Enjeux et discours d'un espace protéiforme

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Joëlle Le Marec

Nom, prénom : VIGUIER Mélanie

Promotion : 2019-2020

Soutenu le : 22/09/2020

Mention du mémoire : Bien

Résumé

La Gaîté Lyrique est une institution culturelle unique. Ce bâtiment du XVIII^e siècle, autrefois admiré de tous fut laissé à l'abandon, transformé, éventré avant d'être réhabilité en 2002 sous la volonté du maire de l'époque, Bertrand Delanoë. Aujourd'hui, l'institution se revendique comme lieu média accueillant la musique et les futurs alternatifs. Centre dédié aux cultures post-internet, il est pluridisciplinaire et protéiforme. Nous nous sommes attachés à analyser le discours et la communication d'un lieu aussi complexe que la Gaîté Lyrique. Le positionnement et le discours public de cette institution est fortement marqué par les directives politiques de la Mairie de Paris dans les années 2000. Son statut juridique particulier l'oblige à adapter sa communication aux différents publics mais aussi à développer une réelle stratégie de management en interne. La communication de la Gaîté Lyrique soulève de grandes problématiques contemporaines comme la place du marchand dans la culture, la quête d'une raison d'être et d'un positionnement fort ou encore le management interne lorsque plusieurs monde se rencontrent.

Mots clés

- Gaîté Lyrique
- Post-internet
- Politiques publiques
- Mairie de Paris
- Public/privé
- Co-création
- Cultures numériques
- Tiers lieux
- Ere du numérique
- Pluridisciplinaire

Remerciements	4
Introduction.....	5
PREMIÈRE PARTIE : Le développement des politiques culturelles prenant à bras le corps les nouvelles problématiques liées au numérique et l'influence de ces nouvelles politiques et directives sur la réhabilitation de la Gaîté Lyrique.....	10
I. Les politiques culturelles françaises à l'ère du numérique et leur impact sur l'orientation des commandes publiques et des subventions	11
A. Le lien entre culture et numérique	11
B. Une prise en main du sujet au niveau national ?.....	18
C. L'écosystème culturel de la Gaîté Lyrique	25
II. Les politiques culturelles de la Ville de Paris face aux enjeux du numérique	31
A. La culture pensée au niveau des villes.....	31
B. Le rapport de la Ville de Paris à la culture et au numérique.....	34
III. La Gaîté Lyrique comme catalyseur et représentante parisienne des axes politiques de Paris au tournant des années 2000	37
A. La renaissance de la Gaîté Lyrique.....	37
B. Le fonctionnement de la Gaîté Lyrique, révélateurs d'axes politiques.....	46
DEUXIEME PARTIE : La Gaîté Lyrique : (re)construction et définition d'un lieu pluridisciplinaire et protéiforme qui engendre une communication particulière envers les publics, les artistes et les partenaires	54
I. Un lieu média – un lieu protéiforme – un lieu pluridisciplinaire	55
A. Le terme de « lieu média » : réelle philosophie ou concept marketing ?.....	55
B. La Gaîté Lyrique, un tiers lieu ?	61
C. Quel positionnement et quelle communication adopter pour un lieu pluriel comme la Gaîté Lyrique ?.....	66
II. La communication à destination des publics	73
A. Les publics de la Gaîté Lyrique	73
B. Les opportunités d'une stratégie de marketing digital d'entreprise adaptée au secteur culturel... ..	75
C. La communication à destination des publics	81
III. La communication en coulisse – la place du marchand et la réflexion artistique.....	96
A. Les partenariats public-privé dans le secteur de la culture	96
B. La co-création artistique avec la marque/ le secteur privé.....	99
C. Mutation de l'institution culturelle en agence	105
TROISIÈME PARTIE : Recommandations stratégiques en communication	108
Le lien avec l'écosystème	108
Une communication digitale renforcée	108
Une plus grande visibilité de la saisonnalité	110
L'importance de l'accessibilité	110
Conclusion.....	111
Bibliographie	114
Annexes	118

Remerciements

En préambule de ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements aux personnes qui m'ont accompagnée, rassurée et aidée tout au long de l'année pour l'élaboration de ce travail.

Mes remerciements vont en premier lieu à ma tutrice universitaire, Madame Joëlle Le Marec. Merci de m'avoir poussé plus loin dans mes questionnements et d'avoir pris le temps de me guider dans cet exercice qui m'était jusqu'alors inconnu. Je remercie ensuite avec chaleur et amitié ma tutrice professionnelle, Carolyn Occelli. Professeur dans mon ancienne école Pôle Paris Alternance, Carolyn m'a appris tout ce que je sais sur le monde de la culture et son fonctionnement économique. Elle a été d'une grande aide pour la réalisation de ce mémoire tant sur le plan de la recherche que sur le soutien moral. Merci de m'avoir aidé à m'organiser, merci pour ces conseils précieux. Elle a par ailleurs joué le rôle de facilitateur pour les entretiens que j'ai eu la chance de mener auprès de plusieurs professionnels du secteur culturel. Carolyn, merci.

Je tiens également à remercier les différentes personnes qui ont eu la gentillesse de répondre à toutes mes questions : merci à Guillaume Maréchal, Laurent Martin, Yohann Turbet Delof, Catherine Desouches-Grangeon, Lucie Marinier, Virginie Choquart, Laure Vergne, Baptiste Vadon, Céline Poizat, Florence Cognacq et Margaux Berrettoni.

Merci de m'avoir écoutée, de m'avoir aidée à réunir les documents nécessaires à mes recherches en cette période de confinement, merci d'avoir dégagé un peu de temps dans vos agendas bien remplis pour construire avec moi ce beau projet de fin d'études. Un grand merci à Jérôme Delormas pour cet entretien si précieux et vos yeux pétillants lorsque vous me contiez l'histoire de la Gaîté.

Enfin, mes remerciements s'adressent à mon entourage. Durant cette dernière année d'études dense et formatrice, famille, amis, équipe de la Fondation VINCI Autoroutes, camarades de classe, ont été autant de soutiens précieux. Je les remercie pour leur écoute, leur aide et leur bienveillance.

Introduction

Les considérations sur la Gaité Lyrique et la réflexion sur le rôle donné à la médiation culturelle et à la communication que propose ce travail sont nées d'une réflexion personnelle et d'un cheminement progressif vers ce sujet. Ce choix de travailler directement sur un lieu culturel pour en faire découler des problématiques plus larges prend sa source dans une réflexion menée depuis plus d'un an déjà. En effet, ce lieu symbolise pour moi le début de mes études. C'est un lieu que j'ai fréquenté durant mes années de licence et qui m'a toujours intrigué. Lieu protéiforme à la frontière entre le théâtre, le musée, l'espace de coworking et l'espace de convivialité avec son bar et ses consoles de jeux vidéo, cet espace m'a toujours fascinée par son impossibilité à être catégorisé. Ce n'est pas un théâtre, du moins ça ne l'est plus, ni un restaurant, ni un lieu de conférence, ni un lieu d'exposition. C'est en réalité tout à la fois, un lieu aux multiples facettes qui se découvre et se redécouvre à chaque visite. Un lieu modulable aux grés des thèmes proposés et mis en avant par la programmation. Un lieu qui s'adapte aux événements et non l'inverse. Lorsque j'ai commencé à m'interroger sur des sujets potentiels de mémoire l'année dernière, ma réflexion s'est orientée sur les institutions culturelles et plus précisément sur mon impression de voir émerger de plus en plus de lieux hybrides. Alors qu'avant une salle de cinéma servait à projeter des films, un théâtre à jouer du théâtre, un stade à accueillir des matchs et une salle de concert à programmer de la musique, aujourd'hui les frontières se brouillent, se floutent et les arts s'entremêlent et s'approprient des lieux qui jusqu'alors ne leur étaient pas réservés. On peut prendre l'exemple du Stade de France accueillant aujourd'hui match de football, concert de U2 et opéra dans un même lieu. Au fur et à mesure, de nouvelles questions sont apparues, comment ces lieux construisent-ils leur identité ? Quelles seraient les stratégies de communication les plus efficaces ? Comment présenter une offre claire et cohérente lorsque l'on mêle tous les arts ? Comprendre comment un lieu protéiforme fonctionne c'est soulever des enjeux plus profonds de transformation du secteur culturel. Dans ce mémoire, nous nous attarderons à analyser l'évolution des politiques culturelles en France à partir des années 2000 et notamment une territorialisation de ces politiques. Nous aborderons également la notion de lieu et les différentes formes que peut prendre ce terme aujourd'hui. Nous nous attacherons à analyser la communication d'un lieu culturel, mais également ses nouvelles stratégies de développement économique, signe d'une frontière idéologique qui s'effrite en Art et business. Ces différentes notions seront traitées par le prisme de la Gaité Lyrique, lieu culturel parisien au statut particulier. La Gaité Lyrique est un établissement culturel de la Ville de Paris réhabilité en 2003 sous l'impulsion de Bertrand Delanoë. La Gaité Lyrique se définit comme un lieu média consacré principalement aux arts

numériques et aux musiques actuelles. C'est en 2011, après des travaux menés par l'architecte Manuelle Gautrand, que la Gaité Lyrique rouvre ses portes aux publics.

Ce lieu média se définit comme « une boîte à outils » parlant des cultures post-internet. Ce n'est pas un centre culturel, ce n'est pas une salle de spectacle, mais un lieu protéiforme aux multiples activités : expositions, accueil de festivals, concerts, spectacles vivants, conférences, centre de ressources, espaces de coworking et de jeux vidéo, résidences d'artistes, résidences de programmation, bar et restauration le dimanche, programmations spécifiques pour différents publics avec de nombreux ateliers.

En combinant ce lieu riche en expérience et mes questionnements sur la mutation du secteur culturel, une problématique centrale a pu émerger ainsi que plusieurs hypothèses qui allaient guider le reste de mon analyse. Je me suis donc demandé comment un lieu culturel protéiforme comme la Gaité Lyrique communique et quel est le discours créé ? En commençant à fréquenter le lieu et en regardant ses supports de communication, plusieurs hypothèses ont émergé :

- La réhabilitation de la Gaité Lyrique et son orientation ont été réfléchies dans le sens des politiques culturelles de l'époque tournées vers le numérique
- La Gaité Lyrique est un lieu révélateur des axes politiques des années 2000
- La communication de la Gaité Lyrique est floue car destinée à un public d'initiés
- La Gaité Lyrique a la volonté d'avoir une communication lissée sur un contenu hétérogène.
- La Gaité Lyrique est en balance constante dans son positionnement entre service public, indépendance artistique et développement d'une offre commerciale

Pour répondre à ces interrogations, une observation longue du lieu et une analyse des supports de communication, des échanges et des flux de public devaient constituer la plus grosse partie de mon corpus d'analyse. Malheureusement, la pandémie de COVID 19 et le confinement ont eu raison de cette méthode de travail. Mais une crise révèle toujours de nouvelles opportunités comme le montre si bien l'étymologie du mot crise en chinois, «Wei-ji» (signifiant « danger » et « opportunité »). Le confinement m'a permis de mener plusieurs entretiens avec des professionnels du secteur sur mon sujet. J'ai eu la chance de mener 12 entretiens semi-directifs et de coupler ces entretiens à une analyse des supports de communication récupérés en amont du confinement. Au regard de notre sujet, l'entretien semi-directif était la méthode la plus appropriée pour obtenir des réponses à nos questions tout en laissant une parole libre afin de révéler d'autres pans de réflexion.

J'ai décidé d'interroger 5 catégories d'interviewés afin d'obtenir les voix de chaque partie prenante du projet de la Gaîté Lyrique ainsi que des professionnels travaillant dans des établissements comparables. Ainsi, j'ai eu la chance de pouvoir échanger avec :

- **Laurent Martin**, Professeur d'histoire et de Médiation culturelle ;
- **Guillaume Maréchal**, chargé du développement chez Viva Technologie et anciennement responsable du développement stratégique, des médias et des partenariats commerciaux à la Mairie de Paris ;
- **Yohann Turbet Delof**, Directeur de cabinet du Maire adjoint à la culture ;
- **Catherine Desouches-Grangeon**, Responsable du Mécénat et du Financement participatif et anciennement Responsable de communication aux affaires culturelles de la Mairie de Paris ;
- **Lucie Marinier**, Chargée de mission espace public innovation et prospective à la direction des affaires culturelles de la Ville de Paris et anciennement chargée de mission culture au cabinet de Bertrand Delanoë et co-directrice générale du Carreau du Temple ;
- **Jérôme Delormas**, Directeur de l'isdaT et ancien Directeur Général de la Gaîté Lyrique ;
- **Virginie Choquart**, Directrice des musiques à la Mairie de Toulouse et ancienne Directrice de la communication et des partenariats à la Gaîté Lyrique ;
- **Laure Vergne**, Responsable de la programmation artistique et culturelle chez Sinny & Ooko et anciennement Directrice de la communication de 2016 à 2018 - précédemment Responsable communication et contenus de 2013 à 2016 et chargée de communication de 2010 à 2013 à la Gaîté Lyrique ;
- **Baptiste Vadon**, Directeur de communication de la Gaîté Lyrique (nouvelle DSP) ;
- **Céline Poizat**, Directrice du développement à la Gaîté Lyrique (nouvelle DSP) ;
- **Florence Cognacq**, Responsable de la communication et des relations presse au Carreau du Temple ;
- **Margaux Berrettoni**, chargée de développement au Cube.

Pour des raisons de confidentialité, il est important de préciser que chaque entretien n'engage que la personne interviewée et non l'organisme, l'institution ou l'entreprise dont elle dépend. Dans ces interviews, chaque personne donne son avis, raconte son expérience. Aucun interlocuteur n'est neutre et il est important de rappeler que leur voix, leurs convictions, leurs approches sont motivées par des formations, des rencontres, des vécus.

En complément de ce corpus d'entretiens, des tableaux sémiotiques des supports de communication de la Gaîté Lyrique ont été réalisés notamment sur les supports papier (programme de saison, programme Capitaine Futur), sur le site internet et sur les réseaux sociaux de la Gaîté Lyrique (Newsletter, Twitter, Facebook, Instagram, Youtube, Soundcloud). Avant de débiter notre réflexion, il me semble important de clarifier les mots employés dans cette problématique et notamment le terme de lieu culturel. Si l'on reprend les mots de Françoise Nyssen, ministre de la Culture du gouvernement d'Édouard Philippe à l'occasion de l'inauguration du Musée d'arts de Nantes, le lieu culturel serait un « lieu de passerelles » « entre le public et les arts ».

En décortiquant ces termes, nous pouvons tout d'abord nous attarder sur le lieu en lui-même. Pour le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), le lieu est une portion déterminée de l'espace. De plus, « cet espace est déterminé par sa situation dans un ensemble, par la chose qui s'y trouve ou l'événement qui s'y produit ». Cette définition rejoint celle de Jean-Didier Urbain. Le lieu est un espace délimité, mais pas seulement, il se construit, se crée, se modèle et est le théâtre d'interactions, d'histoires, de vécus.

« C'est que le lieu a lieu et donne lieu aussi. Cela a déjà été multiples fois bien dit. Le lieu est bien davantage qu'un fragment d'espace délimité. Bien davantage également que de l'étendue organisée. Il a partie liée avec l'événement, l'action, le rôle, l'histoire : *history* ou *story*, peu importe. Troisième palier de la spatialité, le lieu est un espace dramatisé. De l'anecdote à l'épopée, il va y advenir, il y advient ou il y est advenu quelque chose. Il est une scène opérationnalisée : investie par un scénario, à jouer, joué, rejoué ou, fantôme du passé, seulement évoqué. Le lieu est un espace légendé par un modèle d'usage qui en appelle à sa découverte, son imitation ou sa commémoration. »¹

Intéressons-nous à présent au mot « culturel ». Ce terme évoque ce qui est « relatif à la culture intellectuelle, à la culture d'une collectivité » pour le Larousse. Le Culturel c'est ce qui est « relatif à la culture » (CNRTL). Le terme culture connaît de nombreuses définitions et interprétations. Pour les besoins de ce mémoire, nous retiendrons la définition émise par l'UNESCO en 1982 à l'occasion de la Conférence mondiale sur les politiques culturelles (Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982) et la formulation de la Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles :

« [...] la Conférence convient :

¹ Urbain Jean-Didier. Lieux, liens, légendes. In : Communications, 87, 2010. Autour du lieu, sous la direction de Aline Brochot et Martin de la Soudière. pp. 99-107.

- que, dans son sens le plus large, la culture peut aujourd'hui être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances,

- et que la culture donne à l'homme la capacité de réflexion sur lui-même. C'est elle qui fait de nous des êtres spécifiquement humains, rationnels, critiques et éthiquement engagés. C'est par elle que nous discernons des valeurs et effectuons des choix. C'est par elle que l'homme s'exprime, prend conscience de lui-même, se reconnaît comme un projet inachevé, remet en question ses propres réalisations, recherche inlassablement de nouvelles significations et crée des œuvres qui le transcendent. »

Dans notre définition, le lieu culturel est donc un espace délimité par des contraintes spatiales investies par « un scénario », une programmation sur un sujet spécifique permettant à tout individu de rencontrer ce sujet et d'enrichir ou d'acquérir des connaissances dans le domaine scénarisé ayant un lien avec la Culture d'une société ou d'un groupe social.

La première partie de ce mémoire sera consacrée à l'étude des politiques culturelles au tournant des années 2000 et leur influence sur la réhabilitation de la Gaîté Lyrique et la (re)construction de ce lieu. Nous tenterons de comprendre les origines du projet de la Gaîté Lyrique et les décideurs au niveau national et local. Par la suite nous nous attacherons à décortiquer le positionnement de la Gaîté Lyrique, son identité, quels sont ses publics, quelles sont les stratégies de communication adoptées pour le public et en coulisse. Nous tenterons de cerner les grandes problématiques de ce lieu. Le but de ce mémoire n'est pas de trouver la solution à ces problématiques, mais bien de les mettre à jour et d'apporter dans une troisième partie des recommandations pratiques pour la Gaîté Lyrique.

PREMIÈRE PARTIE : Le développement des politiques culturelles prenant à bras le corps les nouvelles problématiques liées au numérique et l'influence de ces nouvelles politiques et directives sur la réhabilitation de la Gaîté Lyrique.

Dans cette première partie d'analyse, il me semblait essentiel de tracer un panorama plus large des politiques culturelles françaises avant de me concentrer sur la Gaîté Lyrique. Pour comprendre les enjeux, le discours et la construction de la communication autour de cet établissement, il faut comprendre l'environnement local, national, européen et international dans lequel la Gaîté Lyrique fut réhabilitée. Le projet de cette Gaîté Lyrique fut lancé au tournant des années 2000. Cette idée de transformer un vieux théâtre malmené en un centre pour les cultures numériques doit être replacée dans un contexte de création. Lorsque j'ai commencé à m'interroger sur cette problématique, plusieurs présupposés sont venus à moi de manière très naturelle. Une des premières hypothèses était de me dire qu'au début des années 2000, les politiques étaient conscients que le numérique était une nouvelle variable à prendre en compte dans beaucoup de domaines de la société dont la culture, puisque les comportements et les habitudes des Français changeaient sous leurs yeux. Selon moi, il était logique que les politiques culturelles s'étaient emparées à cette époque de ces questionnements autour du numérique et de leurs impacts sur la culture et les pratiques culturelles des Français. Des directives avaient donc été données en ce sens au niveau national ainsi qu'au niveau local. La Gaîté Lyrique résultait ainsi de cette prise de conscience, et devenait la réalisation matérielle de ces analyses, un établissement mis sur pied pour étudier, comprendre, vulgariser, et éduquer au numérique le public. Mais également montrer que l'État, mais aussi les localités avaient conscience du phénomène et détenaient les clés de compréhension à fournir au public pour appréhender les outils, leurs usages, leurs bénéfices, leurs inconvénients et le mode d'emploi pour les utiliser au mieux. Cette première hypothèse suggérait donc une logique d'entonnoir. Ainsi, les politiques culturelles prenaient à bras le corps les nouvelles problématiques liées au numérique. Cette prise de conscience se traduisait alors par des directives ou, en tout cas, des pistes à explorer pour les collectivités (région, départements, villes, communes) qui les traduisaient par la suite dans leurs politiques culturelles au niveau local.

La Gaîté Lyrique serait alors le résultat d'une réflexion de la Ville de Paris autour de ces problématiques soulevées par le ministère de la Culture.

Afin de vérifier mon hypothèse, j'ai donc appliqué cette méthode d'entonnoir aussi bien dans mes recherches théoriques que sur le terrain. Il me fallait dans un premier temps comprendre les politiques culturelles de la France au tournant des années 2000 ainsi que les liens entre culture et numérique. Je me suis, par la suite, attachée à recenser et étudier les différents lieux culturels traitant des problématiques autour du numérique à l'international, en Europe et en France afin de comprendre dans quel écosystème avait éclos la Gaîté Lyrique et d'où elle prenait ses sources. Il me fallait également déterminer quels étaient les courants de pensée et le regard de l'époque sur l'art, la culture, la société et le numérique. Par la suite, je me suis concentrée sur la Ville de Paris et ses directives en matière de culture. Enfin, en me plongeant dans l'historique de la Gaîté Lyrique ainsi que dans le cahier des charges émis lors de sa réhabilitation, j'ai voulu comprendre quels étaient les axes politiques de ce projet afin de les rattacher à mon analyse première.

I. Les politiques culturelles françaises à l'ère du numérique et leur impact sur l'orientation des commandes publiques et des subventions

A. Le lien entre culture et numérique

Le terme de culture numérique mérite d'être explicité pour comprendre les réflexions qu'il soulève et la vision que nous aurons tout au long de ce mémoire. La définition que je vais vous présenter suit le cheminement de réflexion de l'ouvrage de Marcello Vitali-Rosati, Pratiques de l'édition numérique, dans lequel l'auteur s'attache à expliciter de manière simple et concise ce qu'est la culture numérique.

Pour comprendre ce terme, il est important de définir, en premier lieu, une de ces composantes : le numérique. Pour le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, le numérique « désigne ou représente des nombres ou des grandeurs physiques au moyen de chiffres ». En effet, le mot numérique est initialement utilisé en opposition au terme analogique et désigne un nouveau processus : la numérisation. Initialement, le numérique caractérise un mode d'enregistrement d'images, de sons etc. fonctionnant à partir d'un « processus d'échantillonnage et de discrétisation à la base de toutes les technologies électroniques qui fonctionnent à partir de chiffres discrets en base 2, à savoir, à partir d'une série de 0 et de 1 »². Ce nouveau mode d'enregistrement permet notamment d'éviter une perte de données lors de la

² Vitali-Rosati, Marcello, et Michael E Sinatra, ed. *Pratiques de l'édition numérique*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 2014.

copie à l'inverse du mode analogique (exemple : les vinyles). Mais le terme numérique est un objet de définition complexe car l'utilisation actuelle du mot ne peut pas être réduite à la technique d'enregistrement. Comment peut-on expliquer la démocratisation de ce mot et la généralisation de son emploi depuis les années 1990 ?

Pour Marcello Vitali-Rosati « On peut raisonnablement affirmer que ce développement de l'emploi du mot et sa valeur sociale et culturelle ont été déterminés avant tout par la naissance et la diffusion d'Internet et, encore plus précisément, du web, soit à partir des années 1990. Le web, plus que la simple présence des ordinateurs, a déterminé un changement majeur de nos pratiques et de notre rapport au monde, car il a engendré de nouveaux modèles de production, de diffusion et de réception du savoir en général. »

Aujourd'hui, le numérique est partout. Il est donc difficile de restreindre la définition du numérique à celle d'un outil au service de l'homme. Le numérique est aujourd'hui l'environnement dans lequel nous vivons « qui détermine et façonne notre monde et notre culture ».

« Nous sommes obligés de prendre en compte le fait que l'on ne communique pas seulement sur le web : on organise sa journée, on achète des produits, on gère ses comptes en banque, on met en place des manifestations contre le gouvernement, on s'informe, on joue, on éprouve des émotions. Voilà pourquoi le numérique n'est pas seulement une technique de reproduction qui s'oppose à l'analogique, mais il devient une véritable culture, avec des enjeux sociaux, politiques et éthiques fondamentaux et qu'il est urgent d'analyser et de prendre en compte. »³

Pour Dominique Cardon, l'information numérique est omniprésente et représente des changements profonds dans tous les domaines de la société.

« Les changements sont intellectuels, religieux, psychologiques autant qu'économiques ou politiques. Voilà pourquoi il est utile de dire que le numérique est une culture. »⁴

Ainsi, notre rapport au monde change même lorsque nous ne sommes pas en présence des outils techniques. Notre vision du monde change autant que nos valeurs ou nos manières de penser et d'agir. La culture numérique n'est donc pas seulement la culture façonnée avec les outils numériques, c'est aussi la société qui en a émergé avec ses réflexions, ses valeurs, ses envies,

³ Vitali-Rosati, Marcello. «Chapitre 4. Pour une définition du « numérique »». Vitali-Rosati, Marcello, et Michael E Sinatra. *Pratiques de l'édition numérique*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 2014. (pp. 63-75)

⁴ Cardon, Dominique. « Introduction. Coder, décoder », , *Culture numérique*. sous la direction de Cardon Dominique. Presses de Sciences Po, 2019, pp. 5-13.

ses expressions artistiques. On peut citer l'exemple de multiples pratiques sociales et artistiques qui ont émergé et qui puisent leur réflexion dans la culture numérique tels le *voguing*, la musique électronique, l'affirmation des identités LGBT ou encore le hip hop.

Avec le recul que 2020 nous permet d'avoir, on se rend compte que la culture numérique est de plus en plus institutionnalisée. Elle a ses enseignements, ses penseurs et ses disciplines, pour preuve, le développement de l'anthropologie numérique qui « s'attache à problématiser et à déconstruire l'opposition entre le « réel » et le « virtuel » à travers laquelle Internet est généralement pensé. [Les anthropologues] explorent l'univers des interactions virtuelles en s'intéressant au degré de réalité et d'authenticité que leur prêtent les participants eux-mêmes : ils examinent par exemple la valeur que ces derniers accordent à une relation amicale, amoureuse ou sexuelle vécue par écran interposé. Les travaux des anthropologues portent également sur les formes de sociabilité au sein des communautés en ligne : ils étudient par exemple la façon dont certaines églises se servent des médias numériques pour « faire communauté », malgré la distance physique qui peut séparer leurs fidèles. »⁵ [Encyclopædia Universalis].

La culture numérique a également son histoire, débutant par les recherches de Turing dès 1936, puis l'invention du premier ordinateur en 1945 par John Presper Eckert et John Mauchly, l'ENIAC (*electronic numerical integrator and computer*). L'histoire de la culture numérique, c'est également le mouvement hippie des années 1960-1970 qui a accompagné la création de l'ordinateur personnel.

« S'ils rejettent la société cadenassée des années 1960, les hippies ne cherchent pas, contrairement aux groupes gauchistes de l'époque, à mener des mobilisations politiques. Leur objectif est la transformation de l'individu et des modes d'existence, la libération de la subjectivité. Ils veulent « changer la société sans prendre le pouvoir », comme l'indique un slogan qui contient beaucoup de la future culture politique d'internet. »⁶ [Dominique Cardon]

Elle se poursuit par la culture du *hack*, le web comme bien commun et la « Déclaration d'indépendance du cyberspace » prononcés par l'essayiste John Perry Barlow en 1996. Le numérique passera, par la suite, à travers les débats sur l'open source, l'arrivée des réseaux sociaux et d'une nouvelle configuration de la société en économie de plateforme.

⁵ Julien BONHOMME, « NUMÉRIQUE, *anthropologie* », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 13 février 2020. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/numerique-anthropologie/>

⁶ Cardon, Dominique. « Les origines hippies de la culture numérique », *Culture numérique*. sous la direction de Cardon Dominique. Presses de Sciences Po, 2019, pp. 46-55.

La culture numérique peut donc être considérée comme regroupant l'ensemble des mutations technologiques et sociétales que notre société connaît depuis plusieurs années, et qui influent sur nos manières de questionner le monde, de le penser et de le vivre.

La culture numérique transforme la culture et en élargit le concept. Le développement des industries culturelles et créatives, la mondialisation des contenus ou encore l'internet grand public sont autant de transformations majeures bousculant la définition de culture. Dès les années 1930-1940, la dimension « industrielle » de la culture fait débat en Europe notamment avec l'École de Francfort et des auteurs comme Adorno et Horkheimer créant et critiquant la notion « d'industrie culturelle ». Pour ces auteurs, la culture produite à grande échelle aurait perdu son « aura ». Cette vision a contribué à séparer durablement en Europe le monde l'art de celui de l'économie de même que l'opposition entre politiques publiques et *entertainment* a profondément marqué les modes de pensée européens et notamment français en opposant l'Art avec un grand A au marché. Pour Frédéric Martel, « nous assistons à l'obsolescence d'une approche seulement nationale ou publique de la culture et une multiplication des liens entre culture, pratiques économiques et marché »⁷.

Tous les secteurs de la culture ont été transformés, à plusieurs échelles, avec l'arrivée d'internet et de nouvelles tendances ont émergé telles que le *streaming*, le modèle de l'abonnement, le *replay*, le podcast, mais également des changements dans les usages et les méthodes de consommation du public avec le partage, le *binge watching*, le *multitasking* etc.

Ces transformations touchent tous les acteurs, artistes, publics, producteurs et même les lieux culturels. Les établissements culturels se transforment pour intégrer ces nouvelles problématiques et engager de nouvelles manières de dialoguer avec le public. Frédéric Martel donne l'exemple du San Francisco Symphony qui a développé une plateforme dédiée avec podcast, MOOC, concerts en ligne et même jeux vidéo à ambition pédagogique.

Le numérique contribue également à fragmenter et multiplier les formes d'art donnant à voir une rupture avec un mode de pensée binaire prenant ses racines dans l'École de Francfort entre culture légitime et culture populaire. Le numérique légitime et permet à certaines pratiques d'être reconnues comme une forme d'art. Je pense ici à la bande dessinée, aux séries télévisées ou encore aux jeux vidéo. Les frontières s'étiolent même si le changement de pratiques se fait

⁷ MARTEL Frédéric. « Cultural policies : mapping a field in reinvention », *Article d'introduction du symposium international organisé à la Gaité Lyrique les 6 et 7 janvier 2020 : State of the Arts. Vers une nouvelle politique culturelle à l'âge numérique*, janvier 2020.

avec les générations (en 2019, pour une majorité des Français, les émissions de télé-réalité (83 %), les jeux vidéo (63 %) et les parcs d'attractions (50 %) ne relèvent en aucun cas de la culture⁸). L'institutionnalisation et la reconnaissance de ces pratiques par le Ministère de la Culture (notamment dans leurs statistiques annuelles) montrent déjà une grande acceptation et permettent de légitimer les pratiques. La frontière entre art et technique se brouille et de nombreux ingénieurs et programmeurs sont considérés aujourd'hui comme des artistes. « La culture geek et l'éthique hacker », pour reprendre les mots de Frédéric Martel, font le lien entre l'art et les industries créatives. Cette nouvelle sémiotique n'est pas à rejeter, mais bien à prendre en compte pour comprendre la société dans laquelle nous vivons, ses codes, ses langages, ses écritures et ses nouvelles règles.

De la création, en passant par la production et la promotion, le numérique a fait évoluer les pratiques des Français, leurs habitudes, leurs modes de consommation, leur capacité d'attention ou encore leurs loisirs. Le consommateur traditionnellement passif est aujourd'hui devenu « actif ». Il participe, partage, commente.

« Festival de musique codée, séries, podcasts, succès des expositions immersives... plus qu'une simple révolution technologique, le numérique fait aussi advenir de nouveaux formats qui s'imposent et modifient les usages, mais aussi la production et l'édition de contenus. Souvent adossés à un média particulier comme la télévision pour les séries ou la radio pour le podcast, ces nouveaux formats nés de potentialités technologiques font advenir de nouvelles œuvres qui se jouent des frontières traditionnelles entre médias. »⁹

Art, technologie, technique et culture s'alimentent pour faire évoluer notre société, nos codes et nos repères. Beaucoup de chercheurs aiment parler de révolution numérique, terme qui supposerait une rupture et un renouveau, or, le numérique est entré dans nos usages par vagues. Celles-ci n'ont pas emporté tout sur leur passage bien au contraire, le numérique a apporté de nouveaux usages, complété certains et en a fait disparaître d'autres. Dans ce mémoire, nous allons préférer le terme d'ère numérique à celui de révolution. Pour le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, une ère est une « période historique qui s'écoule depuis un

⁸ Ministère de la Culture et de la Communication, *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication 2019*. Ministère de la Culture - DEPS, « Chiffres clés statistiques de la culture », 2019, pp.99, 304 pages.

⁹ Ministère de la Culture et de la Communication, *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication 2019*. Ministère de la Culture - DEPS, « Chiffres clés statistiques de la culture », 2019, 304 pages.

point fixe généralement marqué par un événement important formant un tournant. Période plus ou moins longue marquée par certains faits de civilisation importants et caractéristiques en raison de leur nouveauté. ». Lorsque l'on cherche la définition d'ère numérique, on se rend compte que l'amalgame est vite fait entre le terme d'ère numérique et celui de « révolution numérique ». Mais alors quelle est la différence entre ces deux termes, s'il y en a une. Une chose est sûre, l'arrivée du numérique a engendré des bouleversements sur le plan technique bien entendu, mais également sur le plan sociétal avec des répercussions artistiques, culturelles, économiques, sociales et environnementales.

« Textes, images, vidéos, données sont produits et circulent désormais en environnement numérique. En ce sens, il n'y a plus aucun contenu qui ne soit pas touché par les technologies informatiques. Les technologies numériques ont pris une place fondamentale dans notre vie et affectent profondément notre rapport au savoir. Nous parlerons dans ce livre du « numérique », en substantivant l'adjectif pour signifier l'ensemble des changements déterminés par les technologies numériques, changements qui ne sont pas seulement techniques, car ils affectent en général toute la sphère culturelle, indépendamment des outils. » (Benoît Epron et Marcello Vitali-Rosati)¹⁰

Beaucoup d'auteurs s'accordent pour souligner que la « culture numérique porte en elle un potentiel de changements sociétaux »¹¹ [Bruce Wands]. Dès l'apparition des nouvelles techniques, le changement a été pressenti. Pour Stéphane Vial, « la révolution numérique, loin d'être seulement une révolution technologique dans les objets, est avant tout une révolution phénoménologique dans les sujets : elle produit une nouvelle coulée phénoménoteknique du monde et refonde la capacité des humains à en faire l'expérience » [Stéphane VIAL, thèse 2012]¹². Autrement dit, le numérique amène à de nouvelles techniques et technologies, mais peut être considéré également comme une révolution théorique des connaissances, provoquant un changement de paradigme et de compréhension du monde.

Pour les besoins de ce mémoire, nous allons tout d'abord clarifier notre position entre le terme d'ère numérique et celui de « révolution numérique ». Le terme de révolution numérique, pour être employé, suppose de préciser la définition de révolution : « Évolution des opinions, des courants de pensée, des sciences ; découvertes, inventions entraînant un bouleversement, une

¹⁰ Epron, Benoît, et Marcello Vitali-Rosati. « Introduction », Benoît Epron éd., *L'édition à l'ère numérique*. La Découverte, 2018, pp. 3-4.

¹¹ WANDS, Bruce. *L'art à l'ère du numérique*, Thames Hudson, 2007.

¹² VIAL, Stéphane. La structure de la révolution numérique. Thèse de doctorat en philosophie en vue d'obtenir le grade de Docteur, Paris, Université Paris Descartes, 2012. 302 pages.

transformation profonde de l'ordre social, moral, économique, dans un temps relativement court » [CNRTL]. Pour que le terme de révolution soit viable, il faudrait que l'impact du numérique se soit fait de manière courte et intense à un instant T et suppose que nous vivons aujourd'hui dans un système résultant de cette révolution. Or, nous le découvrons et vivons chaque jour, le numérique ne fait qu'évoluer encore aujourd'hui et nul ne saurait dire quand cette « révolution » prendra fin et quel en sera le résultat final.

Jacques Ellul le rappelle très bien dans son ouvrage « Autopsie de la révolution » :

« La technique est antirévolutionnaire, mais, par les "progrès" effectués, donne l'impression que tout change, alors que seuls des formes et des moyens se modifient. Elle anéantit la pulsion révolutionnaire en accroissant tous les conformismes à sa propre structure intégrée »¹³

Avec le recul que l'on a aujourd'hui, le terme d'ère serait le plus approprié puisqu'il souligne cette idée d'espace de temps de longue durée. La culture numérique continue de s'écrire sous nos yeux au fur et à mesure que la technique évolue et que l'homme se l'approprie.

« Le lent façonnement de la vie quotidienne a autant d'importance que les explosions de l'histoire ; car, dans la vie anonyme, l'accumulation des particules finit par former une véritable force explosive. Outils et objets sont les prolongements de nos attitudes fondamentales au monde extérieur. De ces attitudes procéderont nos pensées et nos actions. » (Siegfried GIEDION)¹⁴

Historiquement, le commencement de cette ère numérique fait encore débat chez les théoriciens. Certains auteurs fixent le début au milieu des années 50, au moment de l'invention de l'ENIAC (Electronic Numerical Integrator Computer) à l'université de Pennsylvanie. D'autres parlent des années 1960 et du processus de commercialisation des ordinateurs pour le secteur de l'entreprise. Certains fixent le début de cette ère durant les années 1980-90 avec la généralisation de l'ordinateur personnel et la naissance puis l'explosion d'Internet. Enfin, les années 2000 sont un tournant dans l'histoire du numérique avec l'apparition du smartphone et l'intensification des progrès technologiques et des mutations. En effet, on remarque une accélération et une transformation des modes de production, de consommation et de communication, ce qui amène donc à de nouveaux usages, de nouvelles formes de lecture, de partage et de création.

¹³ ELLUL, Jacques. *Autopsie de la révolution*. La Table Ronde, 2008.

¹⁴ Siegfried GIEDION, *La mécanisation au pouvoir* (1948), Paris, Centre Georges Pompidou.

Cette ère numérique, nous la vivons encore aujourd'hui et découvrons chaque jour de nouvelles technologies qui nous aident à repenser le monde. À l'âge du post-internet, la culture numérique est ancrée dans nos usages et nos sociétés. Elle nous réserve encore de nombreuses surprises.

B. Une prise en main du sujet au niveau national ?

Pour comprendre la volonté de réhabiliter la Gaîté Lyrique en un centre des cultures numériques, il me semblait important de questionner les politiques culturelles de l'époque et de comprendre à quel niveau la prise de conscience liée au numérique s'était faite. Je me suis tout d'abord posé la question de ce que l'on peut appeler familièrement « l'œuf ou la poule ». Les instances politiques s'étaient-elles rendu compte en premier des changements qu'allait engendrer le numérique dans les usages et la société ? Avaient-elles mené des analyses, donné des directives et légiféré en ce sens ?¹⁵ Ou est-ce que c'est par la voix des artistes, l'arrivée de nouveaux lieux culturels et de nouveaux types d'art que le politique et principalement le ministère de la Culture s'étaient penchés sur la question ? Les priorités en termes de politiques culturelles étaient-elles axées sur l'arrivée du numérique en France au tournant des années 2000 ?

Pour répondre à ces questions, il me semble opportun de commencer par un rappel historique des politiques culturelles françaises autour des années 2000. L'objectif est de comprendre quelles étaient les grandes directives en matière de culture afin de mieux appréhender les mécanismes politiques, les textes et directions adoptés par le Ministère sur la question du numérique. Pour alimenter cette partie, j'ai fait le choix de m'appuyer majoritairement sur des ouvrages retraçant l'historique des politiques culturelles en France et sur un entretien que j'ai eu la chance de mener avec Monsieur Laurent Martin, spécialiste de l'histoire culturelle du monde contemporain. Il a ainsi pu m'éclairer sur les différents choix politiques de l'époque en matière de culture et les réflexions autour du numérique.

En 1981, un gouvernement socialiste arrive au pouvoir. Jack Lang est nommé ministre de la Culture dans un contexte de faible institutionnalisation des politiques culturelles. Sous ce nouveau gouvernement, la manière d'envisager le rôle de l'Etat va être radicalement transformée en matière de culture. Le budget alloué à la culture sera doublé et de grands travaux

¹⁵ Toute proportions gardées bien évidemment. Les instances politiques ne pouvaient pas se douter de tous les changements qui ont eu lieu entre 1990 et 2020, mais des changements étaient déjà opérant au tournant des années 2000 qu'il était possible d'analyser.

seront lancés comme l'Opéra Bastille ou la Bibliothèque Nationale. C'est également la période où le ministère change de philosophie pour se concentrer sur une approche de l'art centrée sur l'innovation et le pluralisme culturel, conception très différente de l'universalisme porté notamment par André Malraux.

L'objectif de cette nouvelle philosophie est double. Il s'agit d'ouvrir l'intervention culturelle publique notamment aux pratiques amateurs, aux industries culturelles et aux formes artistiques dites mineures (par exemple : la BD, le rock, le cirque, la photographie, le graffiti etc.) et donc, faire accéder ces pratiques à la « légitimité artistique culturelle »¹⁶.

Cette politique nouvelle crée une ligne de démarcation au sein de l'administration entre le "ministère des artistes" et le "ministère des industries culturelles"¹⁷ lequel mène une véritable politique économique.

Ici, les mots de Jack Lang, prononcés lors de la conférence mondiale des ministres de la Culture à Mexico en 1982, résument bien cette philosophie : "culture et économie, même combat".

En matière d'informatique et de numérique, plusieurs actions menées par l'Etat furent mises en place quelques années plus tôt. En effet, en 1974, en réponse aux révélations du Monde et aux inquiétudes de l'opinion publique sur le projet SAFARI¹⁸, le gouvernement proposa une série de mesures prenant forme 4 ans plus tard avec la loi du 6 janvier 1978 instituant la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).

Au tournant des années 2000, l'inquiétude des milieux culturels se fait de plus en plus sentir car le numérique est vu comme un élément perturbateur de l'équilibre pouvant remettre en cause toute la chaîne de valeurs dans plusieurs domaines. À ce moment, c'est le secteur de la musique qui est le plus touché. En effet, l'industrie du disque est particulièrement sinistrée en France. Les disquaires disparaissent peu à peu et les ventes de CD chutent. Marc Bourreau et Benjamin

¹⁶ FONDU, Quentin, VERMERIE, Margaux. « Les politiques culturelles : évolution et enjeux actuels », *Informations sociales*, vol. 190, no. 4, 2015, pp. 57-63. [Consulté le 06/12/2019]

¹⁷ MIRLESSE, Alexandre, ANGLADE, Arthur. « Quelle politique culturelle pour la France ? », *Débat HEC-ENS* [en ligne]. 26 avril 2006. [Consulté le 9 juillet 2020].

¹⁸ SAFARI (Système automatisé pour les fichiers administratifs et le répertoire des individus), visait à interconnecter les fichiers nominatifs de l'administration française, notamment par le biais du Numéro d'Inscription au Répertoire (NIR)

Labarthe-Piol dans leur ouvrage Le peer to peer et la crise de l'industrie du disque dégageaient, dès 2004, une explication à ce phénomène :

« Par rapport aux autres crises qu'a traversé l'industrie du disque, la crise qui a démarré à la fin des années 1990, a ceci de particulier qu'elle est provoquée à la fois par une évolution du support et une évolution de la fonction de promotion. La numérisation de l'information provoque, cette fois-ci, à la fois une transformation du support (MP3 et autres formats) et de la fonction de promotion (réseaux P2P, communautés d'expérience, etc.). C'est probablement une des raisons qui explique la vigueur de cette crise numérique. »¹⁹

Pour Laurent Martin, c'est à cette époque que les milieux culturels s'inquiètent. Pourtant, « le ministère me semble-t-il n'a pas encore pris la mesure du problème ». Un début de réflexion est visible notamment au niveau européen avec l'adoption en 2001 de la Directive européenne sur l'harmonisation de certains aspects du droit d'auteur et des droits voisins dans la société de l'information. Elle sera transposée en 2009 en France et servira de base à la création d'Hadopi mais les analyses et les directives sont faibles. Le gouvernement est à l'époque tourné vers une autre grande cause : la diversité culturelle.

À la fin des années 1990, début des années 2000, la France est dirigée par le gouvernement socialiste de Lionel Jospin, 3^{ème} cohabitation, plus longue que les précédentes en raison de la maladresse de Jacques Chirac qui a dissout l'Assemblée Nationale deux ans après être arrivé au pouvoir. C'est Catherine Trautmann qui est ministre de la Culture de 1997 à 2000. Ministre malheureusement mal considérée dans les milieux culturels. La philosophie du ministère était alors la volonté de revenir à la démocratisation culturelle, renouer avec l'éducation populaire « et finalement refermer une parenthèse qui s'était ouverte au début des années 80 avec Jack Lang, ministre des artistes plus que de la démocratisation ». (Laurent Martin)

Le Ministère demande donc aux milieux culturels notamment aux salles de théâtre et de concerts et toutes les institutions culturelles classiques d'en faire beaucoup plus en termes de démocratisation et d'élargir la base sociale de leur public. Cette vision sera, selon Laurent Martin assez mal reçue par le milieu qui considère que leur rôle est avant tout de faire de l'art. Les directives de l'époque ne sont donc pas tournées pour le moment vers le numérique. Après le remaniement, c'est Catherine Tasca qui prend la tête du Ministère de la Culture en 2000. Jack Lang est nommé à l'éducation. Catherine Tasca connaît très bien les milieux culturels.

¹⁹ Bourreau, Marc, et Benjamin Labarthe-Piol. « Le peer to peer et la crise de l'industrie du disque. Une perspective historique », *Réseaux*, vol. n° 125, no. 3, 2004, pp. 17-54.

« Elle a une longue carrière d'administratrice de la culture, elle a commencé notamment dans les années 70 aux Amandiers à Nanterre. Elle est passée par tous les postes possibles et imaginables dans le milieu de la culture et il y a une bonne entente relative avec Lang. Ils vont être à l'origine de la grande affaire de cette époque qui n'est pas du tout le numérique, mais le plan des arts à l'école. Ils mettent sur pied ce grand plan des arts à l'école qui commence à avoir un début de réalisation en 2000 » (Laurent Martin). La prise en compte du numérique est énoncée à quelques reprises par Catherine Tasca, ce qui peut montrer un début de compréhension ou d'analyse des possibilités tout en ne débouchant pas, en tout cas à cette époque, à de véritables directives ministérielles. Dans son discours du 3 mai 2000 à l'Assemblée Nationale, elle évoquera notamment le numérique de cette sorte : « Parce que les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent constituer l'un des terrains les plus propices au développement des inégalités face à la culture, parce qu'elles peuvent aussi contribuer au contraire à faciliter l'accès du plus grand nombre aux richesses de la création artistique, le ministère de la Culture et de la Communication se doit d'accentuer ses efforts en ce domaine »²⁰.

Malheureusement pour Catherine Tasca et Jack Lang, et contrairement aux espoirs de Lionel Jospin, c'est Jacques Chirac qui est élu en 2002. La droite revenant au pouvoir et ayant la majorité à l'assemblée, le plan des arts à l'école est purement et simplement abandonné.

En termes de contexte, on comprend bien que jusqu'à 2002, le discours central n'est pas le numérique, mais bien la question de l'éducation artistique et culturelle. Le numérique questionne, mais seulement certains milieux proches des industries culturelles qui s'inquiètent tout simplement pour la survie financière et économique du secteur. Pour Laurent Martin, « il y a des gens qui réfléchissent au ministère, mais, me semble-t-il, encore une fois et sauf inventaire plus précis, ce n'est pas encore à l'ordre du jour des décisions ministérielles ». Cependant, à cette même période, un homme posera les fondations d'une réflexion qui nourrira durablement les collectivités locales et qui doit être un élément d'analyse à prendre en compte pour la Gaîté Lyrique. En effet, entre 2000 et 2002, Michel Dufour est nommé secrétaire d'État au Patrimoine et à la Décentralisation culturelle. Une de ses politiques phares concerne notamment les Nouveaux territoires de l'Art, appellation qui sera donnée après la remise d'un rapport écrit par Fabrice Lextrait à Michel Dufour en 2001 dans lequel celui-ci analyse ces lieux intermédiaires en dehors des institutions culturelles classiques (notamment friches, laboratoires,

²⁰ POIRRIER, Philippe. *Les Politiques de la culture en France*. Paris, La Documentation française, coll. Doc' en poche, regard d'expert, 2016, Texte numéro 514, pp. 736-742, 888 pages.

fabriques, squats, projets pluridisciplinaires etc.) et la nécessité d'éviter une dénomination commune qui « relèverait d'une démarche d'uniformisation contraire à l'esprit de ces espaces »²¹. Ce rapport légitime pour la première fois ces nouveaux établissements aux conditions de productions différentes, aux modalités de participations du public et de gouvernances nouvelles. Pour Anne Gonon, autrice de Les « nouveaux territoires de l'art » ont-ils muté ? « Michel Duffour prend acte d'une transformation profonde du paysage artistique et culturel français au cours des vingt dernières années, du fait d'un « foisonnement de projets posant de manière originale et singulière la question des conditions de production et donc de réception de l'acte artistique ». Ce premier pas montre à l'évidence un questionnement de la part du gouvernement sur cette société en mutation du fait de l'émergence de nouveaux lieux porteurs de ces changements de paradigmes.

En fil rouge de ces différents gouvernements, une bataille subsiste en réponse au *soft power* américain de l'époque. En effet, dès 1995, l'internet considéré aux États-Unis comme un nouvel eldorado libertaire est perçu, à la même époque, en Europe comme le cheval de Troie de l'impérialisme américain. Celui-ci exigeant notamment d'intégrer la culture dans les accords de l'Organisation mondiale du commerce.²² Cette vision du numérique et d'internet peut être une partie d'explication pour comprendre la non-analyse par le politique du numérique et de son action sur la société et le discours de défense adopté par le gouvernement français envers internet. Pour Laurent Martin, il y a un discours de défense qui tient à des réflexes de peur et d'incompréhension.

« On est effectivement au moment de l'exception culturelle, de la diversité culturelle. Trautmann a cette formule, on est en 1999, « la diversité culturelle est le but, l'exception culturelle est le moyen ». Elle réconcilie les deux termes car l'idée était quand même de fédérer notamment les Européens dans les négociations qui se déroulaient d'abord dans le cadre du GATT puis de l'OMC. L'exception culturelle était la défense d'un certain modèle français donc une approche purement défensive et trop franco-française. Assez habilement, les Français ont fait évoluer leur discours dans le sens du concept de la diversité culturelle qui était plus fédérateur. »

²¹ LEXTRAIT Fabrice, « Fiches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires... une nouvelle époque de l'action culturelle », *rapport à Michel Duffour*, Paris, La Documentation française, 2001

²² BEAUDOIN, Louise. « Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles : Impacts et enjeux du numérique », *Rapport remis dans le cadre du mandat confié par l'Organisation internationale de la Francophonie*, avril 2014, p.3 [Consulté le 6/02/2020]

La position de l'État français était celle de maintenir l'exception culturelle et notamment le droit pour les états d'avoir des mécanismes de soutien, de subventions ou de protection de leurs industries culturelles afin de maintenir une certaine diversité culturelle qui serait vouée à disparaître si la loi du plus fort l'emportait. Cette position sur la diversité culturelle a permis à la France d'embarquer et de réunir les Européens, et notamment le nord de l'Europe (beaucoup plus libéraux que la France de ce point de vue-là), une partie des nouveaux pays venus de l'Europe de l'est, de l'Europe orientale et centrale ainsi que le Canada, permettant d'aboutir à la convention sur la diversité culturelle adoptée le 20 octobre 2005 à l'UNESCO. Aujourd'hui, l'histoire se répète et les divergences de points de vue au sein même de l'Europe conduisent à beaucoup de débats liés notamment au numérique, à l'exception culturelle et à la taxation des GAFAM entre autres. Ceci démontre une perte de vitesse du multilatéralisme au profit de négociations bilatérales notamment sur les politiques culturelles et économiques des pays.

Toutes les mutations que connaît la culture au tournant des années 2000 transforment et élargissent la notion de politique culturelle avec de nouvelles problématiques liées aux nouveaux outils et enjeux (régulation des plateformes, algorithmes, les réseaux sociaux, la prise en main des outils, la couverture réseaux etc.). Pourtant, cette période de réinvention met en lumière le retard des politiques de la culture à s'adapter. Dans les années 2000, les réflexions prioritaires du ministère ne sont donc pas, comme nous avons pu le constater, tournées vers le numérique et son analyse.

La maturation et l'expression d'une réelle analyse sur les problématiques liées au numérique surviennent aux alentours de 2007. Pour Laurent Martin, « on en parle et on y réfléchit dès cette époque [années 2000], mais il y a une maturation qui va prendre plusieurs années avant d'aboutir effectivement à 2007. Pour moi 2007 est plutôt un aboutissement plutôt qu'un commencement véritable ». Du fait de la montée en puissance des nouvelles technologies à l'échelle mondiale, le modèle des politiques culturelles françaises est de plus en plus remis en cause. Une prise de conscience est notable notamment dans le cadre de la Révision générale des politiques publiques initiée en 2007 et remplacée en 2012 par la Modernisation de l'action publique. En effet, la référence au numérique, non comme menace, mais comme opportunité, est enfin visible dans un discours gouvernemental. Ainsi, le 1^{er} août 2007, dans la lettre de mission signée par le président de la République Nicolas Sarkozy et le Premier ministre François Fillon à l'attention de Christine Albanel alors ministre de la Culture et de la Communication (2007-2009), cette philosophie est clairement identifiable.

« [...] Quant à la révolution numérique, elle doit être l'occasion de conduire un public toujours plus nombreux vers le patrimoine culturel français et de langue française, et vers la création contemporaine. L'Etat peut l'encourager par la mise à disposition gratuite, sur internet, du patrimoine public ou financé par des fonds publics, et par l'incitation à la diffusion numérique croissante de contenus culturels privilégiant des solutions innovantes, interactives et éducatives. [...] Notre pays doit être en position pionnière en Europe pour la défense des droits, la diffusion de contenus numériques, la promotion de l'interopérabilité et la responsabilité des acteurs de l'internet ». ²³

« Depuis les années 2000, la politique culturelle connaît donc dans la plupart des pays occidentaux une métamorphose, bien que ses acteurs aient durablement hésité à se remettre en cause ou que les chercheurs aient tardé à proposer des modèles alternatifs. Pourquoi ? Pour une large part, l'idée qui a longtemps prévalu chez les responsables des politiques culturelles publiques, dans les fondations ou même dans le secteur des industries culturelles et les médias, était une méfiance, sinon un rejet, du numérique. On a d'abord voulu croire que ce serait une mutation passagère, ou qui ne serait pour la culture qu'un épiphénomène. Puis, à mesure que la transition numérique s'affirmait et s'installait dans la durée, l'enjeu fut de contrôler ou de réguler Internet pour « protéger » la culture »²⁴.

Ces attitudes de méfiance sont encore aujourd'hui bien présentes. Cependant, certains acteurs défendent une position positive et une vision en termes d'opportunités sur la technologie numérique et ses changements dans les arts. Quelques tentatives de transformer les politiques publiques pour mieux intégrer et prendre en compte le numérique apparaissent, mais peu de modèles sont pour le moment stables.

La Gaité Lyrique est l'exemple même d'une prise en compte du numérique comme culture d'une société, comme horizon où s'articulent nouvelles pratiques, nouveaux usages et nouveaux modes de pensée, mais l'initiation du projet dès 2002 montre bien que sa réhabilitation ne fait pas suite à des directives énoncées par le Ministère de la Culture.

²³ POIRRIER, Philippe. *Les Politiques de la culture en France*. Paris, La Documentation française, coll. Doc' en poche, regard d'expert, 2016, Texte numéro 514, pp. 799-805, 888 pages.

²⁴ MARTEL Frédéric. « Cultural policies : mapping a field in reinvention », *Article d'introduction du symposium international organisé à la Gaité Lyrique les 6 et 7 janvier 2020 : State of the Arts. Vers une nouvelle politique culturelle à l'âge numérique*, janvier 2020.

C. L'écosystème culturel de la Gaîté Lyrique

La Gaîté Lyrique n'est pas la seule institution à traiter des cultures post-internet et de l'art numérique bien au contraire. L'institution baigne dans un véritable écosystème national, mais également européen et international. Depuis le début de ce qu'on peut appeler l'ère numérique, des associations, institutions, centres de réflexions, festivals se sont créés pour traiter des questions du numérique croisant bien souvent les expertises entre entrepreneurs, monde universitaire et artistes. Pour comprendre le discours de la Gaîté Lyrique et son identité, il est important de replacer l'institution dans son écosystème et d'en retracer l'historique par la naissance de plusieurs institutions fondatrices notamment en Europe sur les questions liées au numérique. La liste d'institutions et d'événements qui va suivre n'est pas exhaustive et ne met en lumière qu'une partie de toute la création qui a émergée sur les questions de cultures numériques et d'art numérique. L'art numérique a notamment représenté une véritable porte d'entrée pour ces organisations afin d'aborder le changement sociétal et la culture numérique dans sa définition la plus large. Vous retrouverez en annexe la description de plusieurs autres établissements qu'il est important de mettre en avant car ils ont été fondateurs de mouvements, de courants de pensée et ont permis le dialogue et la rencontre entre de nombreux acteurs.

Europe & International

De nombreux festivals, expositions et événements ont émergé dès la fin des années 1970 en Europe pour s'approprier les questions liées au numérique et les changements sociétaux qui commençaient à être perçus notamment dans les sphères de recherches et les sphères artistiques. Nous allons donc débiter notre remontée dans le temps par la création le 18 septembre 1979 du projet Ars Electronica, un festival fondé par l'auteur de science-fiction et cybernéticien Herbert W. Franke, le musicien Hubert Bognermayr, le producteur de musique Ulli A. Rützel et Hannes Leopoldseder ancien directeur de la chaîne de télévision ORF, dans la ville de Linz en Autriche. En 1981 est fondé V2_, un laboratoire de recherche interdisciplinaire à Rotterdam. Le centre présente, produit, archive et publie de multiples recherches sur les liens entre art, technologie et société. Toujours à Rotterdam, le festival Dutch Electronic Art Festival (DEAF) voit le jour en 1987. Cet événement pluridisciplinaire international ayant pour thème l'art et la technologie regroupait performances, concerts, expositions et symposium et fut l'un des plus importants en termes de visibilité pour la recherche et la production d'arts numériques, mais aussi dans la stimulation du débat international sur cette thématique.

Une des organisations les plus actives encore aujourd'hui sur les sujets de post-internet, d'art numérique et d'évolution de nos sociétés est le Centre ZKM situé à Karlsruhe en Allemagne. Fondé en 1989, le ZKM avait pour mission de départ d'unir les concepts artistiques dit classiques aux technologies.

Le centre regroupe un Musée des Médias, un Musée d'Art Contemporain ainsi qu'un Institut des Médias Visuels, un Institut de Musique et d'Acoustique, une Médiathèque, un Théâtre et le « Blue Cube », un studio d'enregistrement optimisé pour l'acoustique.

En 1988, le festival Transmédiale de Berlin est créé. Au départ, ce festival était axé sur le film et la culture vidéo. Petit à petit, il a su s'adapter à la société en évolution pour devenir un festival ouvert au dialogue critique et artistique entre télévision et multimédia puis il s'est emparé des questions autour du numérique et du post-internet dans le but de développer de nouvelles perspectives et innovations à travers la rencontre et le croisement de différentes approches curatoriales venant d'artistes, de chercheurs et de militants internationaux.

En plus des Pays-Bas et de l'Allemagne, Londres est également une plaque tournante où artistes, penseurs et ingénieurs se croisent et échangent sur cette société en construction. Pour Jérôme Delormas, ancien directeur général de la Gaîté Lyrique, Londres est une ville prescriptrice dans les domaines de la culture numérique et de l'art « avec des endroits incroyables, mais pas de lieu dédié ».

En 1990 est fondé ISEA International (Inter-Society for the Electronic Arts), une organisation internationale visant à encourager la recherche, le débat, le foisonnement et l'échange d'idées entre des professionnels de l'art, des sciences et des technologies.

La question du numérique, de son lien avec l'art et le façonnage de nos sociétés a suscité un foisonnement d'initiatives et notamment des compétitions internationales dans les années 1980-90. Ces compétitions ont permis des rencontres entre professionnels, artistes et penseurs et des synergies sur les réflexions autour de la culture numérique. Nous pouvons notamment citer la compétition internationale d'animation informatique « Images du Futur » organisée entre 1987 et 1996 par la Cité des arts et des nouvelles technologies de Montréal. Cet événement a permis la collecte et la création d'une vidéothèque de production animées par ordinateur qui contribue aujourd'hui à la construction d'une mémoire et ainsi le développement de l'art numérique comme champ artistique à part entière.

A partir des années 2000, les manifestations autour de la question du numérique se multiplient. En Europe, en Amérique du Nord ainsi qu'au Japon, de nouvelles institutions, organisations et

événements d'ampleur internationale, se développent. En 1997 est créé le NTT InterCommunication Center, un musée consacré à l'art numérique situé dans la Tokyo Opera City Tower à Tokyo au Japon. Le NTT InterCommunication Center organise des expositions permanentes et temporaires invitant artistes japonais et internationaux. Le centre met également en place des ateliers, des spectacles, des colloques, et publie plusieurs actes de recherche dans le but de faire progresser l'échange et la communication entre artistes et scientifiques.

Le Canada et notamment la ville de Montréal se sont très tôt emparés du sujet de la culture numérique. En 1999, l'organisme Elektra voit le jour. Il se définit comme « diffuseur d'œuvres et d'artistes qui allient création artistique contemporaine et nouvelles technologies » et crée trois grands rendez-vous : le Festival international d'art numérique, la BIAN, la Biennale internationale d'art numérique initiée en 2012 et enfin le Marché international d'art numérique regroupant chaque année depuis 2007 des acteurs majeurs de l'écosystème de l'art et de la culture numériques.

Créé en 2001, TeamLab est un collectif international d'art, un groupe interdisciplinaire regroupant divers spécialistes tels que des artistes, des programmeurs, des ingénieurs, des animateurs 3D et CG, des mathématiciens et des architectes dont la pratique collaborative cherche à naviguer au confluent de l'art, de la science et de la technologie. L'objectif de ce collectif est d'explorer la relation entre le soi, le monde et nos perceptions à travers l'art.

En 2005, en Europe, la Suisse et la Grèce développent elles aussi leur propre festival. Le Mapping Festival est créé en Suisse initialement autour du concept artistique du Vjing, un terme qui désigne l'art de la performance visuelle en temps réel, c'est-à-dire la création ou la manipulation de l'image en temps réel en direction d'un public et en synchronisation avec la musique. La volonté du festival est de favoriser le croisement des disciplines, des arts visuels, de la musique, de la science, du spectacle vivant, ou encore de l'architecture et du design et ainsi poser un regard critique sur ces technologies et questionner leurs usages pour tenter d'en saisir les enjeux culturels, sociaux et politiques.

En 2015 est fondé le Harddiskmuseum par l'artiste espagnol Solimán López. L'objectif est de questionner le musée en tant que tel. Le musée considéré comme un centre d'art ou un espace culturel est lié à l'idée d'un espace en trois dimensions offrant un contenu artistique et informatif. Solimán López pousse cette réflexion plus loin en se demandant si un disque dur lui-même ne peut-il pas être considéré comme une architecture et donc un musée ? Un disque dur permet d'organiser les informations en dossiers, de révéler et d'augmenter ces informations sur les périphériques et surtout, un disque dur est un univers. Le Harddiskmuseum a pour but de

présenter et se faire rencontrer l'art urbain, le « Netart » et d'autres propositions artistiques afin d'ouvrir la discussion autour de ces nouvelles structures artistiques qui façonnent notre société. Le musée tente également de questionner la figure de l'artiste, du musée, des budgets de la culture, d'une société de la connaissance, de la mémoire et de combiner de nouveaux modèles d'exposition, coopératifs, créatifs et générateurs d'idées et de réflexions.

En France

A partir des années 2000, la France développe également son réseau. Plusieurs établissements voient le jour et les manifestations se multiplient, le plus souvent en relation avec les musiques électroniques.

La Maison des arts de Créteil (MAC), fondée en 1975, est une des premières scènes nationales à s'emparer du sujet en programmant notamment de l'art numérique. C'est en 1994 qu'elle renforce son dispositif en créant le Festival Exit, un festival pluridisciplinaire d'arts vivants contemporains intégrant une programmation autour des technologies digitales. Aujourd'hui, le festival Exit n'existe plus, mais d'autres festivals et événements sont proposés à la MAC qui a complètement intégré le volet numérique dans sa programmation annuelle.

Initiative nationale, le Festival NémO est créé en 1997. D'abord pensé pour la mise en valeur du cinéma indépendant, il inclut, au tournant des années 2000, la vidéo et se spécialise dans les « nouvelles images ». Le festival se développe et intègre films interactifs, ciné-concerts, performances audiovisuelles et installations multimédias. En 2015, le festival acte son positionnement envers l'art numérique et l'art contemporain en devenant la Biennale NémO, la Biennale internationale des arts numériques.²⁵ La Biennale fait dialoguer les disciplines et questionne les nouvelles technologies, les enjeux sociétaux du numérique et l'articulation de la création au sein de l'espace public et des territoires d'Île-de-France. La Biennale n'a pas de lieu propre et existe par la force de ses partenariats notamment avec des artistes, producteurs et institutions culturelles.

En 1998, est fondé à Bourogne près de Belfort, l'espace multimédia Gantner. Labélisé Centre d'Art Contemporain par le Ministère de la Culture en 2012, il est l'un des premiers centres régionaux à s'intéresser à l'art et aux cultures numériques. Expositions, concerts, ateliers et centre de ressources, le centre questionne depuis plus de 20 ans l'évolution des cultures numériques et les enjeux sociétaux sous-jacents. En 2017 est créé le projet « European

²⁵ IDA, Simon. Le paradoxe et l'informe à l'œuvre dans le festival – Biennale internationale des arts numériques NémO : une a-esthétique de la résistance. Art et histoire de l'art. 2016.

Connections in Digital Arts » (EUCIDA) financé par le programme Creative Europe de l'Union européenne et dirigé par le centre d'art RuaRed en Irlande et en partenariat avec l'Espace multimédia Gantner et la Municipalité du comté de Rezeknes (Lettonie).

Véritable précurseur sur les questions d'art numérique, Le Cube ouvre à Issy-les-Moulineaux en 2001. C'est le premier centre culturel dédié exclusivement à l'art numérique. Le Cube est géré par l'association Art 3000 créée en 1988 notamment par Nils Aziosmanoff. Art 3000 est une association pionnière en France sur les arts numériques et le questionnement de la société. Le Cube a une programmation tournée vers la découverte avec la diffusion d'artistes numériques et de programmes de résidence. L'établissement a également une visée pédagogique et de formation avec pour objectifs le développement des compétences, de la créativité, la prise en main des outils, la prospective et l'accompagnement des usages.

La diffusion des arts numériques et des questionnements autour d'une société en mutation sur le territoire français a été renforcée notamment par l'expansion des musiques électroniques et amplifiées par l'intermédiaire des festivals de musiques. En 2005, la Scène de Musiques Actuelles (SMAC) Les Abattoirs fonde le Festival Électrochoc. Le festival met à l'honneur « les musiques hybrides et les arts numériques » avec pour vocation d'explorer une multitude de disciplines et de propositions artistiques.

En 2011, et après 10 ans de réflexion et de chantier, la Gaîté Lyrique ouvre ses portes au grand public. Figure d'ovni à Paris, elle s'intègre pourtant complètement dans son époque. La Gaîté Lyrique est faite de paradoxes notamment sur le fait qu'elle fut pensée au début des années 2000 et peut être considérée à ce titre, comme pionnière du développement de la compréhension des cultures numériques en France. Elle n'a ouvert physiquement qu'en 2011, soit 10 ans plus tard. 10 années durant lesquelles bon nombre d'acteurs ont su prendre leur place, où les pratiques liées au numérique avaient déjà évolué et ne ressemblaient plus à celles de 2002. Il a donc fallu à la Gaîté Lyrique d'accepter cette obsolescence pour s'adapter à chaque étape de la construction du projet, et ne pas rester figée sur les demandes de départ. Pour Jérôme Delormas, « on est allé dans un projet extrêmement touffu, polymorphe et dans sa souplesse et dans son côté protéiforme, c'était aussi d'être capable de capter que ça allait encore changer entre le moment où on a commencé à travailler au projet, le moment où on a été choisi et le moment où on a ouvert au public, parce que dans la mesure où la technologie est quelque chose d'important dans ce projet par définition il y a une obsolescence qui est prévisible et terrible ».

Aujourd'hui, de plus en plus d'institutions questionnent les cultures numériques. Toutes les créations citées ci-dessus ne présentent qu'une partie infime de toutes les institutions, associations, collectifs, et artistes qui se sont engouffrés dans le champ des cultures et des arts numériques. Leur objectif, creuser toujours plus, expérimenter toujours plus, montrer, faire connaître analyser, débattre sur les questions techniques et sociétales soulevées par le numérique. Je ne pourrais malheureusement pas citer ici toutes ces initiatives puisqu'un mémoire historique pourrait être envisagé sur ces questions-là. En écrivant cette partie de mon mémoire, je pense bien évidemment au Zinc de Marseille, au Labomedia à Orléans, au Lieu Multiple de Montpellier ou encore à la Folie Numérique de la Villette. Toutes ces institutions montrent que cette compréhension du numérique et de ses enjeux a commencé par les territoires, par la province et la réflexion des acteurs culturels répartis sur l'ensemble du territoire Français. Ainsi, Paris a vu émerger des lieux plus tardivement, plutôt centrés sur la monstration que sur la production. Loin de l'image d'une culture parisiano-centré, la culture numérique reflète son temps et reflète ce renouveau d'une France innovante et active et pas seulement d'une France reconnue pour son patrimoine classique et muséal.

Par la suite, plusieurs établissements culturels plus anciens ont commencé à programmer des artistes numériques. L'art numérique a longtemps été considéré comme un « sous » art par la communauté artistique et notamment chez les spécialistes de l'art contemporain. Pour Jérôme Delormas, « dans le monde de l'art contemporain, pendant très longtemps, c'était très mal vu voire ringard d'être étiqueté artiste numérique, il y avait une espèce de mépris de l'art contemporain pour les arts numériques [...], mais simplement ça sortait du champ, c'était une espèce d'angle mort ».

Les musées s'ouvrent à cette programmation à l'instar du Forum des images, du Musée d'art moderne de la ville de Paris, du Palais de Tokyo ou encore du Centre Georges Pompidou. D'autres institutions voient le jour et profitent de cette mouvance. C'est le cas notamment de Culturespaces, une entreprise privée de gestion d'espaces culturels et d'expositions avec notamment leurs quatre créations : Carrières de Lumières (Les Beaux-de-Provence), L'Atelier des Lumières (Paris), le Bunker des Lumières (Corée) et les Bassins de Lumières (Bordeaux).

II. Les politiques culturelles de la Ville de Paris face aux enjeux du numérique

A. La culture pensée au niveau des villes

A partir des années 1970 et même dès les années 1960 pour certaines villes, la culture devient un enjeu fort de la politique municipale. On assiste à une véritable institutionnalisation du domaine avec la création de délégations culturelles et de services techniques spécialisés. On peut prendre l'exemple de la ville de Lyon qui dès 1977 prend la mesure de la situation culturelle du territoire et propose un nouveau programme témoignant d'une nouvelle philosophie d'action publique en mettant en avant la création remplaçant la simple animation.

Sur la même période, le ministère de la Culture mené par Jacques Duhamel (1971-1973) amorce la déconcentration de l'État et la mise en place de nouveaux services. L'État dans son rôle classique de tutelle depuis la période André Malraux prend petit à petit la route d'un Etat partenaire des collectivités.

Viennent, par la suite, les lois de décentralisation de 1982 et 1983 qui précisent, selon René Rizzardo, ancien directeur de l'Observatoire des politiques culturelles, que « les responsabilités culturelles des collectivités publiques relèvent de leur libre choix et ne sont contraintes que par les moyens financiers qu'elles décident d'y consacrer et par les textes qui fixent les compétences règlementaires de l'Etat »²⁶. La décentralisation sonne le transfert de compétences ainsi que l'augmentation des responsabilités pour les collectivités. On leur confie alors un rôle plus important notamment au niveau culturel. La décentralisation permet également aux collectivités de prendre davantage d'initiatives indépendamment de leurs obligations. Au même moment apparaît la notion de déconcentration. Elle correspond à la territorialisation de l'Etat c'est-à-dire à la mise en place par exemple, d'administrations culturelles, prolongement de l'Etat aux niveaux des départements ou des régions.

Appliqués à la France, ces deux concepts sont mis en place en 1980 avec « un transfert des responsabilités de l'État vers les collectivités territoriales (communes, départements, régions) [...] et une territorialisation des services de l'État, y compris dans le domaine très régalien de

²⁶ Citation tirée de : Moulinier, Pierre. *Les politiques publiques de la culture en France*. Presses Universitaires de France, 2016

la culture. Ce processus a été complété par diverses lois dans les années 90 et par une accentuation de la décentralisation en 2004 au profit des départements et des régions »²⁷.

Plusieurs auteurs débattent sur les avantages et inconvénients de cette décentralisation de la culture. Dans la théorie, la décentralisation est un modèle permettant normalement de rapprocher la décision politique du citoyen et de créer un mode de gouvernance plus proche des enjeux « du terrain ». Mais ce modèle exige selon Jean-Pierre Saez, directeur actuel de l'Observatoire des politiques culturelles, un partage clair des interventions entre les différents niveaux de gouvernance ce qui fait l'objet de débats en Europe.

De plus, ces nouvelles directives n'offrent finalement pas plus de compétences aux collectivités que celles qu'elles avaient déjà, ajoute Pierre Moulinier dans son ouvrage, les politiques publiques de la culture en France. Plus que la décentralisation, c'est finalement l'augmentation du budget culturel de l'Etat alloué à la culture à la même période qui permettra aux localités de se développer sur le plan culturel. On assiste alors à une véritable municipalisation de la culture. Ce domaine devient très vite un atout stratégique pour les villes qui se transforment en « entrepreneurs culturels » pour reprendre les mots de Pierre Moulinier, permettant un développement local, mais servant également d'outil de reconnaissance au niveau national, européen et même international.

Pour Yohann Turbet-Delof, Directeur de cabinet du Maire adjoint à la culture de la Ville de Paris interrogé dans le cadre de mes entretiens : « On est dans une période où on a axé les politiques culturelles importantes vers les municipalités, et ces municipalités prennent en main les politiques culturelles. Et il y en a notamment certaines, comme en province, qui arrivent à se distinguer grâce à ça. Ce qui est intéressant, quand vous regardez aussi la culture de l'époque, c'est que les innovations se font plus au niveau décentralisé, au niveau des villes, que des ministères ».

Depuis la fin des années 1990, l'Etat accompagne le développement du pouvoir culturel local notamment dans la construction de « ville creative », terme accompagnant l'essor des métropoles. Les villes françaises cherchent aujourd'hui leur place dans la compétition internationale et la gouvernance culturelle fait partie des leviers stratégiques de développement et d'attractivité. On peut citer notamment comme exemple « Bordeaux Creative », Lyon et les arts numériques, ou encore « Digitation » à Lille.

²⁷ SAEZ, Jean-Pierre. « La longue marche de la décentralisation des politiques culturelles en Europe ». *IRMA*, 2006 [Consulté le 11/07/2020]

« On a de très nombreuses villes en France qui se distinguent par leurs politiques culturelles qui sont tout à fait dynamiques et exemplaires, et des villes qui ont su trouver une existence grâce à la culture et au patrimoine. Les premières d'entre elles Lyon, Bordeaux, Nantes, des villes comme Montpellier, qui ont réussi à développer, et c'est très impressionnant, leurs politiques culturelles » (Yohann Turbet-Delof).

Pour Philippe Poirrier, « Cette nouvelle configuration donne lieu à des formes de mobilisation locale qui transcendent les cadres habituels des politiques culturelles et impliquent des acteurs issus de mondes sociaux différents. À travers la culture, soulignent les travaux de Vincent Guillon, les villes se constituent en acteurs collectifs, capables de définir des stratégies de développement économique, social et urbain. »²⁸

Les collectivités territoriales sont donc aujourd'hui devenues des acteurs majeurs de la culture. Elles créent notamment des coopérations les reliant entre elles et développant des projets redéfinissant le secteur de la Culture générant ainsi de nouvelles formes de gouvernance. Si l'on ouvre le spectre au niveau européen, Jean-Pierre Saez démontre en 2006, les bénéfices de cette décentralisation opérée par beaucoup de pays européens à la même époque que la France :

« Dans le domaine culturel, trois Europe semblent se dessiner : une Europe des villes, une Europe des régions, une Europe des réseaux artistiques et culturels. Sur le plan institutionnel, l'Europe des villes pèse d'un poids prééminent, à la fois par la densité des politiques culturelles qu'elles portent, mais aussi par leur engagement dans des coopérations internationales où leurs atouts artistiques et culturels sont de plus en plus sollicités. [...] Quant aux réseaux artistiques et culturels professionnels, ils sont des relais incomparables des évolutions artistiques et culturelles, économiques et politiques, qui traversent les sociétés européennes à l'heure de la mondialisation. Ils témoignent de l'ouverture des États européens à des dynamiques de partenariats décentralisés. Plus généralement, les artistes ou les opérateurs culturels, qui voyagent et font voyager leurs projets, qui s'accueillent mutuellement, pensent et vivent spontanément dans le dialogue, dans l'échange interculturel, dans des relations transterritoriales »²⁹.

²⁸ POIRRIER, Philippe. *Politiques et pratiques de la culture*, La Documentation française, 2017, pp.65-72, 328 pages.

²⁹ SAEZ, Jean-Pierre. « La longue marche de la décentralisation des politiques culturelles en Europe ». *IRMA*, 2006 [Consulté le 11/07/2020]

B. Le rapport de la Ville de Paris à la culture et au numérique

Nous commencerons notre étude des politiques culturelles et des grands projets de la Ville de Paris à partir du premier mandat de Bertrand Delanoë qui fait basculer la ville à gauche au tournant des années 2000. Pour cette partie, très peu d'ouvrages théoriques sont consacrés aux politiques culturelles de la Ville de Paris. La plupart des sources, qui seront citées ci-après, relèvent donc des différents entretiens que j'ai pu mener avec des professionnels reliés de près ou de loin à la ville. Le contenu, qui suit, n'est donc pas exhaustif et relève de l'interprétation et de l'analyse de chacun. Pour réaliser cette partie, j'ai donc pu interroger :

- Monsieur Yohann Turbet-Delof, Directeur de cabinet du Maire adjoint à la culture de la Ville de Paris ;
- Monsieur Guillaume Maréchal, ancien responsable des partenariats et de la stratégie de développement à la Mairie de Paris ;
- Monsieur Jérôme Delors, ancien Directeur de la Gaîté Lyrique ;
- Madame Lucie Marinier, chargée de mission espace public innovation et prospective à la direction des affaires culturelles de la Ville de Paris et anciennement chargée de mission culture au cabinet de Bertrand Delanoë ;
- Madame Catherine Desouches-Grangeon, ancienne responsable du service Communication et actuellement responsable du mécénat et du financement participatif à la direction des affaires culturelles de la Ville de Paris.

Paris suit relativement le modèle de reprise en main des politiques culturelles et de développement de l'attractivité que nous avons étudié précédemment. C'est notamment l'arrivée de Christophe Girard en 2001 qui marque le début d'une politique culturelle innovante pour la municipalité. Selon Yohann Turbet-Delof, « c'est l'arrivée de Christophe Girard en 2001 à la culture qui fait suite à une période de politiques culturelles plutôt active sous Chirac et Jean Tibéri, mais relativement classique, marquée par le prestige de certains grands établissements comme le Châtelet, etc. Et Christophe Girard a l'intuition qu'il faut créer de nouveaux types d'établissements culturels, qu'il faut sortir du cadre des établissements culturels traditionnels type théâtre, opéra, etc. Et aller vers des établissements culturels qui représentent beaucoup plus la culture d'aujourd'hui et qui soient beaucoup plus accessibles au public ».

Sous les deux mandats de Bertrand Delanoë, c'est la vision stratégique d'une ville entreprenante et dynamique qui prend forme. Comme vu précédemment, c'est au même moment que les villes s'approprient leurs politiques culturelles et les développent. La mise en place de ces nouvelles stratégies occasionne notamment la création de nouveaux établissements culturels pour sortir des cadres habituels d'équipements classiques. Paris a une image de ville muséale, de patrimoine et presque de ville du passé pour Jérôme Delormas. Mais elle regorge également de vivacité et de créativité, ce que veut mettre en avant la politique culturelle de Bertrand Delanoë et Christophe Girard. Le positionnement culturel de Paris, à cette époque, est donc placé sous le signe de la ville ouverte à la création, aux nouvelles technologies, à l'innovation, aux nouveaux médias et aux nouvelles pratiques.

Le développement des équipements et le réaménagement du territoire culturel furent deux axes importants de la politique culturelle sous les deux mandats avec notamment la volonté, selon Lucie Marinier, d'un « un rattrapage pour le Nord-est parisien qui était très en retard ». Pour accompagner ces nouveaux chantiers, la ville a donc augmenté son implication dans le domaine culturel notamment par l'accroissement du budget de la culture en frais de personnel.

Lors de la première mandature, de grands projets événementiels sont lancés comme la Nuit Blanche et Paris Plage, plusieurs réhabilitations de bâtiments sont également décidées comme le rachat de la Maison des Métallos, haut lieu du syndicalisme jusqu'en 1997, le projet de la Gaîté Lyrique ainsi que celui du Centquatre.

Ces réhabilitations entrent complètement dans les logiques de réinvestissement du territoire et de transformations voulues par la Ville de Paris. À l'instar de la Gaîté Lyrique, du Centquatre ou du Carreau du Temple, la volonté était de réinscrire des projets dans des lieux connus des habitants et ancrés dans leur paysage et de redonner ainsi une place importante à la création.

La stratégie culturelle développée notamment au cours du second mandat constituait également en la prise en compte des pratiques d'amateurs et de la mixité des usages afin de répondre au mieux au quotidien des Parisiens et transformer la symbolique du lieu culturel en véritable lieu de vie. Le Centquatre en est une traduction avec ses ateliers de résidences, son incubateur culturel ainsi que ses espaces dédiés aux pratiques amateurs. En plus de la mise en valeur de la créativité et des pratiques amateurs, la Ville de Paris s'est également axée sur l'innovation et la création numérique dont la Gaîté Lyrique est le fer de lance. Véritables axes stratégiques, notamment sous le second mandat, l'innovation et le développement d'une ville technologique et consciente de son époque furent des éléments essentiels dans les politiques culturelles de Paris.

Pour Lucie Marinier, « au moment de la 2nde mandature, la question de l'innovation, au sens strict du terme et notamment dans le secteur culturel et des industries culturelles, a été un axe très fort avec le développement très important de nombreux fablabs et incubateurs culturels à Paris ».

Comme nous l'avons vu précédemment, la culture est vue comme un enjeu de visibilité à l'international pour les villes au tournant des années 2000. Paris n'échappe pas à cette vision et les politiques culturelles de créativité, d'innovation et de valorisation des nouvelles pratiques, ont été des opportunités d'exister sur la scène nationale et internationale. Un des objectifs était de montrer que Paris n'était pas qu'une ville musée, mais bien plus que cela, une ville dynamique et entreprenante. Les établissements, comme le Centquatre ou la Gaîté Lyrique, ont été des faire-valoir de cette volonté internationale.

Propos de Lucie Marinier, sur l'élection par la ville de Paris, de l'équipe dirigeante de la Gaîté Lyrique :

« Je peux vous le dire de façon très claire, dans la façon dont on a examiné les différentes candidatures et qui a conduit au choix de l'équipe avec Jérôme Delormas et à l'époque Patrick Zelnik, l'élément international a été une dominante forte du projet et notamment pour choisir cette équipe-là. Et ça, c'était très nouveau [dans la politique de la Ville de Paris] c'était vraiment une question qu'on ne se posait pas avant ».

Par l'analyse des politiques culturelles de la Mairie de Paris, on comprend aisément que la Gaîté Lyrique s'inscrit complètement dans le cahier des charges et les stratégies culturelles de la ville au tournant des années 2000. Mais la Gaîté Lyrique n'a pas été réhabilitée seulement dans l'objectif de mieux comprendre et d'institutionnaliser les cultures numériques. Le bâtiment entre également complètement dans la logique de la ville de promouvoir la créativité, l'innovation et les pratiques amateurs tout en réagençant le territoire et donner un lieu de vie, un lieu à pratiquer aux habitants de l'arrondissement et à tous les Parisiens de manière plus générale. La Gaîté Lyrique entre également dans la logique de visibilité et permet à Paris de montrer son potentiel créatif à l'international et ainsi sortir de cette vision de ville muséale pour devenir une grande capitale consciente des enjeux de son temps. Cette visée internationale est clairement inscrite dans le premier cahier des charges de la Gaîté Lyrique : « Sa localisation privilégiée permet d'envisager un lieu, à vocation artistique internationale, qui est accessible à tous les publics, et notamment aux jeunes, et qui rayonne sur l'ensemble du territoire, sans omettre les dimensions locales et régionales ».

III. La Gaîté Lyrique comme catalyseur et représentante parisienne des axes politiques de Paris au tournant des années 2000

A. La renaissance de la Gaîté Lyrique

HISTOIRE

Connaître l'histoire de la Gaîté Lyrique est essentiel pour comprendre les enjeux en termes de services, de programmation et de communication de cet établissement. En effet, ce bâtiment, autrefois admiré de tous fut laissé à l'abandon, transformé, éventré avant d'être réhabilité en 2002 sous la volonté du maire de l'époque, Bertrand Delanoë. Le cahier des charges était alors très strict et challengeant pour la première équipe de la Gaîté.

Mais revenons d'abord à sa genèse :

- **1759**, Jean-Baptiste Nicolet s'établit sur le boulevard du Temple et y fait représenter des opéras-comiques dans la tradition du théâtre de la foire. En 1772, l'établissement obtient la dénomination royale de théâtre des Grands Danseurs du Roi, rebaptisé en 1789 théâtre de la Gaîté et Grands Danseurs, puis théâtre de la Gaîté en 1792.
- **1862**, à l'occasion des travaux réalisés par le baron Haussmann, et afin de créer la place de la République, le théâtre parisien est déplacé dans une salle construite presque à l'identique par l'architecte Alphonse Cusin square des Arts-et-Métiers. Le théâtre devient rapidement l'un des bijoux de la scène culturelle parisienne notamment grâce à sa nouvelle salle de 1 800 places richement décorée, son vestibule majestueux et son grand foyer.
- **1873**, Jacques Offenbach en prend la direction et la consacre dès lors à l'art lyrique.
- **1908**, il est baptisé théâtre municipal de la Gaîté-Lyrique.
- **1918**, les Ballets russes de Serge Diaghilev s'y produisent avec un immense succès.
- **1963**, le théâtre ferme pour cause de déficit. Il nécessite d'importants travaux que la ville de Paris n'est pas en capacité de financer et reste à l'abandon.
- **1974**, la première école de cirque s'y installe pour quatre ans avec le Carré Sylvia-Monfort. Pour séparer la scène de la salle, un grand mur en béton est alors construit dans l'ancienne salle à l'italienne. Pour créer une deuxième salle plus petite, on installe un plancher qui condamne alors le hall et l'escalier de marbre. Le théâtre est dans un piteux état. Jacques Chirac, maire de Paris, débloque les fonds pour réaliser des travaux en

1977. Ils n'auront jamais lieu. Le site est laissé à l'abandon. Au début des années 1980, le dôme magistral de la salle menace de s'effondrer et une portion de la grande salle est bétonnée.

- **1984**, le théâtre est classé à l'inventaire des monuments historiques.
- **1989**, le théâtre est transformé en parc d'attractions, Planète Magique, selon le projet de Jean Chalopin, producteur et scénariste français. La grande salle à l'italienne est détruite. Le nouveau projet, qui a éventré le théâtre, est un échec. Le parc fait faillite et en 1991, le théâtre ferme de nouveau.
- **2002**, la Mairie de Paris décide d'y implanter un nouvel établissement culturel destiné aux arts numériques et aux musiques actuelles. Une équipe menée par Pierre Bongiovanni est missionnée par la Mairie de Paris pour "préfigurer" la transformation de la Gaîté Lyrique. Elle y mène, d'octobre 2002 à avril 2004, une politique d'animation du lieu.
- Parallèlement, **en décembre 2003**, l'architecte Manuelle Gautrand se voit attribuer la maîtrise d'ouvrage suite à l'appel d'offres de la Mairie de Paris.
- Le bâtiment rouvrira ses portes aux publics **en 2011**.

Depuis sa réouverture, la Gaîté Lyrique a un fonctionnement particulier. En effet, il est classé comme Établissement Culturel de la Ville de Paris, mais est géré par une DSP, une Délégation de service public. À l'ouverture, la première DSP est un groupe financier nommé la Société de Gestion de la Gaîté Lyrique SAS (SGGL). Le groupe est composé de la maison de disques Naïve et de la société INEO. Jérôme Delormas est alors chargé de la gestion, de la direction et de la direction artistique jusqu'en 2016. Le budget annuel de fonctionnement était en 2011 de 9,5 millions d'euros, dont 5,45 de subvention municipale. La volonté de cette première direction était dans un premier temps de faire revivre cet établissement dans le paysage culturel parisien.

Lors de mon entretien avec Jérôme Delormas, premier directeur de la Gaîté Lyrique, celui-ci me raconte l'histoire de ce bâtiment si unique. Il me semble intéressant de lui laisser maintenant la parole puisqu'une paraphrase de ses mots serait inutile. De plus, la vision de Jérôme Delormas nous montre que l'histoire des murs est aussi importante que les initiatives culturelles et artistiques prises par la suite pour construire une communication, un positionnement et une raison d'être à un lieu culturel.

« En fait, historiquement, c'est quand même un lieu, la Gaîté lyrique, sa construction c'était en 1862. C'est un endroit qui a été une succession de succès et d'échecs fracassants, c'est

incroyable. Ça a toujours été chaotique avec des trucs de folie comme Offenbach par exemple. Et dans la période contemporaine aussi, quand ça a été un théâtre dans les années 70, il y a eu du cirque enfin plein de choses inattendues. Sans parler de planète magique ce fameux parc d'attraction indoor qui avait été conçu en regard de Disneyland pour avoir un parc dans Paris, à cette période c'était la mode. Ça a été un truc carrément mythique, moi j'ai rencontré des gens, enfants à l'époque et qui ont encore des tickets de planète magique et ça, c'est collector, mais voilà c'est typique de ce lieu qui a fait fantasmer, mais qui est aussi un lieu d'échecs fracassants. Il se trouve que la ville de Paris je ne savais pas trop quoi en faire parce que le théâtre était en très mauvais état et supposait un gros investissement. Il y a eu une époque où ils l'ont proposé à de grandes enseignes comme la Fnac ou comme Virgin. Mais il y avait plein de détails qui ont fait qu'il n'y a pas eu de suite.

Par ailleurs, c'est vrai que la municipalité de Delanoë était extrêmement dynamique. Il y avait l'envie du côté des élus parisiens et notamment Christophe Girard et Bertrand Delanoë - mais beaucoup Delanoë, ce projet était très personnel, il s'est beaucoup engagé - de doter Paris d'un lieu culturel qui serait le lieu des nouvelles pratiques, de nouveaux usages. Avec un prisme numérique, mais c'était assez flou au départ. Il y avait le fait que Paris est une image de ville muséale, d'une ville du passé pour beaucoup de gens à l'étranger or il y a quand même une créativité, une vivacité assez incroyable et il n'y avait pas de lieu pour incarner ça donc l'idée générale c'était quand même ça, que Paris ait son lieu super innovant culturellement, qui soit dans le trend, très actuel. En creusant les choses, ils ont essayé de préciser et leur précision est allée vers deux champs, deux pratiques artistiques qui sont les musiques actuelles et les arts numériques. Ce projet plus générationnel, plus global s'est précisé et est devenu vraiment la volonté de la part de la ville de Paris d'un lieu dédié à ces pratiques ».

CONSTRUCTION DU PROJET – ARTS NUMÉRIQUES ET MUSIQUES ACTUELLES

Dès le départ, la Gaîté Lyrique a été pensée comme consacrée à l'art numérique et aux musiques actuelles. Ces deux notions représentent le cœur du projet et sont présentes dès le cahier des charges. Le positionnement du lieu a par la suite légèrement changé, ce que nous verrons par la suite. Il est important de comprendre les notions d'art numérique et de musiques actuelles qui sont assez transparentes au premier abord, mais qui regorgent de spécificités qu'il est important de prendre en compte pour visualiser l'axe politique de la mairie sur ce projet.

Pour l'encyclopédie Universalis, le terme d'art numérique désigne « tout art réalisé à l'aide de dispositifs numériques – ordinateurs, interfaces et réseaux. Cette définition reste technique et générique. Elle englobe les multiples appellations désignant des genres particuliers de l'art numérique, comme l'art virtuel, l'art en réseau, le cyberart, etc. ».

Bruce Wands, artiste, écrivain et musicien américain, développait en 2007, dans son ouvrage L'art à l'ère du numérique, une définition technique de l'art numérique en montrant que chaque « catégorie d'art » comme la sculpture, la musique, le dessin etc. pouvait avoir une forme numérique et à cela s'ajoutait des formes à part entière créées grâce à l'outil numérique en tant que tel :

« Les formes possibles de l'art numérique – traditionnelles ou nouvelles- peuvent se combiner à l'infini, il n'est donc pas toujours aisé de les distinguer. Le dessin, la photographie, la sculpture, les installations, la vidéo, le film, l'animation, la musique et la performance constituent quelques-unes des formes habituelles d'art numérique. Les nouvelles formes c'est-à-dire exclusives à la sphère numérique, incluent quant à elles la réalité virtuelle, le Software art et l'art internet. »³⁰

Des auteurs comme Jean-Paul Fourmentraux ont théorisé ce qui pourrait être la différence entre les arts dits « classiques » et les arts numériques : la cocréation.

Le numérique aujourd'hui consiste en une multitude de pratiques, d'artistes, d'acteurs et de courants constituant un nouvel écosystème qui explore, expérimente et innove. Les entités et dispositifs numériques créent donc des formes d'art mouvantes et très diverses, qui mènent à de nouvelles formes de création, de réappropriation et de diffusion.

À travers le prisme du numérique, l'art permet une appropriation : le public réinvestit véritablement tous les espaces à travers le numérique. Dorénavant, l'art circule et se coécrit avec les utilisateurs.

Le rôle et la participation du spectateur modifient les rapports entre artistes et publics, l'œuvre n'est plus uniquement réalisée par l'artiste, mais a besoin de son public pour être complète. On voit cela à travers les installations artistiques interactives notamment. Le regardeur se voit attribuer de nouvelles responsabilités et capacités au sein même de l'œuvre. « Tout est agencé pour « lui redonner la main, le sortir de la contemplation, en refaire comme le musicien amateur l'artisan de sa propre jouissance esthétique » ». En cela, l'interface numérique possède une

³⁰ WANDS, Bruce. *L'art à l'ère du numérique*, Thames Hudson, 2007.

fonction primordiale : celle de donner à voir l'œuvre au spectateur dans l'objectif d'y former un lieu d'interprétation et d'action.

J.-Paul Fourmentraux emploie le concept de Net Art, pour qualifier ces œuvres d'un nouveau genre. Elles n'ont pas pour but d'être achevées et uniques, mais de se construire dans un « processus d'expérience partagée avec le public ».

« Les images numériques ne fixent plus la réalité : elles donnent à vivre autant qu'à voir des environnements partagés. L'interactivité introduite dans et par les images promeut des dispositifs artistiques en même temps qu'elle permet des possibilités d'échanges communicationnels et d'actions concrètes pour le public : les images peuvent y être actées (Barboza, Weissberg, 2007 ; Duguet, 2002 ; Boissier, 2004). Elles se donnent désormais autant à voir qu'à performer. Ces images « en puissance » deviennent le théâtre d'opérations distribuées entre l'artiste, le programme et le public. Le Net art s'attache ainsi à l'invention de nouvelles modalités de cocréation d'une image collective. L'interface informatique joue dans ces projets un rôle-clé du fait du dialogue qu'elle installe entre l'œuvre d'art, l'artiste et un public dont on attend qu'il participe désormais activement au procès créatif (Fourmentraux, 2007, 2010). »³¹

Pour Jérôme Delormas, Directeur Général de la Gaîté Lyrique de 2011 à 2018, les arts numériques sont une branche de l'art contemporain et « un champ d'expression artistique qui émane des arts visuels et qui intègre un certain nombre d'éléments propres, comme l'interactivité, le temps réel, le lien à l'image-son ».

Mais peut-on encore parler d'art numérique aujourd'hui ? Peut-on considérer qu'une œuvre n'est pas numérique à un certain moment de sa conception, de sa création ou de sa diffusion ? La notion d'art numérique semble alors problématique. Elle décrit un courant spécifique, qui est notamment en partie institutionnalisé aujourd'hui. Institutionnalisé du fait de son histoire qui a permis à un secteur de se construire et de s'organiser. On pense notamment à « l'art ASCII » des années 1960, l'exposition "Cybernetic Serenpidity" de 1968, ou les années 1980 et l'essor des "demo-makers" qui mixent musique, et représentations générées par des algorithmes et l'imagerie 3D, avec des œuvres emblématiques telles que *Sexy Robot*, 1984 (Robert Abel). Aujourd'hui on se pose la question de la manière de coter les œuvres, de les vendre et de les archiver, de nouvelles plateformes de conception émergent et vendent ces

³¹ Fourmentraux, Jean-Paul. « Le public à l'œuvre. Arts numériques et médias praticables », *Les Cahiers du numérique*, vol. vol. 6, no. 2, 2010, pp. 83-98.

œuvres aux entreprises comme par exemple la plateforme Bright, et les salles de vente se diversifient pour proposer ces formes d'art à l'achat.

Si l'on garde donc la définition première de l'art numérique, ce terme est bien entendu toujours valable, mais qu'en est-il de toutes les pratiques artistiques nées du numérique, ces pratiques qui n'ont pas spécialement de lien direct avec l'outil numérique en tant que tel, mais qui ont été bercées dans cette culture, qui s'en inspire. Ces pratiques rentrent-elles dans la définition d'art numérique ? Est-ce que le voguing peut être considéré comme de l'art numérique ? Est-ce que les sculptures du street artist #encoreunestp peuvent être considérées comme de l'art numérique ? Est-ce que les portraits de Richard Prince sont de l'art numérique ? Ces formes d'art n'utilisent pas l'outil numérique pour prendre forme, mais s'en inspirent, le questionnent, le critiquent, le représentent.

La Gaité Lyrique elle-même emploie le terme d'art numérique avec parcimonie depuis sa création. Jérôme Delormas en donnait déjà l'impulsion dans son interview pour ParisArt : « Je préfère donc parler de « culture numérique ». [...] Ce champ intègre évidemment les arts numériques, mais dans une approche beaucoup plus large. En se sophistiquant, les technologies numériques ont bouleversé la communication et suscité de nouveaux langages, de nouveaux modes d'écriture, de nouveaux usages. Toute notre société est touchée par cette révolution qui a réellement changé le rapport entre les gens ». Durant la première DSP, la Gaité Lyrique fut pensée comme un véritable centre des « révolutions numériques » et envisager « la création numérique dans une perspective sociétale » (interview Jérôme Delormas). Aujourd'hui le lieu se définit comme « un lieu média qui parle des cultures post-Internet. Ces pratiques artistiques, souvent numériques, nées et transformées par Internet ». L'ajout de l'adverbe n'est pas anodin puisqu'il est important de souligner qu'aujourd'hui l'art post-internet regroupe de multiples pratiques artistiques qui n'entrent pas toutes dans la définition première d'art numérique (créé à l'aide de dispositifs numériques), mais sont également le reflet de toute une culture qui n'a finalement jamais connu un monde sans numérique.

« A la différence de leurs aînés, les jeunes artistes actuels ont grandi avec le numérique, lequel fait partie intégrante de leur vie. Jamais ils n'ont connu ni ne connaîtront un monde sans internet, ordinateurs portables, téléphones mobiles, courriers électroniques, etc. Pour eux, la distinction entre outils numériques et outils traditionnels n'a pas grand sens : ils créent, un point

c'est tout. Nous assistons d'ailleurs à la disparition progressive du qualificatif « numérique » : ces artistes seront bientôt tout simplement des artistes contemporains. (Bruce WANDS) »³².

La programmation musicale de la Gaîté est un des éléments les plus importants du lieu. Mais pourquoi mettre en avant le terme de musiques actuelles et non celui de musiques électroniques qui matcheraient avec l'univers des arts numériques ?

L'expression musiques actuelles désigne tout un champ d'interventions publiques. En effet, ce terme ne désigne pas qu'une musique à proprement parlé. Depuis 1995, ce sont les pouvoirs publics et le ministère de la Culture qui ont regroupé une large sélection de musiques sous l'expression « musiques actuelles ». Le terme est contestable et très peu utilisé par les milieux artistiques lui préférant dans certains cas le terme de « musiques amplifiées » car cet usage « renvoie essentiellement à un enjeu d'action publique » (Philippe Teillet, 2002). Pour Philippe Teillet, le terme de « musiques actuelles » renvoie finalement à un secteur d'intervention dont la légitimité repose sur des actions envers des publics identifiés comme consommateurs de ces musiques plutôt que sur les productions artistiques en elles-mêmes.

C'est Catherine Trautmann, Ministre de la Culture et de la Communication (1996-2000) qui institutionnalise ce terme. Celui-ci regroupe alors le jazz, les musiques improvisées, les musiques traditionnelles et du monde, la chanson, le rock et les musiques amplifiées (rap, musiques électroniques ...).

« Le ministre de la Culture, Jean-Jacques Aillagon, répondait de la façon suivante : "J'entends leur consacrer une place à la mesure de leur prééminence dans les pratiques culturelles des jeunes générations. L'engagement du Gouvernement en faveur d'un taux de TVA réduit sur les disques est avant tout une politique pour les jeunes publics et les jeunes musiciens, qui produisent et consomment l'essentiel des disques. Par ailleurs, le ministère de la Culture et de la Communication continuera à apporter son soutien aux collectivités locales pour la mise en place de scènes de musiques actuelles, la réalisation de studios de répétition, le soutien de festivals, et favorisera l'ouverture progressive des écoles de musique (...). Souvent, (...) les villes souhaitent offrir aux jeunes des lieux de musique. Je crois qu'il faut les aider dans leurs projets en ajoutant à ces lieux des parcours de formation et de professionnalisation pour les musiciens qui le souhaitent. »³³

³² WANDS, Bruce. *L'art à l'ère du numérique*, Thames Hudson, 2007.

³³ Teillet, Philippe. « 8. Publics et politiques des musiques actuelles », Olivier Donnat éd., *Le(s) public(s) de la culture. Politiques publiques et équipements culturels*. Presses de Sciences Po, 2003, pp. 155-179.

Pour des auteurs comme Marc Touché ou G r me Guibert, le terme « musiques amplifiées » est préférable. En effet, utiliser ce terme plutôt que celui de « musiques actuelles » permet de mettre de côté la notion de « temps immédiat », mais aussi de s'écarter de la notion institutionnalisée du ministère.

« Cette dénomination de ce qui ne constitue qu'une catégorie administrative nécessaire à la délimitation d'un secteur d'interventions étatiques présente à nos yeux de nombreux inconvénients. En premier lieu, le terme "actuelles" ne désigne pas, comme on pourrait le croire, des genres musicaux d'origine récente puisque les situations du jazz et des musiques traditionnelles ont aussi vocation à être traitées par cette commission et intégrées dans le champ des interventions ministérielles en faveur des "musiques actuelles". En second lieu, toute musique peut revendiquer d'être actuelle dès lors que, comme l'a rappelé Antoine Hennion (*La passion musicale*, Paris, M tali , 1993), "médiations en actes", elle "accumule les intermédiaires, interprètes, instruments, supports, nécessaires à sa présence au milieu des musiciens et des auditeurs" (p. 11). En effet, "il n'y a pas d'objet musical sans que tout le monde s'y mette pour le faire apparaître" (p. 13). Toute musique ne peut donc exister que dans l'actualité des actes indispensables à son audition. En troisième lieu, l'association de ces musiques à l'actuel peut conduire à les concevoir comme n'ayant ni passé ni avenir. On se trouve alors en présence d'une définition qui, comme celle de "musiques d'aujourd'hui" - qui eut aussi une certaine vogue -, peut orienter les actions en faveur des musiques ainsi désignées en privilégiant par exemple les mesures ponctuelles et éphémères »³⁴.

Mais alors d'où vient cette stratégie de cadrer le projet autour des musiques actuelles et des arts numériques et comment la Gaîté Lyrique est par la suite devenue un projet beaucoup plus large ? Le choix de ces deux axes vient d'une réflexion collective des équipes de la ville lors de la construction du projet. Ce positionnement fait sens dans la mesure où musiques actuelles et arts numériques se complètent dans ce qu'on appelle à ce moment les Lives audiovisuels. En effet, par le mélange des arts numériques et des musiques actuelles, on soulève la question des outils. Pour Jérôme Delormas, « c'est le numérique littéralement qui fait que les mêmes outils, le même ordinateur permet de faire de la musique à très haut niveau dans sa cuisine et de faire de l'image à un très haut niveau dans sa cuisine aussi. Il y a eu autour de  a, avec l'émergence

³⁴ Guibert, G r me. *La production de la culture : Le cas des musiques amplifiées en France : génèse, structurations, industries, alternatives*. Mélanie Seteun, 2019 - 558 pages

de ces technologies-là, de plus en plus de collectifs pluridisciplinaires qui se sont montés, beaucoup d'ailleurs du côté du graphisme. [...] Il y avait un terreau artistique très vivant sur des domaines qui n'étaient pas forcément repérés comme spécialement artistiques. D'ailleurs et c'est ça le point extrêmement intéressant, je trouve, c'est la tendance, l'usage de ces outils à créer aussi des nouvelles pratiques et de nouvelles formes, de nouveaux langages qui n'existaient pas littéralement ». Ces deux notions reflètent d'une part une volonté politique de la part de la Mairie d'être précurseur dans la reconnaissance en France de ces pratiques artistiques et d'autre part, répondre à un besoin social. Pour Jérôme Delormas, « [il fallait] que ces musiques aient un lieu à Paris pour que le public parisien jeune qui écoute ces musiques ait son lieu. Ça répondait aussi à un besoin social et de politiques culturelles ». Ces deux stratégies sont également visibles dans le cahier des charges remis à la première équipe dirigeante : « Le choix d'implanter une telle structure au centre de la capitale participe à la reconnaissance culturelle par le secteur public de ces deux disciplines artistiques et de leur communauté technologique, sans nier pour autant l'importance du lien social qu'un tel projet peut contribuer à tisser ».

Cette articulation entre arts numériques et musiques actuelles promet des perspectives innovantes, mais en s'arrêtant simplement à ces deux notions, il reste comme un goût d'inachevé. L'équipe est choisie et formule une proposition artistique qui donne à voir ce qu'avait touché du doigt la mairie : travailler sur la culture numérique dans son ensemble, sur les nouveaux usages, les nouvelles pratiques et faire du numérique un horizon pour dépasser des frontières classiques du lieu culturel lié à une pratique, une notion, un terme.

La vocation de la Gaîté Lyrique étant fixée, il restait alors à tout construire. Comme me le confiait Jérôme Delormas ainsi que Virginie Choquart, première directrice communication de la Gaîté Lyrique, la tâche était colossale : « Il n'y avait pas de public, il n'y avait pas de projet, il n'y a pas de communauté, il n'y avait pas de communication. Donc en fait, il a fallu poser de A à Z une stratégie et puis construire une équipe aussi en fonction des différents axes stratégiques ». Le projet a donc vu le jour avec des tâtonnements, des ratés, des succès, des réorientations, des constructions supplémentaires comme le plateau média, des changements de lignes, tout ce qu'il est possible de faire quand on a entre les mains la renaissance d'un lieu unique.

B. Le fonctionnement de la Gaîté Lyrique, révélateurs d'axes politiques

L'analyse des cahiers des charges de la première équipe gestionnaire puis de la seconde en 2016 vont nous permettre de mettre en perspective le fonctionnement de la Gaîté Lyrique et analyser comment celle-ci peut être considérée comme l'archétype des politiques culturelles de la Ville de Paris des années 2000. Quelques propos ont déjà été analysés auparavant, mais le but de cette dernière sous-partie est de rassembler nos analyses pour montrer des liens et des connexions. Ainsi, j'ai pu m'appuyer sur l'étude des deux cahiers des charges émis par la Mairie qui m'ont été envoyés par le Bureau de la Musique de la Ville. C'est un indice intéressant pour comprendre comment est classifiée la Gaîté Lyrique du point de vue de la Ville de Paris. J'ai également pu m'appuyer sur plusieurs interviews notamment celles de Jérôme Déformas, Lucie Marinier, Céline Poizat et Yohann Turbet-Delof principalement. Pour introduire mon propos, j'aimerais revenir sur une citation de Jérôme Delormas qui je trouve résume assez bien le fonctionnement de ce lieu et son illustration des axes politiques voulus par la ville.

« La Gaîté Lyrique c'était un peu un manifeste de ce que la ville avait envie de devenir en termes de rayonnement, d'image et d'ouverture aux nouvelles technologies car certes Paris est une ville de patrimoine, mais c'est aussi une ville de création, d'innovation et de projection vers l'avenir. »

UN STATUT JURIDIQUE PARTICULIER

Le statut juridique de la Gaîté Lyrique est assez particulier et demande une définition et une analyse. En effet, la Gaîté Lyrique est gérée sous forme de Délégation de Service public (DSP). Dans beaucoup de mes entretiens, le type de statut est revenu comme contrainte ou avantage à la Gaîté Lyrique. Tous étaient unanimes sur le fait qu'une gestion en DSP expliquait les choix de développement, de management et donc les choix de communication et de discours. La définition émise par le site des marchés publics est la suivante : « La délégation de service public est « un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée au résultat de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service » ». Dans le cas de la Gaîté Lyrique, la Mairie laisse donc la gestion et l'animation du lieu à une société et une équipe dirigeante. Elle a bien entendu un droit de regard et fait des points récurrents avec les équipes. Le modèle se situe donc entre l'établissement public subventionné et le besoin de financement

d'une gestion privée. Dans l'histoire des gestions des établissements culturels, il y a tout d'abord les années 1970 qui sont très propices à la création d'associations subventionnées. Par la suite, à partir des années 1990, on a la mise en place de nouveaux modes de gestion pour les collectivités territoriales qui sont à la fois l'établissement public et la délégation de service public. Pour Yohann Turbet-Delof, ce sont des modèles qui sont aujourd'hui plus appropriés pour les villes, car mieux cadrés juridiquement qu'une subvention à une association. Ils permettent également une plus grande souplesse d'action pour l'équipe dirigeante plutôt que la régie directe comme un conservatoire ou une bibliothèque. C'est la ville qui met à disposition le lieu et formule un appel d'offres avec un cahier des charges. Plusieurs équipes répondent alors avec un projet répondant aux différents critères. La ville décide alors de l'équipe gestionnaire et laisse l'établissement en délégation pour une durée précise. À la fin du mandat, un nouveau cahier des charges est formulé, ainsi qu'un appel d'offres. La première équipe a possibilité de se candidater, mais n'est pas assurée d'être renouvelée. Dans le cadre de la Gaîté Lyrique, le premier mandat dirigé par Jérôme Delormas et Patrick Zelnik n'a pas été renouvelé en 2016. Une autre équipe a donc investi les lieux avec un projet différent. L'établissement reçoit donc des subventions, mais doit également trouver des mécanismes pour assurer ses ressources propres. (Lors de la première DSP, l'équilibre budgétaire était à peu près 55 % ville et 45 % ressources propres). Il est donc primordial pour les équipes gestionnaires de trouver des ressources et de développer des stratégies commerciales, marketing, de communication et de développement nécessaires. Cela implique qu'un lieu culturel géré en délégation de services publics doit raisonner comme une entreprise privée tout en gardant une politique artistique ce qui parfois peut être compliqué. Les avantages d'une délégation de service public peuvent être nombreux. En effet, ce modèle permet une plus grande liberté de mouvement notamment dans les choix de partenariats et dans l'invention de nouveau modèle économique. Pour Céline Poizat, responsable des développements au sein de la Gaîté Lyrique, « effectivement ça nous laisse beaucoup de liberté et un cadre juridique plus simple pour inventer des formats de collaborations avec le privé. Vous pouvez très facilement rendre un service à une entreprise, et du coup avoir des prestations qui viennent alimenter le modèle économique ». La manœuvre de l'établissement s'en trouve donc facilitée.

Du côté de la Mairie, le choix de la délégation de service public s'est fait sur plusieurs critères. Le premier est le critère financier car pour mener à bien une politique culturelle de création d'établissements, il faut faire des choix budgétaires pour mener à bien les envies de cette politique de réhabilitation de grande envergure. Mais la Ville de Paris n'a pas choisi ce modèle seulement à cause de contraintes budgétaires. La DSP permet également de donner un lieu

mouvant et interactif avec une plus grande autonomie financière. Pour Lucie Marinier, « on a considéré, à un moment donné, que la Gaîté Lyrique devait faire intervenir des acteurs privés et pas seulement des acteurs publics dans une logique très différente de ce qui avait pu être fait avec des modèles classiques. Il y avait une volonté de créer un modèle de service public, mais avec un opérateur privé. Comprendre le modèle de délégation de service public, c'est également prendre en compte les inconvénients que peuvent rencontrer les équipes sur ce type de fonctionnement. La recherche de ressource propre pour un lieu culturel peut occasionner des déconvenues. Devoir toujours courir après de nouveaux modèles de développement peut être très inspirant, mais également source d'angoisse ou de problème interne et suggère une grande rigueur quand ce modèle est attribué à un lieu culturel avec une ligne artistique forte. Trouver l'équilibre entre commercial et artistique peut donner lieu à de merveilleux projets, mais doit être surveillé et calculé au millimètre près pour d'une part embarquer les équipes et le public et d'autre part faire survivre le modèle. « La DSP a quand même cette limite quand elle est associée au secteur culturel de devoir être très bien comprise et intégrée dans l'ADN même artistique du projet » (Céline Poizat).

Le second inconvénient d'une DSP est son temps limite. En effet, à la fin d'un mandat, si l'équipe n'est pas renouvelée, c'est un nouveau projet qui prend place, une nouvelle ligne éditoriale, une nouvelle communication, un nouveau management. Ainsi, lorsque la première entreprise part, la seconde n'a presque aucune visibilité pour assurer une continuité. Pour Céline Poizat, « c'est toujours la difficulté d'une transition et surtout celle d'une DSP car quand ça se termine, il y a quelqu'un d'autre qui arrive en face et qu'au moment des candidatures, tout n'est pas transparent. L'ensemble des candidats ne sait pas totalement quel a été le projet élu la première fois. On le sait dans les faits parce qu'on voit ce qui a été programmé et réalisé, mais quelles ont été les grandes conditions ? Qu'est-ce qu'il faut proposer ? Quelle est la continuité de tout ça ? Les candidats n'ont pas toujours l'ensemble des contraintes d'endettement par exemple. [...] Ce sont des données à avoir en tête pour analyser la transition et la passation, avec des passages d'informations qui ne se font pas de manière fluide parce qu'effectivement une première DSP qui n'avait pas prévu de finir, ce qu'on peut tout à fait comprendre, et qui du coup sort en laissant une équipe qui doit se réappropriier un nouveau projet, mais qui a connu une autre équipe dirigeante pendant 6 ans donc ce n'est vraiment pas évident d'un seul coup de transiter vers de nouvelles méthodes, un nouveau projet artistique, même si l'idée était quand même de rester dans une continuité, mais avec ces contraintes économiques et techniques conséquentes avec un projet nouveau à tisser, ça fait beaucoup d'informations pour arriver à faire quelque chose de fluide et très linéaire quelque part ».

PROJET AUTOUR DE LA CRÉATION / PARTICIPATION / ACCÈS TACTILE ET LIBRE

La volonté de la Ville de Paris de faire de la Gaîté Lyrique un bâtiment de création est un critère commun aux deux DSP. Elle reflète un axe politique fort de faire de Paris un centre de création. Commun aux deux cahiers des charges, cet axe est clairement identifiable notamment dans le cahier des charges de 2016 :

«Article 8-1-1 : Création d'œuvres de spectacle vivant (production, production déléguée, coproduction, accueil ou résidence)

La Gaîté Lyrique se positionne comme une maison de création et une plateforme d'innovation ouverte à tous. La mission de création est au cœur de son action. [...] La création d'œuvres de spectacle vivant couvre l'ensemble du champ des arts de la scène : théâtre, musique, danse, performance, arts du cirque, arts lyriques. En regard de l'évolution des formes et langages de la création d'une part, de la mission de la Gaîté Lyrique d'autre part, la programmation privilégiera l'hybridation de ces formes scéniques entre elles et leurs croisements avec les arts visuels, le multimédia et les arts numériques. »

Lucie Marinier abordait notamment ce sujet pour la première DSP : « C'est le talent de Bertrand Delanoë qui a senti l'importance de ces sujets car pour lui ce n'était pas possible qu'il n'y ait pas à Paris un lieu dédié à la création. Au départ, on parle bien de création avant de parler de culture numérique. C'est vraiment d'abord et avant tout la création. Mais dès le départ dans le cahier des charges, il est mentionné le fait qu'il doit y avoir à l'intérieur de ce projet une proposition très ouverte à la participation et notamment le fait que le lieu soit conçu avec en accès très tactile et très libre, des plateformes de jeux vidéo et cetera ».

UNE PROPOSITION POPULAIRE AUTOUR DES NOUVELLES PRATIQUES ET NOUVEAUX USAGES POUR COLLER AUX ENVIES DES HABITANTS

Comme beaucoup d'établissements réhabilités à la même époque, la Gaîté Lyrique s'inscrit dans la volonté de la Mairie de Paris de redonner la place aux habitants en modelant des lieux de vie populaire mêlant les pratiques et les usages. À l'image du Centquatre ou du Carreau du temple (avec cette vision beaucoup plus poussée, car décidée en dialogue avec les habitants de l'arrondissement), la Gaîté Lyrique intègre elle aussi dans son cahier des charges cet axe de médiation et son ambition d'ouverture au public.

La demande de la Ville à la nouvelle DSP est le développement d'un programme de médiation dans le but de répondre à une politique culturelle « d'ouverture aux publics les plus larges » et notamment aux publics « éloignés ». Pour ce faire, les objectifs sont nombreux comme impulser la pratique du « faire ensemble », mais également ancrer le lieu territorialement.

La réponse à cet axe stratégique de la Ville prend forme à la Gaîté Lyrique sous le prisme de la programmation des ateliers, des conférences et des rencontres, mais également sur la programmation des concerts et le volet musiques actuelles du lieu.

« Cet engagement est un levier de l'ancrage social et territorial de la Gaîté Lyrique. Il ne se dissocie pas de son action de création et d'expérimentation, à laquelle amateurs et novices sont associés tout autant que les artistes ou experts de la création numérique ». (Article 8-1-3, cahier des charges 2016).

Pour Lucie Marinier, « le souhait c'était vraiment que l'on pense la question de la culture numérique, mais c'était aussi de se garantir du fait que ce projet ne serait pas un projet élitiste consacré uniquement à un réseau d'initiés très connectés, mais d'avoir une proposition qui soit plus populaire et qui permettent de toucher un public plus large et ça, c'est ce que permettait la notion des musiques actuelles de pouvoir tout simplement faire des concerts avec une vision plus large que la musique électronique par exemple ».

UNE CONFIGURATION ENTRE LE CENTRE CULTUREL ET LE CENTRE D'ART

La grande difficulté de ce lieu pour un primo visiteur est de comprendre dans quelle case déjà connue est-il possible de le ranger. Nous verrons un peu plus tard dans cette analyse comment la Gaîté Lyrique se qualifie. Cette difficulté de classification prend sa source dans une politique culturelle de réhabilitation et de création d'un lieu hybride à la croisée de plusieurs chemins. Parfois, pour comprendre un lieu, il faut d'abord comprendre ce qu'il n'est pas. La Gaîté Lyrique n'est pas une salle de concert, ce n'est pas non plus un musée ni un théâtre. La Gaîté Lyrique n'est pas une médiathèque ni un centre de conférence. La Gaîté Lyrique est ancrée localement et exerce des missions pluridisciplinaires. Mes premières hypothèses étaient donc tournées autour du fait que la Gaîté Lyrique était un centre culturel dans sa notion locale. En effet, comme un centre culturel de Ville, la Gaîté Lyrique est pluridisciplinaire, accueille un public sur des espaces libres et met à disposition des ateliers de découverte, des animations ainsi qu'un centre de ressource. La seule différence serait alors sa vision internationale et son prisme numérique.

Pour Céline Poizat, la notion est en réalité plus complexe que cela. La Gaîté Lyrique pourrait être considérée comme un centre culturel de manière simplifiée : « effectivement on est un centre culturel, on est un espace, surtout que le centre culturel était associé à l'action de la mairie, ça a souvent aussi été le terme qu'on utilisait pour les MJC dans les années 90 donc voilà, dans les faits effectivement il se passe des choses, on fait de l'action culturelle à destination des publics avec des ateliers, on présente de la création, donc oui. Après dans le terme de centre culturel, je trouve que c'est très connoté et que pour moi en tout cas ça s'associe beaucoup à cette action de MJC etc., et on va être à la frontière entre le centre culturel et le centre d'art quelque part. On n'a pas un statut de centre d'art, mais on est un petit peu plus dans la production et la présentation de la création émergente comme le ferait un centre d'art et que ne ferait pas un centre culturel qui pour moi est beaucoup plus associé quand même à la notion d'action sur les publics, de pratiques amateurs etc. même si on l'intègre dans nos programmations ». La frontière et le positionnement sont donc assez flous dans la définition de ce lieu. Mais cette difficulté de classification peut être volontaire. Ce lieu est extrêmement complexe dès le départ et soulève de nombreux paradoxes dont celui d'avoir un positionnement d'expérimentation et de miroir d'une société en constante évolution tout en devant rentrer dans des cases d'axes politiques et de subventions pour répondre à un cahier des charges dirigés. Là encore, on peut voir que la Gaîté Lyrique et son fonctionnement sont révélateurs de politiques fortes qui parfois empêchent une réelle liberté pourtant fortement déclamée.

L'IMPORTANCE DE LA CRÉATION D'UN LIEU DANS UNE POLITIQUE CULTURELLE

Au début de ma réflexion, je me suis posée la question de la pertinence de créer un nouveau lieu culturel à Paris. Pour aborder les cultures numériques, le Centre Pompidou ou le Musée d'art moderne auraient pu voir leur possibilité élargie pour accueillir ces projets ? Ma réflexion s'articule finalement 20 ans plus tard d'une part à cause des différences de gouvernance et des échelles de gestion (le Centre Pompidou est directement géré par l'Etat et doit donc être écarté de ma réflexion) et d'autre part car le Forum des Images ou le Musée d'art moderne n'était pas complètement armé pour recevoir un nouveau positionnement de la sorte. Mais mon décalage d'analyse n'explique pas tout. Comme me le faisaient remarquer plusieurs des professionnels que j'ai eu la chance d'interviewer, la création ou la réhabilitation d'un lieu entre également dans une politique culturelle précise et un agenda précis.

Le lieu culturel a en effet la capacité de marquer les esprits sur un mandat, il a la possibilité de catalyser plusieurs axes stratégiques de développement territorial, mais également d'image qu'il ne faut pas mettre de côté dans notre analyse.

Pour Lucie Marinier : « à cette époque-là, et on peut le regretter d'ailleurs, quand on pense nouveau projet on pense nouveau lieu. Aujourd'hui on ne ferait sans doute pas de la même manière. Mais à l'époque c'est évident que quand on va traiter de nouvelles questions culturelles on pense lieu ».

En effet, l'occasion d'occuper un nouvel espace était très intéressante pour la ville afin de développer un questionnement sur ce qu'on ne comprenait pas bien encore. La symbolique du lieu culturel est un élément fort dans la construction d'une dynamique pour une ville et notamment une métropole comme nous l'avons vu précédemment. Le lieu s'affirme comme un repère, une construction en surface catalyseur d'un agenda politique et participant à une valorisation symbolique du territoire. « Les lieux culturels sont des points d'ancrage pertinents pour les politiques locales. Lieux de rassemblement et de mixité, ils participent à l'attrait touristique et économique local, et constituent parfois le fer de lance d'une stratégie de destination ».³⁵

Yohann Turbet-Delof verbalisait également cette dimension lors de notre entretien en me rappelant que [nous sommes] « dans un monde où il faut affirmer ses objectifs de manière très forte. Et on sait aussi que dans certains établissements traditionnels culturels, il peut y avoir des barrières à l'entrée (psychologiques et sociales) alors que quand vous créez un nouveau lieu, vous créez une attirance une attraction et vous affirmez de manière très forte quelque chose. [...] De l'affirmer clairement (le positionnement de centre des cultures numériques), qui plus est dans un établissement patrimonial rénové, c'est une manière aussi d'attirer les nouveaux publics qui n'iraient pas dans d'autres établissements culturels. Le lieu culturel traduit donc de multiples axes d'une politique culturelle globale, mais joue également le rôle de valorisation et de communication nationale d'une politique locale tout en s'adressant aux populations locales. Le lieu s'intègre dans l'identité d'une ville et participe à son modelage, mais c'est également un porte-drapeau d'une politique culturelle d'un mandat. Ainsi, la Gaîté Lyrique entre

³⁵ Albe-Tersiguel Séverine, Camors Carine, Gollain Vincent, Hervouët Martin, Soulard Odile (dir.), Tillet Marion, *Lieux culturels et valorisation du territoire - Tome 2 : 15 lieux emblématiques en Île-de-France*, IAU îdF, juin 2018.

complètement dans la valorisation du mandat de Bertrand Delanoë au même titre que les Nuits Blanches, Paris Plage et le Centquatre.

**

En conclusion, cette première partie avait pour vocation de valider ou d'invalider mon hypothèse de départ sur la renaissance de la Gaîté Lyrique comme le reflet d'une politique nationale traduite par la Mairie de Paris. Cette première hypothèse fut invalidée par mes recherches et mes entretiens. En effet, le projet de la Gaîté Lyrique est un projet 100% Ville de Paris. Le numérique comme directive nationale n'apparaît réellement dans l'agenda politique qu'après le lancement du projet par la Mairie de Paris. Le lien ne peut donc pas être établi.

Ma seconde hypothèse était fondée sur le fait que les politiques culturelles qu'elles soient locales ou nationales avaient été axées sur l'analyse du numérique et l'émergence de nouvelles pratiques et traduite par la mise en place de lieux dédiés à l'analyse de ces nouveaux enjeux comme la Gaîté Lyrique. Il s'avère que la Ville de Paris a pris conscience du changement d'époque lié au numérique, mais a axé ses politiques plutôt sous le prisme de la valorisation des pratiques amateurs et de la création. Cet axe permettait la prise en compte du numérique, mais également de toutes les autres pratiques émergentes au tournant des années 2000 pour renouveler l'image de la Ville au niveau local, national et international.

La Gaîté Lyrique est le reflet de toute cette histoire politique ainsi que des axes décidés par Paris sous les deux mandats de Bertrand Delanoë. Son histoire, sa réhabilitation, les directives de la mairie comme son statut juridique sont des marqueurs essentiels pour comprendre comment ce lieu s'est construit et quel est aujourd'hui son identité, son discours et sa communication.

Mais alors, comment rendre une communication efficace dans un lieu pluridisciplinaire et protéiforme ?

**

DEUXIEME PARTIE : La Gaîté Lyrique : (re)construction et définition d'un lieu pluridisciplinaire et protéiforme qui engendre une communication particulière envers les publics, les artistes et les partenaires

Après avoir fait un état des lieux des politiques culturelles au tournant des années 2000 et leur lien avec le numérique et la réhabilitation de la Gaîté Lyrique, nous allons nous intéresser au positionnement, à l'identité et à la communication du lieu. Pour cette analyse, il est important de prendre en compte le nombre de parties prenantes au projet de la Gaîté Lyrique qui ont toutes façonné la communication de ce lieu. En effet, les équipes de la Mairie, les équipes animant le lieu avant les travaux de réhabilitation, l'architecte Manuelle Gontrand, les équipes de la première DSP (Délégation de service public) et de la DSP actuelle, ont tous travaillé pour créer l'identité de ce lieu unique. Cette pluralité des voix peut expliquer des moments de cacophonie et de changements de direction dans la communication et le positionnement, ce que nous tenterons de déceler dans cette analyse.

Afin de mener à bien cette étude, j'ai pu m'appuyer sur des analyses littéraires, sur les entretiens que j'ai pu réaliser ainsi que sur un corpus de supports de communication récupéré à la Gaîté Lyrique et envoyé par mes contacts. Ce corpus aurait dû être plus fourni et aurait dû constituer mon corpus prédominant pour mener à bien ce mémoire. Malheureusement, à cause de la crise sanitaire et la mise en place du confinement, je n'ai pu me rendre à la Gaîté Lyrique qu'une seule fois avec une démarche d'observation. Mes analyses proviennent donc majoritairement de mes lectures et de mes entretiens. Une observation statique du lieu sur plusieurs jours était prévue afin de retranscrire dans cette analyse les communications observées, les mouvements de public au sein du lieu ainsi que la communication verbale et non verbale des équipes de la Gaîté Lyrique. Mais ce manque de matière peut être vu également comme une opportunité. Elle m'a permis de mener plus de recherches et de creuser plus loin mes interrogations et les questions posées lors de mes interviews. Ce mémoire peut être également vu comme un premier pas vers la compréhension de ce lieu, ouvrant la possibilité à de nouvelles analyses et nouveaux questionnements par la suite.

Une autre information importante est également à prendre en compte dans l'étude. La Gaîté Lyrique est en plein repositionnement avec une refonte d'identité et des supports de communication prévus pour août-septembre. Mon analyse porte donc sur les anciens supports comme le site internet, les réseaux sociaux et les supports physiques ainsi que sur l'analyse de l'ancienne programmation et des projets déjà mis en place.

I. Un lieu média – un lieu protéiforme – un lieu pluridisciplinaire

A. Le terme de « lieu média » : réelle philosophie ou concept marketing ?

Dans ce mémoire, j'ai choisi de définir la Gaîté Lyrique comme un lieu pluridisciplinaire et protéiforme. Poser ces deux termes me permet de soulever les problématiques de communication et de ligne éditoriale qui peuvent être engendrées.

La définition première du terme « pluridisciplinaire » est la suivante : « Où sont représentés plusieurs disciplines, plusieurs domaines de recherche » (CNRTL). Ici, nous allons appliquer ce terme à la description des fonctions d'un lieu culturel. On dit d'un lieu culturel qu'il est pluridisciplinaire lorsque l'on retrouve dans son fonctionnement, dans sa programmation, dans les activités proposées aux publics, de multiples domaines. Les disciplines cohabitent ensemble, se mêlent et se complètent dans un même lieu et convergent vers un même objectif, une même mission dont le lieu s'est pourvu et à destination d'un ou de plusieurs publics.

« L'aspect pluridisciplinaire » indique la décentralisation culturelle en marche. Ceci fait référence à des lieux où la pratique culturelle ne se limite pas à un ou deux types d'intervention, mais une multitude d'actions et d'expérimentations, de toutes formes artistiques. La question principale de ces lieux se rapporte au sens que ce projet peut donner et aux rencontres qui peuvent se créer »³⁶. (Sophie DUMOULIN – mémoire p.19)

Fabrice Lextraire a relevé que ce terme était très largement utilisé dans le domaine culturel et notamment pour décrire le fonctionnement de nouveaux lieux comme les friches, les squats, les fabriques, dans son rapport remis à Michel Dufour en 2001 intitulé « une nouvelle époque de l'action culturelle » :

« Lorsque nous parlons du champ étudié, nous parlons de lieux, d'espaces, de projets, de friches, d'actions, d'expériences, de laboratoires, d'aventures, de fabriques, de démarches, d'expérimentations... qui sont, lorsqu'un adjectif les accompagne, intermédiaires, interstitiels, possibles, improbables, alternatifs, ouverts... Nous éviterons peut-être un troisième déterminant qui pourrait être transculturel, pluridisciplinaire... En fait c'est l'ensemble du

³⁶ DUMOULIN, Sophie. Les lieux culturels pluridisciplinaires comme solution de dynamisation territoriale ?. Master. Communication appliquée spécialisée Animation Socioculturelle et Éducation Permanente : Bruxelles : Haute Ecole Galilée Institut des Hautes Etudes des communications sociales : 2015. 61 pages.

vocabulaire employé qui dessine le paysage dans lequel nous allons évoluer, car il traduit la pluralité des démarches que nous aborderons. »³⁷

Le terme « protéiforme » désigne quant à lui ce qui peut changer de forme (Encyclopédia Universalis) ou ce qui change de forme très fréquemment (Larousse). Ce terme définit très bien la Gaité Lyrique et les autres lieux culturels de même type³⁸, car tout, du bâtiment à la programmation, a été pensé comme tel dès le départ. Dans un entretien avec l'architecte responsable du projet, Manuelle Gautrand, celle-ci confie :

« Nous avons joué la carte de la superposition des genres. Pour ce faire, nous avons souhaité que les salles de spectacles puissent être aussi des lieux d'exposition et inversement, que les lieux dévolus à l'art numérique soient aussi capables d'accueillir de la musique [...]. En somme, la ligne directrice de notre intervention reposait sur la flexibilité ».³⁹

La Gaité Lyrique aborde donc plusieurs disciplines et domaines culturels avec la mise en place de communications dédiées et d'un positionnement général qui doit être en mesure d'englober ces pluridisciplinarités afin de présenter au public l'ensemble des activités du lieu. La Gaité Lyrique est également un lieu protéiforme dans la mesure où le lieu est modulable (dans certaines conditions et nous y reviendrons) pour accueillir des formes émergentes de créations qui ne répondent pas aux canons classiques de scénarisation des espaces culturels.

Mais alors comment se définit la Gaité Lyrique ? Dans son histoire, plusieurs facettes de son identité ont été mises en avant sous la forme de *baseline* plus ou moins explicites. Lors de son ouverture, la Gaité Lyrique était témoin des « révolutions numériques ». Aujourd'hui elle questionne les « Musiques & futurs alternatifs ». Identité commune entre les deux DSP : le concept de lieu média. Parfois mis en avant en slogan ou en description du lieu pour les partenaires privés, ce terme est au départ compliqué à appréhender.

« Lieu media » est une construction qui permet à la Gaité Lyrique de se définir sans se caractériser comme un théâtre, une salle de spectacle, un espace de coworking et de ce fait, évite de s'enfermer dans une définition qui mettrait de côté toute une partie de ses actions.

³⁷ LEXTRAIT Fabrice, « Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires... une nouvelle époque de l'action culturelle », *rapport à Michel Duffour*, Paris, La Documentation française, 2001

³⁸ On pense ici au Centquatre à Paris ou au Lieu Unique à Nantes par exemple

³⁹ GAUTRAND, Manuelle, « La Gaité : du lyrique au numérique », Archibooks, 2011, 136 pages.

Tout d'abord, le lieu peut être vu comme un outil pour comprendre la construction de l'identité chez l'individu et son besoin de s'implanter et d'appartenir à un espace. Marc Augé, ethnologue et anthropologue français, l'avait notamment relevé en accolant le mot « anthropologique » à sa définition de lieu :

« J'ai défini comme « lieu anthropologique » tout espace dans lequel on peut lire des inscriptions du lien social (par exemple, lorsque des règles de résidence strictes s'imposent à chacun) et de l'histoire collective (par exemple, des lieux de culte). »⁴⁰ Pour Marc Abélès, le lieu est une construction symbolique auxquels les hommes se réfèrent pour connaître leur place, un lieu est également un théâtre des relations humaines et sociales.⁴¹

Pour Aline Brochot et Martin de La Soudière, le lieu est un véritable « filtre d'analyse » qui permet une observation « de la construction des identités (Bernard Debarbieux, Antoine Bailly, Michel Lussault), des cultures (Maria Gravari-Barbas) ». ⁴²

Et le média dans tout ça ? Car maintenant que nous avons exploré le lieu, il est important de se rappeler que le terme « média » y est accolé dans la définition dont se pare la Gaité Lyrique. Pourquoi l'utilisation de « média » ? Pourquoi avoir choisi ce terme pour se décrire ? Un lieu culturel n'est-il pas par définition un média ? Ce qui ferait de cette appellation un pléonasme, une construction artificielle. Si l'on replace la Gaité Lyrique dans son historique, la nouvelle définition de ce lieu intervient au moment des années 2000, moment de développement de nouveaux « lieux » à la dénomination éclectique et chargée de sens. Serait-il alors vain de comprendre ce terme ? Car ce terme fut créé par une équipe, à un moment T, pour décrire leur vision, leur politique, l'impulsion et le renouveau voulu pour cette Gaité. Comme d'autres avant, la Gaité fait partie d'un mouvement de fond, d'une « nouvelle époque de l'action culturelle » décrite notamment par Fabrice Lextraire dans son rapport remis à Michel Dufour en 2001 :

« La dénomination des projets que nous allons évoquer ici reste en débat. La pluralité des situations, la volonté déterminée de ne pas les enfermer dans un label explicite, bien entendu, l'impossibilité politique de résumer avec un mot-valise ou un groupe nominal qualifié une expérimentation en train de se faire. Même l'usage d'un nom de code nous est interdit, car il en

⁴⁰ Marc Augé, *Non-Lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris, Seuil, coll. « La Librairie du XX^e siècle ? », 1992.

⁴¹ Abélès Marc. M. Augé, *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*. In : *L'Homme*, 1994, tome 34 n°129. pp. 193-194.

⁴² Brochot Aline, de la Soudière Martin de. Pourquoi le lieu ? In: *Communications*, 87, 2010. Autour du lieu, sous la direction de Aline Brochot et Martin de la Soudière. pp. 5-16.

faudrait plusieurs. Il serait, de la même façon, vain de refuser les noms qui ont commencé à être utilisés dans ce champ, car ils correspondent à un usage de ces lieux, à un vécu, à des projections fantasmatiques et politiques. »⁴³

Michel Duffour le faisait également remarquer dans son discours de présentation du rapport, le 19 juin 2001 :

« Il n'est pas un de mes déplacements en région qui ne me mette en présence d'une expérience innovante, passionnante, et ce, dans tous les domaines de la culture, y compris patrimonial.

C'est une évidence pour moi, il s'agit d'un mouvement profond qui brasse les disciplines artistiques, les fonctions (de la production à la formation), les populations, qui transforme les lieux existants et parfois l'espace urbain, qui cultive le désir d'art autant que l'œuvre achevée. Je le crois, ces espaces de rencontres artistiques sont des laboratoires, grandeur nature, d'un nouveau rapport entre l'art et la société.

D'où la difficulté de les nommer. Vous l'avez constaté dès la découverte du rapport, nous n'avons pas choisi d'appellation et sur la couverture même s'entrecroisent friches, squats, alternatifs, expériences, fabriques, lieux, projets, aventures, expérimentations...

Ce « non-choix » - qui est tout le contraire d'une solution de facilité – traduit de fait une volonté très claire : ni catégorie nouvelle, ni label.

Chaque projet a choisi son nom qui n'est jamais neutre ».

Comme l'écrit Arnaud Idelon, « les mots choisis pour désigner un lieu sont connotés et l'élection d'un terme convoque aussitôt avec lui un imaginaire collectif »⁴⁴. Pour tenter d'en percevoir la signification, il me semblait important de comprendre comment les personnes directement impliquées dans la construction de l'identité de la Gaîté Lyrique pensaient la notion de lieu média. Notion complexe, j'ai fait le choix de poser la même question à chaque personne interviewée pour recueillir leur vision du média et du lieu média. Nous allons donc exposer ici des visions personnelles. Le but n'est pas de trouver une vérité absolue et une définition fixe mais de comprendre comment chacun s'approprie le terme pour penser la Gaîté Lyrique et construire un discours.

Selon Jérôme Delormas, à l'initiative de ce terme, le lieu média représente la conviction de la première DSP que de traiter le numérique ne veut pas dire traiter une société dématérialisée,

⁴³ LEXTRAIT Fabrice, « Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires... une nouvelle époque de l'action culturelle », *rapport à Michel Duffour*, Paris, La Documentation française, 2001

⁴⁴ Idelon, Arnaud. « Tiers-lieu culturel, refonte d'un modèle ou stratégie d'étiquette ? », *L'Observatoire*, vol. 52, no. 2, 2018, pp. 27-30.

mais au contraire mettre en place un lieu au service du contact humain, du rassemblement et du partage. Permettre aux communautés d'artistes, aux créateurs, aux opérateurs et aux publics de façonner le lieu. « Le lieu est un média au sens où il absorbe cette information et la rend de façon éditorialisée. Il arrange cette information. [...] Le lieu relie des choses éparses, les organise et les restitue autrement, et c'est en cela que c'est un média. On assemble des pratiques, des usages, des propositions artistiques afin de les restituer à notre façon ». Mais le lieu média est également le lieu qui se rêve média au sens journalistique du terme.

Grâce à mon entretien avec Virginie Choquart, directrice communication de la première DSP, j'ai pu explorer davantage cette notion de lieu média.

« Le lieu média c'était un lieu dans lequel nous-mêmes déjà, l'équipe, étions des veilleurs sur ce qui se passait et ce qui était en train de se passer autour de nous en termes de création dans la société et d'évolution de notre société. Notre job, c'était de le retransmettre à travers des contenus de programmation, à travers une conférence, à travers un atelier, à travers un concert et de retransmettre ça au public dans un décryptage. Le côté lieu média, c'est ça en fait, c'est être un catalyseur de tout ce qui se passe dans la société et de le retransmettre à travers une ligne, une programmation et un point de vue du coup parce qu'en fait c'est un point de vue avant tout. Et c'est vrai que la manière dont on travaillait la programmation, c'était comme une rédaction de magazine finalement ».

Le terme fut par la suite repris par la seconde DSP pour en faire une véritable ligne de conduite.

Selon Céline Poizat, responsable du développement, la Gaîté Lyrique se définit comme un lieu média du fait de la méthode de présentation de la programmation rendant compte de la création d'une époque. Cette époque est constituée de réinterprétations et d'appropriations « et que nous, on institutionnalise en les recentrant dans un cadre qui est celui de la Gaîté Lyrique. On s'affilie donc à un média dans le sens où on est sur un contenu "chaud", une création en train de se faire et on donne un état des lieux d'une création toujours en train de se faire. [...] Notre premier rôle pour nous, c'est de mettre les créations sur le devant de la scène, de les présenter, de les montrer et du coup de les débusquer comme le ferait un média qui a un rôle de prescripteur et qui va aller mettre la lumière sur certains sujets ». D'autre part, on peut considérer la Gaîté Lyrique comme un média notamment dans son organisation éditoriale.

« On va avoir une sorte de ligne éditoriale avec des propos et des façons d'aborder et de parler de ces sujets. On parle en langage inclusif par exemple, c'est des petites choses qui sont

anecdotiques, mais qui en fait, participent d'une prise de parole et d'une façon de traiter les choses comme pourrait aussi le faire un média ».

La Gaîté Lyrique veut finalement se placer dans un temps court de diffusion. Le modèle de l'organe de presse paraît donc assez évident. Même si un musée expose des œuvres récentes, il exposera toujours ce qui a été créé. La Gaîté Lyrique tente de se placer comme donnant à voir ce qui est en train de se créer.

Si l'on regarde le terme de lieu média du point de vue du marketing et du développement, Céline Poizat me faisait remarquer un point essentiel à prendre en compte dans cette notion. Lorsqu'on se considère comme un média, on considère alors le public du lieu culturel comme une audience. Adopter le vocabulaire médiatique pour un lieu culturel permet d'envisager le développement économique du lieu sous une autre forme. « Se présenter comme un lieu média, ça veut dire s'autoriser à penser un modèle de développement qui s'inspire du développement des médias et de la diversification des médias. Que fait le Monde aujourd'hui pour survivre ? Que font les Inrocks aujourd'hui pour survivre ? Ils créent des événements, des contenus, de nouvelles façons de discuter avec les audiences. Celles-ci sont valorisées dans des formes de partenariats, que ce soit du publireportage, ou d'autres formes de contenus dont ils maîtrisent le contenu, mais conçues avec des partenaires et du coup, c'est dans cette veine-là, qu'en se positionnant en tant que lieu média, on réfléchit à un cadre de diversification d'activités et du coup de notre modèle de développement et de ressources propres ». Le lieu culturel comme lieu média autoriserait donc la création de contenus à donner à son audience en partenariat avec d'autres institutions publiques, mais également privées notamment avec des marques. Cette conception du lieu média pourrait alors se rapprocher du concept marketing énoncé par Pierre Berthelot dans son article sur les médias magasins au sein de la revue *Communication et langages*.

Dans son analyse, Pierre Berthelot se place du côté de la marque et questionne la tendance à la métaphore médiatique des marques qui consiste à la création de discours médiatiques par les marques afin d'adopter une stratégie de présence. L'occupation du lieu par une marque est un exemple de lieu média où l'audience « se voit proposer de pratiquer des rites sociaux banals (aller au café, au restaurant pour y partager une certaine forme de convivialité), dans des conditions apparemment similaires, à ceci près, qu'ils sont encadrés par l'interprétation qu'en

propose la marque, par le biais de l'environnement du lieu. Sous « l'habillage social » de lieux de convivialité, ces environnements sont en réalité transformés en médias de marque »⁴⁵.

Appliqué au développement de la Gaîté Lyrique comme lieu média, on peut se placer de l'autre côté de la question énoncée par Pierre Berthelot en s'interrogeant sur le lieu accueillant le discours de marques pour comprendre les nouveaux enjeux que lie la culture, par l'intermédiaire du lieu culturel, avec la marque. Cette analyse ne doit pas être vue comme péjorative puisque s'appuyer sur des partenariats et réaliser de nouveaux contenus à la manière d'un média est source de nouvelles créations. Ces partenariats incorporent également les acteurs qui façonnent notre société au projet, une des lignes principales que s'est fixée la Gaîté Lyrique depuis sa renaissance : donner à voir le monde dans lequel nous vivons. Cette analyse du lieu média en tant que concept au service du marketing et du développement sera approfondie un peu plus loin dans notre étude.

B. La Gaîté Lyrique, un tiers lieu ?

Il était important pour moi d'aborder cette question du tiers lieu, car ma réflexion autour de la Gaîté Lyrique a débuté par ce sujet. La Gaîté Lyrique est un lieu complexe notamment dans sa classification. Parfois considérée comme un tiers lieu, un centre culturel ou un centre d'art, son identité n'est jamais fixe et peut désorienter nos habitudes sociales de catégorisation. Il me semblait donc intéressant de poser la question du tiers lieu, non comme sujet d'analyse principal, mais comme clé pour tenter de comprendre ce qu'est ou n'est pas la Gaîté Lyrique et quelles problématiques de positionnement et de communication cette non-classification peut engendrer. En effet, le choix d'un mot, d'un titre, d'une nouvelle catégorie n'est jamais secondaire. Le choix sémantique est au cœur de la stratégie d'identité, de positionnement et de communication. Utiliser un mot plutôt qu'un autre est à la base de toute posture. Choisir le mot « tiers lieu » ou le mot « lieu média » pour définir un établissement culturel, c'est dire quelque chose de ce lieu pour l'extérieur.

Nous allons tout d'abord tenter de définir ce qu'est un tiers lieu ou du moins le qualifier le plus possible. Nous tenterons de comprendre ses origines et l'évolution ou la multiplication de termes vivants ensemble afin de décrire une certaine évolution des pratiques et des flux dans le domaine culturel. Enfin, nous validerons ou non la possibilité d'appliquer le terme de tiers lieu

⁴⁵ Berthelot Pierre. Les médias magasins : du prétexte à l'implication. In: Communication et langages, n°146, 4ème trimestre 2005. Tout peut-il être média ? pp. 41-53.

pour qualifier la Gaîté Lyrique. Le but ici n'est pas d'être exhaustif. On pourrait consacrer un mémoire entier aux recherches dédiées aux tiers lieux. L'objectif est de recontextualiser le terme et de le questionner afin de comprendre comment se situe la Gaîté Lyrique par rapport au tiers lieu.

Plusieurs origines sont données au terme de tiers lieu. La première notion théorisée par Ray Oldenburg, sociologue urbain américain, le « Third place », faisait écho aux nouveaux enjeux architecturaux et au besoin de créer de nouveaux lieux de sociabilité dans le contexte socio-urbain des banlieues pavillonnaires américaines des années 50. Pour Ray Oldenburg, ce troisième lieu représente l'espace entre l'univers domestique de la maison et l'univers du travail. Cet entre- deux désigne alors une dualité. Le besoin d'un mélange entre un ressenti confortable, son chez-soi et un besoin d'activité professionnelle et de sociabilité. Cette dualité prend alors forme dans un lieu physique.

Ray Oldenburg définit le troisième lieu comme englobant l'interactivité, la conversation et l'abolition des hiérarchies. Ces notions montrent le caractère intrinsèquement politique du troisième lieu qui sont des notions toujours d'actualité. On peut également voir un lien de parenté entre le terme de « tiers lieux » et ceux qualifiés, au début des années 2000, de « Nouveaux territoires de l'art » de Fabrice Lextrait ou « d'espaces intermédiaires ».

« Le tiers lieu n'est pas ce "deus ex-machina" que l'on voudrait voir. Il prolonge, à bien des égards, la voie que les lieux intermédiaires et indépendants (squats, friches, lieux de fabrique artistique...) ont tracée hors des lieux et des pratiques institués. Il ne remplace pas, il ajoute. »⁴⁶

Enfin, on peut également attribuer la naissance du terme de tiers lieu à la mise en place des squats, des friches et des lieux de fabrication des arts de la rue en France dans les années 1960-1970. Prenant racine dans les arts de la rue et le théâtre militant, le but premier était de créer et diffuser l'art dans l'espace public. Les bibliothèques ont également été des lieux déclencheurs dans le renouveau des pratiques et des usages mettant en place des dispositifs d'accès et de partage des savoirs.

Aujourd'hui, on comprend aisément que le concept semble s'être déplacé. Plusieurs types de lieux peuvent entrer dans la définition du tiers lieu. Le terme peut désigner un environnement de travail tel un espace de *coworking*, un *fab lab*, un projet collaboratif, un lieu social axant son action sur l'innovation publique, la participation citoyenne et d'action publique, le lieu hybride

⁴⁶ « Présentation », *L'Observatoire*, vol. 52, no. 2, 2018, pp. 7-8.

ou encore le tiers lieu culturel. Ce dernier genre traduit la vision d'un lieu dédié à la vie sociale et ouvert sur la Cité.

« Les tiers lieux culturels, nous les définissons comme des lieux hybrides et ouverts de partage des savoirs et des cultures, qui placent l'utilisateur (le visiteur, le lecteur, l'étudiant, le spectateur...) au cœur des processus d'apprentissage de production et de diffusion des cultures et des connaissances. Les tiers lieux culturels sont encastrés dans leur territoire et se positionnent comme des interfaces entre l'*upperground* des institutions culturelles et l'*underground* des habitants, des usagers et des sphères culturelles et artistiques émergentes et alternatives. Les tiers lieux culturels promeuvent une culture de l'expérimentation, de la mise en scène et de la coproduction des savoirs et des cultures ».⁴⁷

Plusieurs auteurs se sont donc risqués à définir des caractéristiques précises pour reconnaître un tiers lieu :

- Une certaine réversibilité des lieux avec la possibilité d'un lieu modulable, laissant place à la création et aux initiatives. Un espace non figé avec une programmation agile.
- Une pluridisciplinarité et une souplesse dans les usages. Le tiers lieu n'est pas qu'un lieu artistique. C'est aussi un lieu de vie, de travail, un lieu ouvert qui participe à la construction d'un collectif, d'un projet multiple avec une culture de proximité.
- La dimension sociale et politique est forte dans le tiers lieu. C'est un lieu ouvert à tous, souvent gratuit ou quasi gratuit, à l'écoute des projets, hébergeant parfois des associations ou créant des projets d'économie sociale et solidaire. C'est un environnement proche des besoins de la Cité.

Pour Lucie Marinier, « ce qui est une lame de fond depuis maintenant une vingtaine d'années en France et partout dans le monde d'ailleurs, c'est de dire que les lieux culturels ne sont pas seulement un usage qui consiste à avoir d'un côté le public et de l'autre des créateurs, dans quelque chose de passif, dans un temps donné et dans des conditions très spécifiques qui sont la salle ou le musée ».

Les tiers lieux sont protéiformes et obéissent chacun à un projet différent et une culture différente ce qui rend caduque toute volonté d'exhaustivité. Comme le disait déjà Fabrice Lextraît au sujet de son travail sur "Les Nouveaux territoires de l'Art", « la pluralité des situations, la volonté déterminée de ne pas les enfermer dans un label expliquent, bien entendu,

⁴⁷ Besson, Raphaël. « Les tiers-lieux culturels. Chronique d'un échec annoncé », *L'Observatoire*, vol. 52, no. 2, 2018, pp. 17-21.

l'impossibilité politique de résumer avec un mot-valise ou un groupe nominal qualifié une expérimentation en train de se faire ».

Le terme de tiers lieu est aujourd'hui sur sollicité. On peut donc légitimement se demander si cet engouement ne serait finalement pas qu'un effet de mode. Le concept s'institutionnalise comme les lieux qu'ils recouvrent et est repris dans de multiples politiques culturelles. Il est également mis au service de projets d'urbanisation, de développement territorial et de stratégie presque marketing dans la modulation de l'espace. Il est donc important d'être prudent dans l'utilisation de ce mot pour éviter que celui-ci ne soit qu'un nouveau terme ajouté à « l'éventail sémantique » déjà existant pour classer la culture, ses acteurs et ses initiatives. Il est important de réfléchir au mot adéquat pour chaque modèle.

Une autre vision du tiers lieu nous est apportée par Charles Ambrosino et Vincent Guillon qui proposent le tiers lieu comme une incarnation d'une transition. L'objectif ici est d'envisager le tiers lieu comme la représentation physique des réflexions autour de notre société en mutation, comme un « objet totem », « un espace transitionnel ». Pour ces deux auteurs, le tiers lieu « n'est pas encore l'objet fini et modélisable dont on pourrait se saisir pour résoudre les équations qui posent aujourd'hui problème (culture et lieu de vie, culture et vivre-ensemble, culture et nouvelle sociabilité urbaine). Pour autant, on peut considérer qu'il ouvre un passage »⁴⁸.

Peut-on alors considérer la Gaîté Lyrique comme une forme de tiers lieu ? À bien des égards, la réponse peut être positive. En effet, la Gaîté Lyrique relève d'un modèle fondé, sur la volonté de rendre compte de la société actuelle avec pour horizon les cultures numériques. C'est un lieu innovant et inclusif dans lequel le dialogue et le débat sont ouverts. La Gaîté Lyrique est également un lieu pluridisciplinaire et ouvert au public notamment avec son centre de ressources, sa résidence d'artistes et son espace de coworking. La première DSP avait également une vision militante de la Gaîté et faisait intervenir de nombreuses parties prenantes de tous les milieux (médiatiques, de l'entreprise, du monde universitaire etc.). De plus, sa réhabilitation, entrant dans un agenda politique d'élaboration de lieu de création, prenant part au sein de la Cité et répondant à une demande locale, peut être un argument de plus en faveur de cette hypothèse. Avec un regard extérieur, il est donc légitime de penser que la Gaîté Lyrique s'apparente à un tiers lieu culturel.

⁴⁸ « Présentation », *L'Observatoire*, vol. 52, no. 2, 2018, pp. 7-8.

Cependant, depuis son ouverture en 2011, la Gaîté Lyrique a évolué. Elle a peu à peu trouvé son public, stabilisé son offre culturelle, élargi ses équipes et construit une identité et une stratégie. La programmation est aujourd'hui fixe et réfléchie. La place aux pratiques amateurs est donnée, mais dans un cadre et des temporalités spécifiques. Les voix des partenaires sont programmées lors d'une saison culturelle. Le lieu est ouvert et accueille des publics hétérogènes, le centre de ressources représente l'espace dédié aux pratiques libres (jeux vidéo, lectures, ateliers, plateau média avec bar), mais la zone est délimitée. L'architecture et l'organisation même du lieu cadrent l'établissement et ne le font pas paraître comme un lieu d'allées et venues, de passages. La Gaîté Lyrique devient une institution culturelle plus organisée et encadre les espaces et les circulations pour délimiter le lieu de vie. Ainsi, plusieurs éléments d'aménagements retranscrivent cette institutionnalisation du lieu. Nous pouvons prendre l'exemple de la banque d'accueil rappelant les points d'informations des musées traditionnels ou encore les grandes portes d'entrée toujours fermées et un parvis peu animé.

Interrogée sur la Gaîté Lyrique comme tiers lieu, Céline Poizat, directrice du développement nous a fait part de sa vision :

« Je ne sais pas si on serait tous d'accord dans l'équipe. On ne se définit pas comme un tiers lieu, et je ne pense pas qu'on y réponde, même si effectivement, on a un espace avec le premier étage qu'on est en train de repenser, mais qu'on continue de penser comme un espace qui doit être ouvert, un espace de vie où tout le monde vient un peu dans la journée, se poser, réfléchir, accéder à des contenus culturels ou des ateliers etc. Peut-être que ça l'était plus au tout début du projet Gaîté Lyrique où le projet était en train de se construire et il n'était que l'agrégation de collectifs qui travaillent ensemble et qui présentent des choses. [...] Je pense que chemin faisant, la Gaîté Lyrique a trouvé sa propre voie, sa propre identité, sa propre volonté artistique. On se repositionne quand même en surplomb comme Gaîté Lyrique institution. Je pense qu'on est moins dans cette démarche de Tiers-Lieux. On a moins d'espaces aussi pour des pratiques amateurs ou pour cette notion de lifestyle et de lieu de vie qui est très présente dans la notion de Tiers Lieux et qui est aussi très contrainte à la Gaîté Lyrique pour des questions de bâtiment et d'espace ».

C. Quel positionnement et quelle communication adopter pour un lieu pluriel comme la Gaîté Lyrique ?

La Gaîté Lyrique est un lieu plein de complexité. Dans sa réhabilitation, dans son statut, dans sa programmation et donc dans sa communication, il est parfois compliqué, lorsque l'on a une vision extérieure, de comprendre son identité et la direction qu'elle veut prendre. C'est un lieu qui se veut complexe, dans la mesure où traiter d'une société en mutation soulève des questionnements mouvants auxquels il est impossible de répondre clairement, et ce n'est d'ailleurs pas la volonté du lieu.

Ce qui conduit notre réflexion à présent est une autre hypothèse que j'ai formulée au début de mes questionnements sur la Gaîté Lyrique. Contrairement à des lieux plus classiques, il m'a toujours été très compliqué de comprendre la Gaîté Lyrique. Mais ce cadre flottant fait partie intégrante de la Gaîté Lyrique et finalement la communication doit-elle vraiment être clarifiée ? Et si ce lieu était finalement un lieu de pratique et non un lieu de communication ? Mon hypothèse de fond porte également sur le public de cette Gaîté. Et si la barrière que je ressentais était due au fait que la Gaîté Lyrique est un lieu à vivre pour un public déjà initié aux différents sujets abordés.

Dans cette partie, nous allons tenter de comprendre le ou les positionnements de la Gaîté Lyrique. Plusieurs questionnements resteront sans doute en suspens du fait de leur complexité. Cette analyse pourra également être complétée, par la suite, puisque pour savoir si la communication de la Gaîté Lyrique est efficace, le seul moyen est de le demander à son public. Malheureusement, une étude quantitative n'était pas envisageable due au confinement, ce qui engendre fatalement un biais dans ce mémoire. La seule voix prise en compte ici est donc celle de ceux qui élaborent la communication du lieu. Finalement, je ne pourrais jamais connaître le public de la Gaîté Lyrique. Ma vision du public vient de mes entretiens et des études statistiques menées. Pour comprendre pleinement la Gaîté Lyrique, il faut à mon sens écouter le public. Qui sont-ils ? Comment définissent-ils le lieu ? Comment l'occupent-ils ? Je citerai donc dans cette partie les professionnels qui m'ont accordé leur temps mais ces témoignages sont à prendre avec de la hauteur. Ils sont intéressants pour comprendre les stratégies de communication menées par l'établissement mais ne me permettront pas de formuler des recommandations techniques.

Durant la première DSP, le positionnement du lieu était un lieu d'expérimentation avec la volonté assumée d'une communication hybride, se faisant au fil de l'eau et se construisant avec

tous les partenaires de la Gaîté. Le flou était revendiqué et faisait partie d'une ligne éditoriale. Propos de Virginie Choquart : « ce lieu, il était unique. Il n'y avait pas d'équivalent en France. Il n'y avait que des équivalents à l'étranger et notre volonté, c'était de se positionner dans l'expérimentation. C'était un projet très sensible et intuitif parce qu'on ne voulait surtout pas cloisonner et mettre dans des cases ». Au moment de la seconde DSP, plusieurs points de friction ont été révélés. Un changement de DSP suggère un changement d'équipe et surtout un changement d'équipe dirigeante. La passation entre les DSP n'ayant pas été faite, la deuxième DSP a dû monter un nouveau projet sans pouvoir ou vouloir assurer une continuité avec les stratégies mises en place lors de la première mandature. L'âme et le sujet de la Gaîté Lyrique sont restés, mais le positionnement et l'identité ont évolué dans un lieu cherchant encore sa place dans l'écosystème culturel parisien. De plus, le cahier des charges fut modifié par la Ville de Paris en donnant plus de place au spectacle vivant et à la collaboration avec le monde de l'enseignement et les acteurs sociaux pour une politique culturelle en faveur des publics éloignés. Ce nouveau cahier des charges abandonne également le volet formation ainsi que la mise en valeur du centre de ressources. Avec 1,5 million d'euros en moins, on comprend que le positionnement et l'identité du lieu soient obligatoirement amenés à évoluer alors que les fondations construites par la première mandature n'étaient pas encore complètement consolidées. Le problème se pose également en interne. La plupart des équipes sont restées au changement de mandature et ont dû s'adapter à une coupe budgétaire, à une nouvelle vision, un nouveau positionnement et donc digérer, comprendre et accepter un nouveau projet. Tous ces facteurs peuvent expliquer les choix de communication faits par une institution culturelle et sont à prendre en compte dans l'analyse de ceux-ci.

Le positionnement de cette nouvelle DSP se traduit dans la nouvelle baseline « musiques et futurs alternatifs ». Autour de cette identité gravitent plusieurs objectifs. Les notions de lieu média et de culture post-internet sont présentes dans la description du lieu, mais ne sont pas mises au premier plan. Attardons-nous d'abord sur ce positionnement. La musique et donc le spectacle vivant sont remis en avant et clairement affichés dans la nouvelle identité. Le « et » montre le lien entre musique et culture numérique tout en marquant une différence. Un moyen pour le lieu de réaffirmer son positionnement de scène musicale parisienne. L'évocation des cultures numériques disparaît dans cette nouvelle signature au profit des « futurs alternatifs ». Selon Baptiste Vadon, directeur de la communication, ce terme évoque la volonté pour la Gaîté Lyrique de se placer en tant que prescripteur et décodeur des futurs possibles à notre société.

« On est parti plus tôt sur ce concept de futur alternatif parce qu'il y a aussi une idée de ne pas embrasser le futur qui est proposée et offert notamment par rapport au GAFAM. Sous le prisme des nouvelles technologies, essayez de voir quelles sont les alternatives au futur et au paradigme sociétal qui nous est proposé. Et à la fois, on essaie d'avoir un discours prospectif et une vision qui peut être différente de la société dans laquelle on vit et en même temps dans cette définition, il y a aussi cette volonté d'incarner les sous-cultures et les cultures en cours de construction. Nous en fait, on est un établissement culturel qui traite de la culture en cours de fabrication. [...] Les artistes qu'on accueille et dont on parle sont en train de créer, sont encore vivants donc il y a vraiment cette volonté d'incarner cette génération. Avoir ce regard aussi prospectif sur l'avenir. L'idée c'est d'incarner, d'être dans l'époque et de donner la parole aux communautés qui construisent et qui font évoluer l'époque ».

Ce positionnement renouvelé fait émerger de nouveaux axes (encore en construction aujourd'hui) et un réagencement des disciplines présentes à la Gaîté Lyrique. Les pôles créés sont la musique et les concerts, le laboratoire et la programmation culturelle rythmée notamment par de nombreux festivals. Gravitant autour de ces pôles, les résidences d'artistes, partenariats scolaires et associatifs et le programme enfant Capitaine Futur viennent se nourrir de ces domaines pour permettre une expérience pluridisciplinaire.

Les objectifs qui découlent de ce positionnement sont multiples :

- Être support et diffuseur de la création artistique
- Donner la parole aux communautés qui viennent s'incarner à la Gaîté Lyrique
- Faire de la Gaîté Lyrique un média, une plateforme institutionnalisant les pratiques pour les mettre en valeur et leur donner un lieu d'expression et de reconnaissance
- Ouvrir les regards pour montrer d'autres futurs possibles en incarnant la société de manière bienveillante afin de représenter la diversité
- Toucher un public d'initiés, un public venant des différentes communautés ainsi que le « grand public » et le public « éloigné ». Nous reviendrons sur ces termes dans la suite de notre analyse.

Comment s'incarnent ce positionnement et ces objectifs dans la communication de la Gaîté Lyrique ?

Premièrement, la Gaîté Lyrique s'autorise à penser comme un média notamment dans sa stratégie de développement. Cette vision suppose un travail éditorial sur le ton et sur la manière d'appréhender les sujets de société sous le prisme du numérique. Dans l'étude des différents

supports de communication, nous verrons comment se traduit ou non cette vision du lieu culturel comme média d'information. Au niveau du ton, l'utilisation du « nous » englobant permet à la Gaîté Lyrique de montrer les communautés tout en les agrégeant à un projet commun qui participe à l'identité du lieu. Cette utilisation de la 2^e personne du pluriel permet d'assoir cette vision englobante et de se rapprocher d'un modèle de média, comme caisse de résonance et porte-parole des communautés.

Deuxièmement, la nouvelle DSP s'attarde à mettre en valeur les différentes communautés. Un des principes phares est d'être le terrain d'expression au travers de l'art, des communautés façonnant notre société comme les communautés de danses post-internet, les communautés voguings ou LGBTQI. Cet axe est traduit en communication notamment par l'adoption de vocabulaire, de style graphique, de style narratif et d'aménagement physique plus inclusif et représentant la société actuelle. Ainsi, la Gaîté Lyrique a adopté une écriture inclusive, mis en place une signalétique non genrée notamment dans les toilettes et adopte un vocabulaire spécifique qu'elle tente d'expliquer et de mettre en valeur dans le même temps. Pour remplir ces objectifs de lieu incarnant la société d'aujourd'hui, la Gaîté Lyrique repose sa communication principalement sur les relations presses et sur le digital (ce volet est en cours de construction et nous aurons l'occasion de l'analyser plus en détail dans les parties suivantes). Depuis la réhabilitation de la Gaîté Lyrique en 2011, les relations avec les médias ont toujours pris une place très importante dans la stratégie de communication de l'établissement. En effet, les médias ont toujours été considérés comme des partenaires de créations avec une stratégie de mise en place de liens avec des médias de niche comme Barbiturix ou Trax ainsi que des médias plus grand public comme les Inrocks, Arte ou France Inter. Ce partenariat passe notamment par l'organisation de nombreux festivals qui dictent la programmation et l'agenda culturel. Ainsi, on peut prendre l'exemple des Inrocks Festival ou du Arte concert festival. Levier important de visibilité, le festival partenaire est une source de notoriété et de trafic très importante pour la Gaîté Lyrique.

Le dernier axe important du positionnement de la Gaîté Lyrique est son engagement avec une volonté de présenter au grand public des créations immersives tout en faisant passer un message et amener le public à se questionner sur la société.

Le rôle de la médiation culturelle

La Gaîté Lyrique utilise la médiation culturelle au sein de l'établissement avec notamment des dispositifs dits classiques : des visites guidées, des ateliers et des conférences au sein de son

laboratoire, mais également d'autres dispositifs plus spécifiques comme des hors-les-murs et des rencontres avec des artistes.

Au sein d'une institution culturelle, le médiateur évolue souvent dans une stratégie d'action culturelle ayant pour objectif de toucher et fidéliser des publics spécifiques tels que les publics dits éloignés, le public scolaire etc. La médiation culturelle à la Gaîté Lyrique passe essentiellement par l'animation d'ateliers, la résidence d'artiste et la programmation hors-les-murs notamment à destination de l'enseignement. C'est principalement le service des publics qui s'occupe de l'animation du lieu par la médiation. L'objectif de la Gaîté Lyrique est d'être le terrain d'expression d'une société. La médiation culturelle est donc mise en place notamment avec les artistes et les artistes en résidence.

Cette médiation passe par une demande de la Ville de Paris dans les objectifs de gestion fixés pour la Gaîté Lyrique dans le cahier des charges :

« Les activités de service public consistent en la mise en œuvre d'un projet artistique et culturel dédié à l'exécution des objectifs principaux suivants : [...]

- La conduite d'une politique d'action culturelle qui sera au cœur du projet afin de permettre à un large public, notamment les personnes éloignées, de découvrir et de se familiariser avec ces nouvelles formes artistiques. Le délégataire devra travailler en étroite collaboration avec le monde enseignant et les acteurs sociaux, de quartier, notamment dans le cadre de la Métropole du Grand Paris ».

Afin de répondre à cet objectif, la Gaîté Lyrique utilise principalement des artistes en résidence pour mettre en place de la médiation. Ainsi, on peut citer en exemple, les ateliers voguing menés avec des lycéens, les « contes à paillettes », atelier animé par le collectif Paillettes dans la programmation enfant. Laisser l'artiste prendre le rôle du médiateur peut être vu comme une stratégie de communication dans la mesure où ce dispositif permet une médiation « esthétique » fondée sur l'approche et le regard que l'artiste porte sur le monde. La Gaîté Lyrique articule cette médiation artistique avec une médiation culturelle assurée par une médiatrice / documentaliste, par l'équipe des publics qui permet le pilotage d'actions à plus large spectre comme le projet « STEAMulate your school »⁴⁹ au niveau européen ou enfin par la participation

⁴⁹ Projet européen porté par la France, la Grèce, l'Italie et la Lituanie ayant pour objectif la mise en place d'ateliers numérique pour développer les compétences des enseignants et des élèves à travers des activités liées à l'informatique, aux outils multimédias et aux sujets STEAM (favoriser la coopération interdisciplinaire en science, technologies, ingénierie, arts et mathématique en relation avec l'informatique et l'éducation aux médias).

à des évènements locaux organisés par la Ville ou d'autres institutions culturelles partenaires comme par exemple les Traversées du Marais.

Au niveau de la communication, la médiation la plus développée est la programmation enfant-jeunesse portée par le dispositif Capitaine Futur⁵⁰. Axe phare de la programmation de la Gaîté Lyrique, Capitaine Futur fut créé lors de la première DSP et conservé par la suite sur la nouvelle mandature. Personnage fictif interprété et illustré par un artiste différent chaque saison, Capitaine Futur est un personnage que l'on ne voit jamais et qui guide la programmation familiale de la Gaîté Lyrique pour initier et faire découvrir aux enfants la société à travers les cultures numériques tout en touchant le public « parents et grands-parents ».

Dans un lieu comme la Gaîté Lyrique, on peut se poser la question de la légitimité d'une médiation culturelle. En effet, utiliser le terme de médiation, c'est mettre une distance entre le public et l'œuvre, partir du présupposé que le public a besoin d'une démarche explicative pour accéder à l'œuvre. Or, la programmation présentée à la Gaîté Lyrique n'est-elle pas une programmation où le public est lui-même acteur de l'œuvre ? La médiation culturelle serait alors mise en place seulement pour remplir un objectif fixé par la Mairie de Paris ? Cette problématique peut également être présentée autrement et dans le sens de la médiation culturelle. Le public est acteur de l'œuvre et de son apprentissage à la Gaîté Lyrique. Mais la Gaîté Lyrique regorge de concepts, de théories et de nouveautés qu'il faut expliciter pour que le public puisse s'y immerger complètement. N'est-ce pas le but principal d'un média d'exposer à un public une information en la rendant intelligible et compréhensible pour tous ? Comprendre le *voguing*, sa communauté et son apport à la société est un objet au départ difficilement appréhendable pour un primo visiteur. Pour que l'objectif d'ouvertures à de nouveaux potentiels soit accompli, une médiation est ici nécessaire. Il ne faut pas également oublier que la Gaîté Lyrique est avant tout un établissement culturel au fonctionnement et à la lettre de mission classique qui ne permet pas l'expérience d'un lieu complètement hybride et novateur même si la volonté de la première équipe allait dans ce sens.

Nous verrons dans un second temps comment ces initiatives sont portées et retranscrites au public notamment par les supports de communication. Le dispositif hors-les-murs et les partenariats avec d'autres institutions sont pour le moment assez restreints compte tenu de la multiplicité des domaines d'interventions et du repositionnement actuel de la Gaîté Lyrique très chronophage pour les équipes. Les actions sont pour le moment menées sur du ponctuel et ne

⁵⁰ Support de communication en annexe

sont pas encore imaginées sur un temps long. Cette problématique de temps et de mise en place stratégique peut expliquer la difficulté de retrouver ces informations noyées sur les supports de communication.

Le rôle du bâtiment

Le bâtiment est également un axe à prendre en compte dans la construction de la communication de la Gaîté Lyrique. Le bâtiment est peu mis en avant dans les communications de la Gaîté et c'est pourtant un élément central dans la construction du lieu. En effet, la particularité de la Gaîté Lyrique est que le bâtiment fut réhabilité et reconstruit pour répondre au projet de la Mairie de Paris d'un centre des musiques actuelles et des arts numériques. Le projet n'est pas arrivé après dans l'établissement, mais les deux se sont construits et nourris mutuellement.

Tout est imbriqué, la culture du bâtiment, la technologie, le modèle économique et les formes artistiques qui évoluent en son sein. Le lieu est lui-même créateur de freins et d'opportunités en termes de programmation, mais aussi d'animation et de communication. La grande salle ne peut accueillir que 300 personnes en position de gradins et 750 en format concert ce qui rend le modèle économique très compliqué à tenir puisque le coût technique ne peut pas être compensé par le remplissage de la salle. Les éléments techniques de la Gaîté Lyrique sont également extrêmement coûteux et demandent des savoir-faire techniques spécifiques et supposent donc une plus grande équipe pour la gestion. De plus, la réorientation de la Mairie de Paris sur le spectacle vivant pose également d'autres questionnements notamment liés à la capacité des salles et à l'impossibilité économique d'immobiliser une salle plusieurs jours pour des répétitions.

Toutes ces contraintes sont à prendre en compte dans la gestion de la Gaîté Lyrique et sont également génératrices de nouvelles possibilités telles la création de partenariats avec des entreprises, l'invention de nouveaux types de spectacle vivant plus immersif se déplaçant dans le lieu et invitant d'autres formats, la mise en place d'une autre circulation pour les expositions ou encore l'investissement dans un mobilier modulable comme, par exemple, l'espace boutique. Selon Céline Poizat, « la Mairie de Paris demande et pousse beaucoup pour que la Gaîté Lyrique soit un lieu de spectacle vivant. En réalité, économiquement parlant, c'est très compliqué de ne faire que du spectacle vivant avec une salle de spectacles qui, en position gradins, ne peut accueillir que 300 places. En fait l'économie est juste impossible à tenir donc on invente de nouvelles formes de spectacle vivant, de performances ».

Le bâtiment oriente donc la programmation, mais aussi la communication du lieu. Son histoire, son agencement, ses particularités peuvent être une piste de communication à creuser qui n'a pas encore été exploitée. On retrouve la présentation du lieu principalement orienté pour un récepteur professionnel dans l'optique d'une privatisation d'espace ou de co-création d'expériences.

II. La communication à destination des publics

A. Les publics de la Gaîté Lyrique

Cette première partie est consacrée à l'étude des publics de la Gaîté Lyrique. Il est important de pouvoir cerner les différentes catégories de personnes afin de diriger et de personnaliser les messages de communication. Définir le type d'audience permet de comprendre comment entrer en contact avec elle et ainsi la fidéliser. Afin de cerner au mieux qui sont les visiteurs de la Gaîté Lyrique et quels sont les publics cibles pour les équipes de la Gaîté Lyrique, nous avons pu nous appuyer notamment sur les entretiens réalisés avec Céline Poizat et Baptiste Vadon. Nous avons également étudié le rapport d'activité de la Gaîté Lyrique et en 2019, une étude des publics a été réalisée par les équipes en interne. Malheureusement, n'ayant pu y avoir accès, notre analyse devra donc être complétée ultérieurement par l'apport des enseignements de l'étude en cours ou des futures études. Notre analyse ne sera que parcellaire de ce fait. Il faut cependant prendre du recul sur les entretiens menés. En effet, il ne faut pas oublier que les personnes interrogées parlent des publics avec leur vision de terrain et non en s'appuyant sur des études. Nous sommes davantage dans le registre du ressenti ou de la conviction. Des entretiens qualitatifs et quantitatifs avec des visiteurs de l'établissement auraient permis de comprendre les publics et d'élaborer des recommandations plus poussées.

Les publics de la Gaîté Lyrique sont composés majoritairement d'une population entre 25 et 40 ans. 50 % du public a moins de 35 ans et 70 % moins de 40 ans. On est donc sur une cible familière de la communication digitale, du multicanal. Le public du lieu est générationnel et appartient notamment aux années 1980 – 1990 – 2000.

Au niveau de la fréquentation, ce sont les concerts qui sont à l'origine de la plupart du trafic à la Gaîté Lyrique avec 28 % de la fréquentation en 2018⁵¹.

Le public concert est un public majoritairement jeunes étudiants et jeunes actifs. Les professionnels de la musique sont également nombreux puisque la salle de la Gaîté Lyrique

⁵¹ Vous retrouverez en annexe le détail de la fréquentation de la Gaîté Lyrique en 2018

accueille souvent les premières scènes d'artistes (48 % de la programmation en 2018 dédiée aux artistes émergents). Excepté pour les passages de Christine and the Queens ou Kiddy Smile, le public peut être considéré majoritairement comme initié.

On retrouve ensuite les visites libres qui représentaient 34 % des visites en 2018. Ce type de public a diminué du fait de la reconfiguration de la Gaîté Lyrique et de la place moins importante laissée au lieu de vie en tant que tel et notamment de l'espace de coworking. Céline Poizat, Directrice du développement à la Gaîté Lyrique nous confiait également que la majorité du public était constituée de professions intellectuelles supérieures et d'étudiants et notamment d'étudiants en art.

La première DSP a publié en 2012 une étude des publics réalisée en décembre 2011 auprès de 300 personnes environ interrogées lors de l'exposition *Pictoplasma*, au centre de ressources et lors de concerts. Il est, à mon sens, important d'analyser cette étude et de la prendre en compte pour l'analyse des publics de la Gaîté Lyrique.

En effet, même si la configuration du public parisien a évolué en 8 ans, nous pouvons tout de même dégager de grandes lignes directrices en comparant ces chiffres aux retours résultant des entretiens et de l'analyse des rapports d'activités.

Il en ressort de cette étude les principaux enseignements suivants :

- Le public de la Gaîté Lyrique est majoritairement masculin à 55,7 %
- Inchangé en 2018, le public de la Gaîté Lyrique fréquente le centre de ressources et les concerts
- 70 % des visiteurs sont âgés de 30 ans ou moins,
- Les visiteurs de plus de 50 ans sont pratiquement absents (2 % des publics)
- Le profil type du public de 2012 est celui du célibataire (60,7 %), sans enfant (86,3 %), vivant en France (96,5 %).
- 59 % du public est actif avec un très haut niveau de qualification et de formation, les étudiants représentent 28,8 % des visiteurs
- Le public de la Gaîté Lyrique est majoritairement parisien à 59 % vivant notamment dans les 11ème, 18ème et 15ème arrondissement.
- En 2012, les expositions sont fréquentées à 30 % par les moins de 26 ans, à 5% par les demandeurs d'emploi et à moins de 2 % par les plus de 60 ans. Les conférences et

projections sont fréquentées à 13 % par les moins de 26 ans, à près de 8 % par les demandeurs d'emploi et à 1 % par les plus de 60 ans.

À partir de ces enseignements, tentons donc de définir le profil type du visiteur de la Gaîté Lyrique en 2020.



Homme, 30 ans
Bac + 5
Profession intellectuelle supérieure type planneur stratégique en agence ou directeur artistique
Un revenu moyen
Célibataire
Pratiquant la Gaîté Lyrique surtout pour les concerts et les expositions avec ses amis

On retrouve également à la Gaîté Lyrique différents types de public selon les disciplines. Ainsi, on retrouvera un public de moins de 35 ans sur les concerts, alors que les ateliers et les expositions attireront un public plus familial.

La principale problématique rencontrée par la Gaîté Lyrique est l'éclatement de son public. En effet, celui-ci visite la Gaîté Lyrique pour un domaine en particulier et n'a donc qu'une vision parcellaire de l'offre.

Une solution peut donc être trouvée en mixant ces publics, en s'adressant à eux spécifiquement d'une part, mais aussi en renouvelant des modèles de création pour créer des rencontres et des dialogues entre ces différentes communautés.

B. Les opportunités d'une stratégie de marketing digital d'entreprise adaptée au secteur culturel

Pour qu'une stratégie de marque soit efficace, il faut qu'elle puisse fournir une idée centrale permettant une cohérence entre le comportement, les actions et la communication de l'entreprise avec le plan d'action. Les méthodes de marketing et de marketing digital des entreprises peuvent être des sources d'inspiration pour le secteur culturel⁵². En pensant le lieu culturel comme marque à part entière, appliquer ces méthodes notamment digitales permet d'augmenter l'activité et les performances. Bien entendu, on parle ici de performance sous

⁵² Cette sous-partie a pu être construite grâce à l'étude du mémoire de Master 2 de Marine Serdin-Lagarde sur les enjeux de la stratégie digitale d'Ixina France soutenu le 8 juillet 2020 à IESEG Paris

d'autres critères. Les objectifs d'un lieu culturel peuvent s'apparenter à des objectifs d'entreprise comme par exemple :

- L'optimisation de la visibilité avec le développement de la notoriété du lieu et la fidélisation et le recrutement de nouveaux publics
- Le développement des ventes billetterie et des visites
- L'amélioration de la relation entre le lieu culturel et son public cible

En termes de marketing digital, il est important de noter qu'aujourd'hui, le parcours utilisateur est cross-device mais également omnicanal. Ces évolutions de pratiques imposent, à l'entreprise ou à l'institution culturelle, de repenser ses leviers d'acquisition et sa stratégie digitale.

Différents points d'attention peuvent être relevés et doivent apparaître dans la réflexion sur la stratégie digitale d'un lieu culturel.

- Le storytelling

Le storytelling est un levier primordial pour toute installation d'une image de marque et d'une stratégie globale. Le storytelling représente, pour la marque la transparence, les valeurs, le dialogue et la construction d'une histoire avec sa communauté. Le but du storytelling est de créer le récit de la marque. Ce récit est ensuite matérialisé dans les différents supports et canaux de communication tels que les réseaux sociaux, le site internet, les supports print, la signalétique etc. Les réseaux sociaux permettent d'installer une logique de proximité et de partage en temps réel afin de permettre au public de vivre ou de poursuivre une expérience.

- L'expérience utilisateur et la personnalisation

La notion de liens privilégiés entre consommateur et marque ou entre public et lieu culturel est très importante à prendre en compte dans la stratégie marketing. En effet, les utilisateurs / consommateurs / publics ont le désir de se sentir uniques et libres tout en évoluant dans une expérience globale. La mise en place d'un CRM ou l'analyse de données, en règle générale, permet d'injecter dans la stratégie digitale, un niveau de connaissance de sa cible permettant une personnalisation des messages. L'objectif est avant tout d'établir un dialogue rapide, personnalisé et humanisé avec sa cible afin de travailler la relation client.

- La relation client et le dialogue continu

Le marketing digital permet la mise en place de liens privilégiés entre l'entreprise et sa communauté. Il existe aujourd'hui de nouveaux services digitaux permettant de répondre à cette

demande de proximité. On peut citer notamment le "click to chat" qui permet une prise de contact rapide entre le visiteur et l'entreprise.

L'activation de l'inbound et de l'outbound marketing adaptés au secteur culturel

Selon Bertrand Bathelot, « L'inbound marketing désigne le principe par lequel une entreprise cherche à ce que ses prospects ou clients s'adressent naturellement ou spontanément à elle en leur délivrant des informations ou des services utiles dans le cadre d'un besoin éprouvé ou potentiel ». Cette activation repose sur la capacité de l'entreprise à utiliser les espaces familiers des consommateurs tels que les blogs ou les réseaux sociaux afin de favoriser l'exposition de leurs contenus, et ainsi gagner l'attention pour dialoguer avec l'audience. Pour qu'une stratégie d'inbound marketing soit efficace, il est primordial de connaître et cerner le plus précisément possible sa cible. Afin de réussir à transformer un utilisateur intéressé par un contenu en visiteur adhérent à l'entreprise ou au lieu culturel et sa marque, quelques étapes sont à franchir :

Attirer : attirer l'attention sur la marque et créer le bon contenu au bon moment

Appliqué au lieu culturel, on peut imaginer l'écriture d'articles ou de brèves sur des sujets d'actualités, artistiques, nouveautés etc.

Convertir : l'utilisateur a pris contact avec la marque pour qu'elle réponde à sa problématique ou à son envie. Lorsque la marque solutionne le problème, il est important de faire entrer l'utilisateur dans une base de données afin de le repérer et garder sa trace.

Dans un lieu culturel, cela peut s'apparenter à de la prise de coordonnées lors de l'inscription à des ateliers, ou à une newsletter etc.

Conclure : mener la discussion avec le visiteur afin de l'accompagner jusqu'au geste d'achat. Par exemple avec l'utilisation de vidéo teasing d'une exposition, de jeux concours, de push ou d'emails personnalisés.

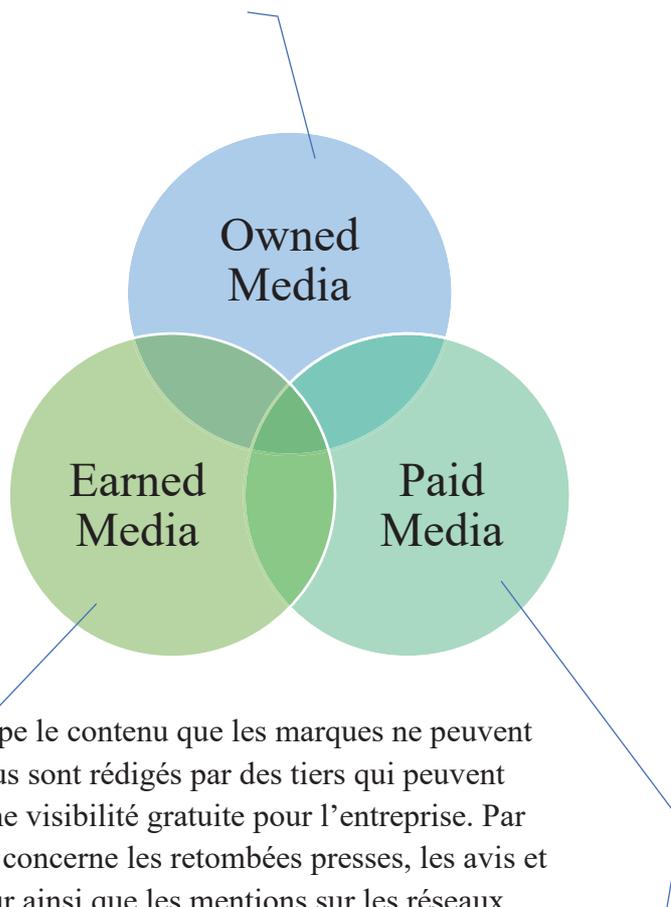
Fidéliser : lorsque le visiteur est devenu un nouveau public, il est important de garder le lien pour de futures visites. Après la vente, il est important de continuer à envoyer des informations pertinentes à son audience afin qu'elle puisse devenir régulière et promouvoir l'entreprise ou l'institution culturelle. On peut ici imaginer un mail de remerciement, proposer des activités en lien avec le thème de la première visite du type « à découvrir aussi », ou encore donner l'opportunité de faire partager l'expérience du visiteur à son entourage.

Il est tout de même important de rappeler qu'une stratégie inbound est plus efficace couplée par des méthodes outbound traditionnelles.

Les stratégies digitales

Les leviers digitaux sont essentiels pour développer une relation client / entreprise, mais aussi lieu culturel / public plus forte et ainsi assurer une fidélité et un nombre de conversions. La présentation de la méthode POEM permet la vision globale de l'éventail de possibilité en terme digital pour faire rayonner sa marque ou son institution culturelle et ainsi toucher une potentielle nouvelle audience.

Le **Owned Media** représente les différents leviers que l'entreprise ou l'institution contrôle pour se faire connaître, créer de la valeur et renforcer sa crédibilité. On pense notamment aux sites internet, la newsletter ou les contenus des réseaux sociaux.

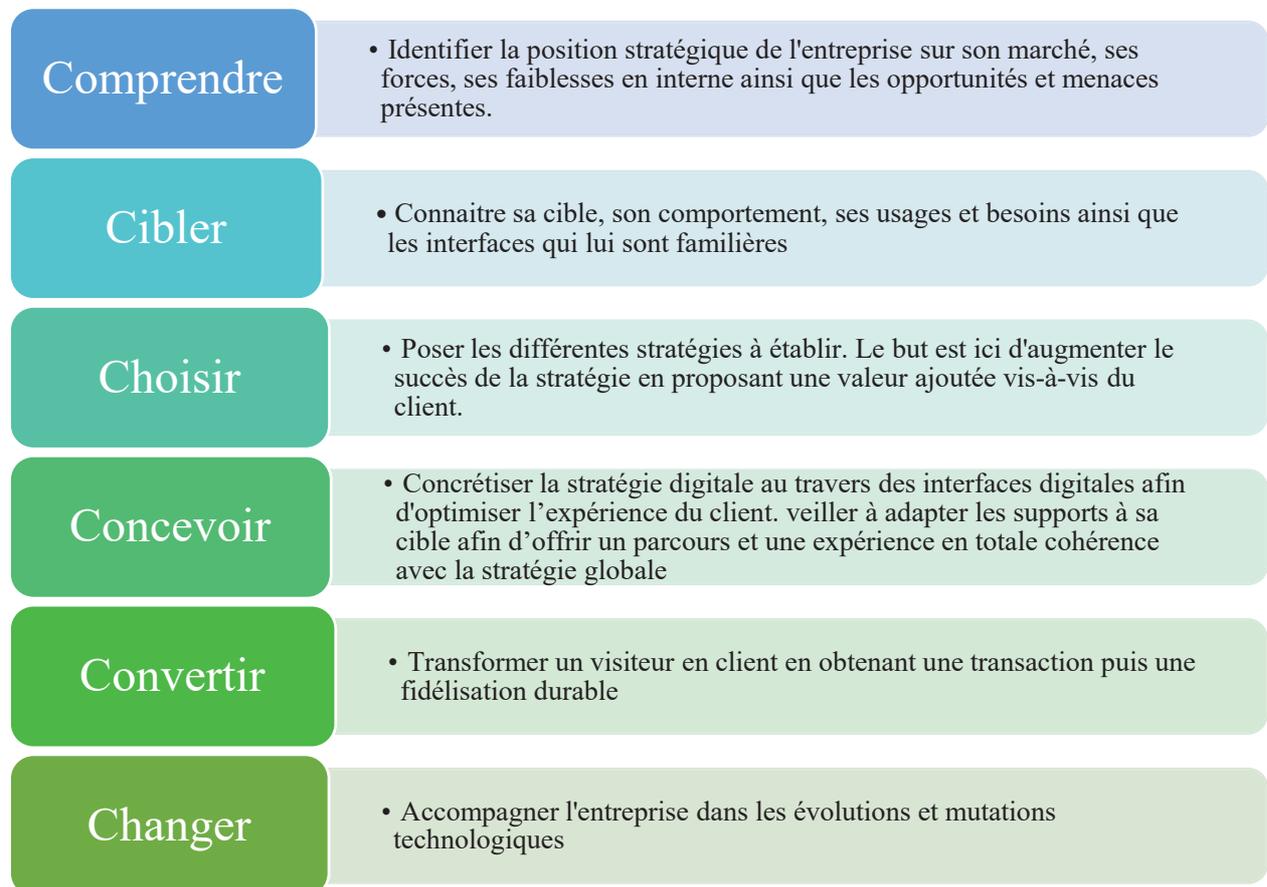


Le **Earned Media** regroupe le contenu que les marques ne peuvent pas contrôler. Ces contenus sont rédigés par des tiers qui peuvent donner une notoriété et une visibilité gratuite pour l'entreprise. Par exemple, le earned média concerne les retombées presses, les avis et opinions du consommateur ainsi que les mentions sur les réseaux sociaux.

Enfin, le **Paid Media** définit l'ensemble des diffusions payantes permettant à l'entreprise et sa marque de gagner en visibilité. On peut notamment citer les pop-up, display, posts sponsorisés, habillage publicitaire etc.

Construire une plateforme de marque, c'est bâtir une stratégie sur des bases solides avec un positionnement clair, une distinction et une proposition unique de valeur de la marque. Pour une institution culturelle, c'est donc se poser la question du positionnement souhaité, de l'avantage compétitif par rapport à d'autres institutions traitant de sujets similaires et élaborer une proposition unique pour le public.

Après avoir défini une stratégie de marque, la stratégie digitale vient se structurer par-dessus. Pour qu'une stratégie digitale soit payante, il est important de suivre un processus de diagnostic, de définition d'objectif, de planification, de déploiement, de contrôle et d'analyse des actions mises en place. Imaginée en 2000 par François Cazals, professeur affilié à HEC Paris, la méthode des 6C est constituée de six séquences logiques afin de mener à bien une stratégie digitale complexe.



La prise en compte de la réputation et donc de la notoriété d'une marque ou d'une entreprise est un facteur important au moment de la mise en place d'une stratégie digitale et dans son suivi. L'e-réputation est portée par l'ensemble des leviers digitaux d'une marque, « elle est le résultat en termes d'image des contenus produits et diffusés par l'entreprise, mais aussi, et

surtout celui des contenus produits par les internautes sur les blogs, réseaux sociaux, plateformes d'échanges vidéo, espaces d'avis clients, forums et autres espaces communautaires » (B. Bathelot). Les réseaux sociaux jouent un grand rôle dans la construction de l'e-réputation. En effet, le rôle des consommateurs a évolué. Ces derniers sont aujourd'hui des acteurs et des créateurs de la réputation d'une marque. En ayant la possibilité de dialoguer avec une entreprise, le public a le pouvoir de co-construire l'identité de celle-ci.

Le site internet est le principal point de contact entre une entreprise et son audience. Il est important que celui-ci soit le reflet d'une stratégie et une vitrine pour l'entreprise ou l'institution. Il doit donc être soigné et répondre aux besoins des cibles de l'entreprise. L'utilisateur doit être en mesure de naviguer sans frustration, utiliser les services sans blocages, avoir la même expérience sur tous types de supports. Pour ce faire, un site internet doit être facile d'utilisation, peu de clics doivent suffire pour trouver n'importe quelles informations. Les pages doivent être aérées et le nombre d'informations doit être limité à l'écran.

Pour un lieu culturel, un site internet correctement pensé doit permettre de donner envie et de rassurer l'audience sur l'institution, lui donner envie de s'y rendre en physique, lui donner à voir les multiples activités qu'il pourra réaliser lors de sa venue. Autre levier important dans la mise en place d'une stratégie digitale est l'email marketing. En effet, son objectif est de vendre ou fidéliser. Il doit donc impérativement être pensé pour le destinataire dans son format, son contenu, son ton et dans les actualités poussées.

Comme évoqué un peu plus haut dans notre analyse, les avis client (ou visiteur pour une institution culturelle) sont à prendre en compte et à travailler dans une stratégie digitale. Ainsi, s'il vit une expérience positive, le client sera fidélisé et attirera à son tour de nouveaux clients. Chaque interaction avec le client doit être vue comme une opportunité. Alors qu'une mauvaise expérience a le potentiel de nuire profondément à la marque. L'obtention d'avis clients devient alors une technique commerciale tout aussi valable que les campagnes de marketing classiques. Les clients sont aujourd'hui dans la capacité de vendre le produit eux-mêmes en postant des avis positifs, il est donc primordial de s'en occuper.

La présence digitale d'une entreprise et sa notoriété sont également soumises au référencement des moteurs de recherche. L'objectif est d'acquérir un référencement naturel de qualité, soit un bon classement dans les résultats de recherche. Pour ce faire, il est impératif de soigner ses canaux digitaux à commencer par le site internet. En effet, les algorithmes trient et référencent les sites internet suivant leurs contenus qui doivent être uniques et de qualité, mais prennent aussi en compte la structure qui doit être fonctionnelle et intuitive. Le référencement suppose

également l'utilisation de mots clés les plus recherchés par les utilisateurs et identifiés notamment avec l'utilisation de Google Analytics.

Enfin, la stratégie de marketing digitale doit prendre en compte le marketing d'influence et les partenariats. Aujourd'hui, les entreprises peuvent avoir recours à de nouvelles stratégies pour toucher leur audience à différent moment du parcours d'achat. Il est possible de faire appel à des influenceurs qui deviennent des intermédiaires et peuvent être considérés comme leaders d'opinion au même titre que l'entourage ou le bouche-à-oreille afin de valoriser ses produits ou services. Ainsi, l'influence opère un changement de choix ou d'opinion pour le consommateur face aux préconisations d'un influenceur. Dans le secteur culturel, il est possible de faire appel à des influenceurs spécialisés dans des thématiques culturelles. Mais il est également possible de penser une stratégie de mise en avant d'une programmation avec les artistes performant au sein de l'institution.

Les influenceurs produisent différents types de contenus comme des posts ou articles sponsorisés, des jeux concours ou du placement produit. Levier intéressant pour le secteur culturel, un autre type de contenu peut être envisagé : le Take Over. De plus en plus utilisé, le Take Over donne la main à l'influenceur sur les supports de la marque pour y attirer sa communauté en réalisant des vidéos ou stories. Il est possible de penser ce format pour les artistes se produisant dans le lieu culturel afin de valoriser l'institution, les lieux et les activités périphériques à la programmation.

Afin de favoriser davantage la réputation de sa marque, il est indispensable de sélectionner des influenceurs avec des valeurs communes. Ce n'est pas forcément la taille de la communauté d'un influenceur qui compte pour gagner en notoriété, mais bien son expertise et les liens entretenus avec sa communauté. Enfin, il convient de définir les multiples KPI qui donneront du sens à la campagne avec l'influenceur. La mesure de la performance est essentielle dans une stratégie de marketing digitale afin de prouver le succès d'une opération et de comprendre et corriger les leviers les moins performants.

C. La communication à destination des publics

Une des volontés de la Gaîté Lyrique est de toucher le grand public. Mais ce grand public existe-t-il vraiment ? Les directives du cahier des charges fourni par la Mairie de Paris évoquent également l'importance de toucher un public éloigné. Qui sont ces publics éloignés et quels dispositifs peuvent être mis en place pour les englober ? Pour mener à bien cette analyse de la

stratégie de communication de la Gaîté Lyrique au public, nous nous sommes attachés à décortiquer les différents supports de communication accessibles au public. L'objectif de ces analyses est de comprendre à quel public sont adressés quels supports et quels sont les leviers de communication employés actuellement au sein de la Gaîté Lyrique.

Attardons-nous d'abord sur le concept de public éloigné. Ce concept peut être en réalité divisé en deux catégories. Ce qu'on appelle les publics « empêchés » et les publics « éloignés »⁵³.

La notion d'empêchement a été mise en avant dès les années 1980 pour désigner toutes personnes ne pouvant se déplacer au sein de l'institution culturelle, quelle qu'elle soit. Les raisons de cet empêchement peuvent être multiples comme par exemple des raisons physiques comme le handicap ou une situation due à un enfermement comme une incarcération, une hospitalisation ou dû à un âge avancé. Lorsque l'on parle de public éloigné, on fait référence à un éloignement géographique ou social. Ces derniers n'ont pas l'habitude de fréquenter les lieux culturels, ne les connaissent pas toujours ou considèrent pas le lieu comme un équipement qui leur est destiné. Ils ne s'en sentent pas proches.

Au moment du débat entre décentralisation, démocratisation ou facilité d'accès, de nombreuses institutions culturelles se sont vu dotés de missions socioculturelles pour aller toucher ces publics empêchés ou éloignés afin de les sensibiliser, de leur faire connaître le sujet traité.

On retrouve cette mission dans le cahier des charges de la Gaîté Lyrique ajoutant également une dimension territoriale à la conduite d'une politique culturelle en faveur de ces publics en demandant une action dans le cadre du Grand Paris. Cette dynamique de stratégie en faveur des publics éloignés était déjà présente lors de la première DSP.

Lors de la première DSP, la vision était militante avec la volonté d'intégrer différents publics aux projets. Pour cela, le centre de ressource a été un outil de communication fort afin de mettre en place des ateliers pour plusieurs publics comme les personnes âgées ou des personnes en situation précaire. Ces actions se sont traduites par la mise en place d'ateliers avec des associations comme par exemple Bibliothèques sans frontières, d'autres lieux culturels ou des établissements spécialisés (prisons, écoles...). « On voulait un projet inclusif qui s'adressait à tous donc même au public plus éloigné c'est-à-dire les plus âgés, des publics qui n'ont pas l'habitude d'aller dans des lieux culturels, des publics qui ne sont pas du tout familiers avec les cultures digitales et numériques ». (Jérôme Delormas)

⁵³ CALMET, Marie. *Médiathèque, publics empêchés, publics éloignés : les enjeux d'un projet de service spécifique*. 2004. Mémoire de fin d'étude, ENSSIB

Lors de mon entretien avec Céline Poizat, celle-ci m'a également décrit la politique de la nouvelle DSP sur les publics éloignés. Le levier principal reste les enfants et adolescents (écoles, collèges, lycées, universités) qui permettent à l'établissement de toucher le public gravitant autour du jeune public dans la sphère géographique du Grand Paris. De plus, la stratégie commerciale joue également un rôle avec une tarification spécifique et des temps forts gratuits dans l'année.

Afin de toucher cette première cible de public, la communication ne passe pas spécialement par des supports, mais par la mise en place de partenariats notamment dans le secteur associatif afin de faire venir ces personnes au sein de la Gaîté Lyrique ou de faire venir la Gaîté Lyrique au plus près de ces publics lors de hors-les-murs. L'institution s'appuie alors sur des artistes partenaires ou en résidence ainsi que sur l'équipe des publics pour mener à bien les ateliers proposés. Il est également possible pour les acteurs du champ social de monter un projet sur mesure avec les équipes de la Gaîté Lyrique. Une tarification spécifique est proposée au sein de l'établissement et jusqu'en 2019, un grand festival annuel était organisé, « Le Festival Ateliers partagés », afin de présenter les différentes réalisations de tous les ateliers. Une occasion de partager, échanger et se faire rencontrer tous les publics.

Cette année par exemple, en partenariat avec l'Observatoire académique de prévention et de lutte contre les discriminations LGBTQI+ (Lesbiennes, Gay, Bi, Trans, Queer, Intersexes...) du Rectorat de Paris, la Gaîté Lyrique a pu monter un projet d'apprentissage et de sensibilisation au voguing avec la section danse hip-hop du Lycée Turgot (Paris) et encadré par le danseur Vini Revlon. D'autres projets d'éducation artistique et culturelle ont pu voir le jour cette année avec plusieurs lycées et collèges partenaires comme le Collège Claude Debussy à Aulnay-sous-Bois avec le collectif Post Néo travaillant autour des danses post-internet.

En interrogeant plus longuement Baptiste Vadon et Céline Poizat, le concept de grand public s'affine. Le cœur de cible de cette nouvelle DSP regroupe les jeunes déjà très présents à la Gaîté Lyrique. L'objectif est donc d'explorer cette cible et d'aller toucher des publics de cette tranche d'âge, mais à la situation socio-économique différente. Dans le jeune public, l'équipe de la Gaîté Lyrique entend plus précisément les générations Y et Z. La deuxième cible particulière du nouveau projet de la Gaîté Lyrique est la volonté de rassembler et faire se rencontrer les communautés. Pour Baptiste Vadon, « il y a une volonté pour nous de travailler sur l'inclusion et de donner une place importante aux communautés dans le cadre de notre programmation ».

Maintenant que ces cibles sont définies, quels sont les supports de communication mis en place pour les toucher ? La Gaîté Lyrique est en ce moment même dans un projet de refonte globale de son positionnement, ce qui passe notamment par ses supports de communication. Un des objectifs fixés est de rassembler les nombreux supports de communication produits pour chaque discipline et événement en quelques supports donnant à voir l'entièreté de la programmation. Le ciblage spécifique est quant à lui basculé sur les supports digitaux comme les réseaux sociaux. En effet, cette méthode a pour but de régler une problématique vue comme telle par les équipes de la nouvelle DSP : « on a une double problématique qui est à la fois le travail sur l'identité du projet et son déploiement et aussi que l'on puisse avoir une lisibilité du projet et clarifier son offre. On a remarqué que de par notre position très éclatée, le public a une vision très parcellaire de ce que peut proposer la Gaîté. Par exemple, certains viennent pour la musique et ne connaissent que la musique et encore que le concert auquel ils vont assister donc en fait on a cette double problématique d'être à la fois hyper inclusif par rapport aux différentes communautés, de leur donner vraiment la possibilité de s'incarner et de s'adresser à leur public, tout en essayant en même temps de ramener ces publics à nous et de faire comprendre le projet de la Gaîté au global. [...] [Au niveau supports de communication] sur le papier l'idée c'était vraiment de se dire on a une offre Gaîté Lyrique et c'est cette offre qu'on veut valoriser et mettre en avant et donc comme ça des personnes qui veulent avoir des infos sur les concerts, ils prennent le support et verront toute la programmation ».

Les partenariats avec d'autres institutions culturelles

Les partenariats avec d'autres établissements culturels passent essentiellement par de l'échange de visibilité sur cette nouvelle DSP. Plusieurs partenariats ont été mis en place avec des établissements nationaux ou internationaux, mais ces activations ne font pas l'objet d'une stratégie annuelle définie. Plusieurs collaborations artistiques ont déjà été mises en place comme avec le Centquatre sur le festival du théâtre émergent « Impatience » en 2017, plus récemment un partenariat avec le Théâtre du Chaillot sur l'exposition Faire Corps ou encore la participation de la Gaîté Lyrique à la Biennale Nemo en 2018 ;

Pour Céline Poizat, la mise en place d'une réelle stratégie dépend également « beaucoup de l'équipe artistique en place et de l'équipe dirigeante et selon les liens qui se tissent, mais voilà [ces exemples de partenariats], c'est des choses qu'on a déjà initiées et qui ne sont pas forcément pensées dans une stratégie globale et sur du long terme. En réalité, ça a surtout été de

l'opportunité et du ponctuel, on a comme ça collaboré avec les uns et les autres, mais il y a un tel enjeu de consolidation de l'identité, du discours de la Gaîté Lyrique, de la stratégie de développement, de l'interne etc. qu'effectivement les synergies entre institutions ne se sont pas forcément faites ».

Le site internet

La refonte de la communication passe par la refonte de supports, mais également le retravail de l'identité visuelle. Encore en pleine construction, nous allons tâcher d'analyser les supports de communication et notamment le site internet qui est souvent le premier contact que les visiteurs ont avec l'institution culturelle.



Nous sommes face à un site internet épuré en noir et blanc. La page d'accueil met en avant les événements à venir et propose un menu burger et une barre de menu regroupant « programmation », « Magazine », « Gaîté pratique », Agenda et Billetterie. Il y a beaucoup de niveaux d'information différents avec le menu burger / le menu principal / les call to action de gauche et ceux de droite que l'on retrouve également dans le menu burger / les réseaux sociaux et le footer reprenant des informations présentes dans le menu burger. La page d'accueil paraît pour le moment vide, car pauvre en contenu lié à la programmation.



Le site internet possède également une page Magazine qui met en avant la programmation et les activités de la Gaîté Lyrique. C'est cette page qui se rapproche le plus du concept de média voulu par l'établissement. L'impression de sobriété donnée par la page bicolore est contre balancée par le nombre d'informations différentes présentes sur la page. L'offre est très complète et répond en une page à toutes les questions que pourrait se poser un visiteur. Pour le moment, il est difficile de voir la traduction du positionnement prescripteur, et mettant en valeur les

communautés sur le site internet. Toutes les pages sont de la même couleur. Le site internet est très épuré, ce qui questionne sur la charte graphique. Le site internet est complet et présente tout ce que fait la Gaîté Lyrique mais à la manière d'une liste déroulante d'action. Pour le moment, aucun élément de la programmation n'a son univers propre.

Les réseaux sociaux



Le compte Twitter de la Gaîté Lyrique rassemble 143 041 abonnés. Les posts sont réguliers, environ un par jour. Les posts génèrent peu d'engagements.

La plupart des tweets sont :

- Des republications des médias et comptes qui parlent de la Gaîté Lyrique
- Des posts spécifiques pour les gros événements
- Des posts informatifs comme des annulations ou des reports
- Des posts RH
- Des posts pour la privatisation d'espace

Quelques rendez-vous sont remarquables notamment les tweets « Chez les copains / copines » qui mettent en avant des événements autour du numérique dans d'autres établissements. Le ton du compte est informatif avec parfois un ton plus léger avec utilisation d'emoji et du « nous ». Le community management est pour le moment peu développé avec peu de réponses aux commentaires même positifs. Les posts sans média sont ceux qui regroupent le moins d'engagements.



Le compte Facebook principal de la Gaîté Lyrique rassemble 113 223 j'aime et 118 118 abonnés.

La communauté est engagée et orientée musiques et arts. La fréquence est d'en moyenne un post tous les deux jours avec une dizaine d'engagements par post sauf quelques exceptions.

L'utilisation du dispositif « événements » est utilisée efficacement qui permet une bonne visibilité des opérations pour le public.

Les récurrences :

- Infos pratiques / annulations / reports
- Mise en avant des grands événements
- Mise en avant des ateliers

- Avis : majoritairement sur les concerts
- Communauté musique et arts
- Programmation capitaine futur mis en avant sur le compte de la Gaîté

La partie concert fonctionne très bien auprès de la communauté Facebook ainsi que les retransmissions. L'exposition « Faire corps » rencontre un succès sur toutes les plateformes. Le ton adopté sur le compte est informatif avec l'utilisation du « nous » pour garder une certaine proximité

Comme sur Twitter, le community management n'est pour le moment pas mis en place avec peu de réponses aux commentaires même positifs.

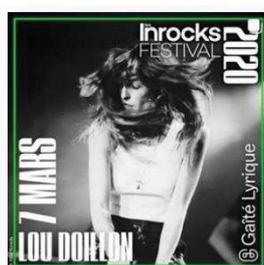
Les posts sans média

Les posts sur les colloques et conférences rencontrent un engagement moins fort à part si le sujet est accessible ou si le partenariat est fait avec une personne connue du grand public. Les posts sans média recueillent très peu d'engagements. Les posts « Instant adhérent » ne fonctionnent pas et peuvent être perçus comme commercial.

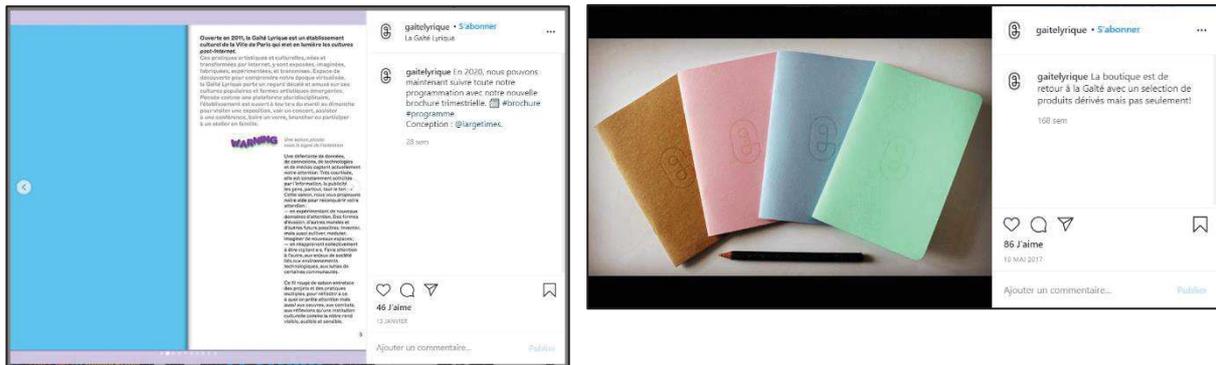


Le compte instagram de la Gaîté Lyrique est le réseau social qui permet d'exprimer le plus l'ambiance graphique et les arts présentés dans le lieu. Le compte centralise 30 700 abonnés avec une moyenne de 100 likes par post. Les posts suscitent peu d'engagements, en moyenne 3-4 réponses par post. La fréquence de publication est moyenne avec 3 à 4 posts par semaine environ. Les stories et événements à la une sont très utilisés avec des contenus originaux et adaptés ou parfois les mêmes posts que sur d'autres réseaux.

Graphiquement, le Feed est assez sombre et mélange beaucoup de style graphique. On observe une récurrence de post sur les festivals / concerts / expositions / colloques. Le ton est informatif et l'utilisation du « nous » qui permet de s'adresser directement à l'audience comme sur les autres réseaux. Au niveau de la charte graphique, on observe une charte spécifique pour l'annonce de date de concert. Les festivals ont également leur propre charte graphique, mais l'ensemble ne permet pas la mise en place d'un feed harmonieux.



Les posts avec le moins d'engagements sont notamment les posts présentant les visuels papier ou les posts trop informationnels.



Analyse générale

Ces trois réseaux sociaux ont pour le moment sensiblement la même programmation. Les publics cibles ne sont donc pas identifiés. Seul le LinkedIn a une ligne éditoriale propre axée sur des posts RH et des posts ciblés pour les professionnels du secteur culturel et les entreprises privées pouvant être intéressées par les offres de partenariats de l'établissement.

Les réseaux sociaux de Capitaine futur

Le Twitter de Capitaine futur est laissé à l'abandon depuis 2019. Le compte semble avoir été créé à l'occasion du partenariat entre Capitaine futur et Woelab, premier fablab au Togo.

Le Facebook de Capitaine futur compte 1732 j'aimes et 1818 abonnés. La plupart des posts sont des créations d'événements. Lors du confinement quelques posts ont été rédigés et les ateliers ont été réalisés en live via cette plateforme comme les Contes à paillettes par exemple. Les vidéos génèrent une moyenne de 2000 vues, mais le reste du compte génère peu d'engagements. Le compte donne l'impression d'être une plateforme de « stockage » pour mettre en ligne des contenus, mais n'est pas utilisé à travers son pouvoir d'animation. Sur Facebook, la plupart des posts Capitaine futur sont postés à l'identique sur le compte principal de la Gaîté Lyrique.

On remarque la création progressive d'une ligne éditoriale sur l'Instagram de Capitaine futur avec la multiplication de vidéo tutos rendant compte des ateliers. Ce nouveau type de contenu est très certainement lié au confinement et au besoin de continuer les ateliers en ligne.

L'Instagram compte 272 abonnés ce qui est très peu avec une moyenne de 30 à 60 likes sur les posts et très peu d'engagements.



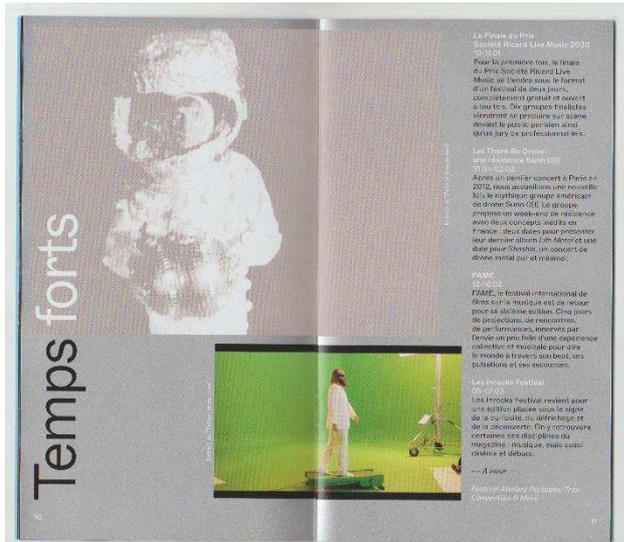
Le compte YouTube de la Gaîté Lyrique rassemble 661 abonnés avec une moyenne de 200 vues par vidéos. Certaines vidéos liées à des festivals, de grosses expositions ou avec des artistes connus du public peuvent dépasser les 2000 vues. Le compte YouTube de la Gaîté Lyrique sert essentiellement d'agrégateur de contenu et permet d'héberger les vidéos des ateliers, les retransmissions de conférences, les supports produits pour les festivals ou les expositions. Jusqu'en 2019, des playlists musicales étaient mise en ligne chaque mois. Sous plusieurs vidéos, les commentaires sont désactivés ce qui nous laisse penser que le Community management de la plateforme est peu assuré.

Le compte Soundcloud de la Gaîté Lyrique n'est plus actif depuis 2 ans. Une série de podcasts faits dans le cadre d'un atelier avec un collègue partenaire fut publiée en juin dernier. Le compte rassemble encore 641 abonnés. Comme YouTube, le Soundcloud de la Gaîté Lyrique sert principalement d'hébergeur de contenus et d'archives. Une réflexion autour de sa légitimité et de son avenir pourrait être envisagée.

Les supports papier

Les supports de communication de la Gaîté Lyrique sont en pleine mutation avec un revirement de stratégie entre les deux DSP. Lors de la première DSP, les supports de communication faisaient partie intégrante de la stratégie éditoriale et graphique de chaque événement. Un artiste était convié à créer un support permettant la communication de l'évènement et repris par la suite sur tous les supports. Les supports étaient donc démultipliés.

Aujourd'hui la stratégie est à la clarification du positionnement. Le but est de rassembler les publics pour que tous aient une vision globale de l'offre proposée par la Gaîté Lyrique. Pour les grandes expositions ou grands festivals, des supports propres sont créés pour appuyer l'évènement, mais un livret de programmation a été conçu dans le but de donner à voir la programmation dans son entièreté. La production de ce support nécessite de clarifier la



programmation et de classer les évènements, de les catégoriser : expositions, concerts, festivals, laboratoires, Capitaine Futur, ce qui n'était pas la stratégie menée jusqu'alors. Les avantages de ce nouveau mode de fonctionnement sont multiples. Un support unique permet à une audience connaissant la Gaîté Lyrique par le prisme de la musique par exemple de s'attarder sur le reste de la programmation. L'offre est claire et permet à

chacun de trouver ce qui lui correspond le mieux tout en ayant une vision globale. L'inconvénient de la nécessaire catégorisation des évènements est d'enfermer la programmation dans des cases sans pouvoir faire des ponts entre les disciplines. Cette problématique est en partie contre-balancée par la mise en place d'ateliers périphériques notamment pour les expositions mélangeant d'autres intervenants et d'autres disciplines. L'activation sous forme de festival permet

également de croiser les arts, les intervenants et donc les publics.

Le support papier permet de rappeler également la thématique de la saison. Cette thématique apparaît peu sur les autres supports notamment digitaux. Rassembler la programmation en un support donne une impression de masse et peut perdre le visiteur ou l'effrayer. En effet, la Gaîté Lyrique programme en moyenne 1000 évènements par an. Inscrit sur un unique support, l'avantage est de tout rassembler au même endroit, l'inconvénient est d'ajouter une information lourde pour un primo visiteur.

Des supports papier sont encore produits pour les grands temps forts afin de faire apparaître la programmation de l'évènement dans son ensemble, les informations pratiques et les partenaires. La programmation Capitaine Futur a également son propre support puisque cette activation vit en autonomie et est adressée à une partie spécifique du public. Capitaine Futur reste la seule programmation à demander une création artistique et unique pour communiquer sur la saison.

Autres supports et leviers de communication

Comme vu précédemment, la stratégie de communication de la Gaité Lyrique s'appuie également sur une stratégie presse et média forte avec des relations presses classiques, mais également la mise en place de partenariat média sur les événements et la construction d'une programmation spécifique avec certains médias. La stratégie de ciblage est multiple et basée sur des médias touchant une grande part d'audience ainsi que des médias s'adressant à des niches.

Des médias à plus ou moins large spectre⁵⁴ :

Médias	Ciblage
Les Inrockuptibles	Audience ensemble 574 000 Hommes 60% CSP+ 51% Moins de 50 ans 77% Niveau d'instruction supérieure 73% Habitat Agglos et communes de + 100 000 hab. 40% Agglo Paris 24%
Libération	Audience ensemble 1 132 000 Hommes 60% CSP+ 48% Moins de 50 ans 57% Niveau d'instruction supérieure 70% Agglos et communes de – 100 000 hab. 33% Agglos et communes de + 100 000 hab. 30% Agglo Paris 37%
Télérama	Femmes 55% CSP+ 40% - Moins de 50 ans 34% Niveau d'instruction supérieure 72% Agglos et communes de – 100 000 hab. 40% Agglos et communes de + 100 000 hab. 32% Agglo Paris 28%
France Inter	Source 2017 51 % Hommes 63 % de + de 50ans CSP+ 40 %
Arte	Source 2018 Âge moyen TV : 63 ans

⁵⁴ Sources : Tarifpresse et différentes régies. Certains médias sont nommés mais n'ont pas d'informations publiques sur leurs audiences.

	<p>Catégories socioprofessionnelles dites supérieures Le téléspectateur d'Arte habite plutôt à Paris ou dans une métropole de province</p> <p>Âge moyen web : 37 ans Âge moyen YouTube : 31 ans</p>
Stylist	<p>Femme 88% urbaines 37 % CSP+</p>
Les Echos	<p>Hommes 65% CSP+ 52% Moins de 50 ans 59% Niveau d'instruction supérieure 78% Agglos et communes de + 100 000 hab. 37% Agglo Paris 37%</p>
Madame Figaro	<p>Femmes 69% Actifs 41% Age Moins de 50 ans 25% Niveau d'instruction supérieure 61% Agglos et communes de – 100 000 hab. 42% Agglos et communes de + 100 000 hab. 30% Agglo Paris 28%</p>
Mediapart	

Des médias spécialisés :

Thématiques	Médias	Ciblage
Média Grand Public parisien / bon plan	Le bonbon	<p>Urbain 15 à 49 ans 61% féminin 39% masculin Toutes CSP confondues Lectorat attaché à la vie de la ville</p>
Musique & cultures numériques	Trax	
	Brain Magazine Tsugi	<p>Audience : hommes (74%), jeune (-35 ans : 70%), urbain (55% Paris RP), sur-consommateur de produits culturels et high-tech</p>

Culture numérique et Tech	Numérama	
Communautés dont communautés LGBTQI+	Barbieturix	
	Manifesto XXI	
Médias enfants / famille urbains	Paris Mômes	
	Milk Magazine	Femmes 96% Actifs 90% Moins de 50 ans 80% Niveau d'instruction supérieure 80% Agglo Paris 40%
	My little Kid	

On retrouve donc principalement des médias partenaires axés culture avec une cible urbaine de moins de 50 ans et un niveau d'instruction supérieure ainsi que des médias de niches. Le public ainsi touché est un public déjà connaisseur des thématiques abordées par la Gaîté Lyrique ou du moins qui entretient une affinité avec les disciplines. Quelques médias plus grand public comme les Echos sont présents avec un traitement sous l'angle « événements professionnels » et tech à la Gaîté Lyrique.

Ce choix de médias révèle un choix stratégique de ciblage qui correspond à une cible jeune, mais aussi une cible d'initiés et appartenant à une communauté. En travaillant avec ces médias, la Gaîté Lyrique assure une qualité d'audience et un ciblage précis permettant une identification forte de la Gaîté Lyrique par ces publics. Le ciblage média est donc d'une grande qualité permettant une identification de l'audience avec précision, mais participant à une fréquentation d'un public déjà initié.

Un grand public généraliste se retrouvant dans des médias comme le Parisien, France Info, M6 ou RTL n'est pas pour le moment une cible envisagée de communication ce qui réduit ici la notion de grand public.

Autre levier de communication à venir pour la Gaîté Lyrique, la mise en place d'une campagne institutionnelle à la rentrée 2020. La campagne institutionnelle est un bon moyen de faire parler d'un lieu en tant qu'entité propre et non seulement à travers une programmation. Une campagne institutionnelle permet de communiquer sur l'identité, les valeurs et le positionnement.

En termes de communication, et notamment pour le volet concert, la Gaîté Lyrique utilise également des leviers comme le tractage, l’affichage et le street marketing qui sont des moyens classiques, mais toujours aussi efficaces et utilisés dans le secteur culturel.

La Gaîté Lyrique réservée à un public d’initiés ?

Comme vu à travers la communication et le discours de la Gaîté Lyrique, celle-ci aborde des objets complexes de notre société. Les principales typologies de publics intéressés par cette programmation sont les jeunes, les professionnels du secteur artistique et musical et une audience d’initié souvent urbain, de profession intellectuelle supérieure. Grâce à la programmation Capitaine Futur, aux grandes expositions ou au centre de ressources, la Gaîté Lyrique parvient à attirer un public plus large n’étant pas spécialiste des sujets. La mission de service public demandé par la Mairie de Paris permet également de sensibiliser des publics éloignés aux problématiques et nouvelles disciplines présentées à la Gaîté Lyrique mais l’institution reste un lieu de référence pour un milieu précis.

On peut se demander si cette vision est assumée ou non. En effet, si attirer un public d’initiés est la volonté du lieu, alors celui-ci remplit amplement ses objectifs. Au début de ma réflexion, cette hypothèse est très vite apparue. La Gaîté Lyrique fait-elle référence aujourd’hui ou est-elle encore réservée à un public d’initié ? Pour comprendre les visions de chaque partie prenante, je me suis attachée à poser cette question dans toutes les interviews. Toutes les personnes sont unanimes, la Gaîté Lyrique fait référence dans son milieu et fait référence dans des communautés précises. À la fin de la première DSP, la Gaîté Lyrique était devenue un lieu incontournable des cultures numériques notamment à l’international. Grâce à son réseau, la Gaîté Lyrique commençait à voir le fruit du travail fourni par les équipes. Pour Jérôme Delormas, « il faut savoir que dans tous ses réseaux dans le monde entier et je pense que je n’exagère pas. La Gaîté lyrique a été enviée et saluée ». Pour Lucie Marinier aussi la Gaîté Lyrique a réussi son pari à l’international. « Ce lieu a rencontré un succès, je pense, avec une excellente relation à l’international une vraie réputation à l’international un public fidèle et constant ». Aujourd’hui, sa notoriété à l’international est toujours vraie, mais monter un nouveau projet prend du temps. En pleine, construction, la Gaîté Lyrique cherche encore son positionnement et cette refonte de stratégie menée par les équipes actuelles ne peut que faire avancer positivement cette quête de référence.

Pour Céline Poizat, cette nouvelle Gaîté Lyrique est légitime à faire référence. Comme nous le précisait Baptiste Vadon, elle est légitime dans le sens où le lieu fait référence dans les sujets qu'il traite comme avec le festival Loud ans Proud ou le festival FAME, le festival du film sur la musique. Mais la Gaîté Lyrique est encore réservée à un groupe d'initiés car en pleine construction et consolidation du discours.

« On est en train de consolider justement tout ce discours autour d'une époque qui associe des images. La charte graphique est très importante pour faire passer des images, et ça ne fait qu'un an à peine qu'on a commencé à faire des campagnes un peu plus institutionnelles ou en tout cas des supports de communication qui reprennent ces idées de culture post-internet, cultures alternatives, et ces définitions sont toujours en train de se consolider donc je pense qu'en termes de perception pour le grand public, on n'a pas encore réussi totalement à être clair, mais comme là pour nous, les choses sont bien mieux écrites, je pense que c'est une question de temps pour qu'on arrive à installer un message beaucoup plus clair et identifié auprès du grand public et du coup à faire référence sur un certain axe de programmation et de positionnement d'établissement.. »

Pour Baptiste Vadon, « on est dans une logique d'installation d'image de marque et là on travaille notamment par rapport à nos expositions on a revu aussi notre approche sur les expositions où on a envie d'être sur une offre différente, plus immersive plus interactive pour justement avoir une approche par rapport au grand public qui soit plus visible ».

III. La communication en coulisse – la place du marchand et la réflexion artistique

La Gaîté Lyrique a également une offre pour les professionnels du secteur culturel, mais aussi du secteur privé. En effet, dans sa vocation protéiforme, l'établissement propose une résidence de création afin d'aider à l'émergence de projets artistiques en lien avec la société d'aujourd'hui et les culturels numériques. Le lieu dégage également des espaces afin d'accueillir des entreprises du secteur culturel à la recherche de locaux. La Gaîté Lyrique met donc en place une communication tournée vers les professionnels du secteur afin de promouvoir ses solutions artistiques et économiques.

Comme toutes institutions culturelles et plus encore du fait de son statut de DSP, la Gaîté Lyrique a également besoin d'engranger des ressources propres. Pour ce faire, elle met en place des leviers économiques classiques comme le mécénat culturel ou la privatisation d'espaces. Dans sa volonté de représenter la société actuelle et les nouveaux enjeux soulevés par le numérique, les équipes de la Gaîté Lyrique sont également à la recherche perpétuelle de nouveaux types de financements. En 2018, le volet événementiel privé représentait à lui seul 20% du chiffre d'affaires de la Gaîté Lyrique.

Dans cette logique, elle met en place de nouveaux types de partenariats avec le secteur privé qui occasionnent une communication particulière en coulisse, mais également pour le public. Dans cette partie, nous allons donc tenter d'analyser la place du secteur privé dans la culture aujourd'hui ainsi que les nouveaux leviers à disposition des institutions culturelles pour mener à bien leurs politiques de développement et de financement propre. Quels sont les avantages de ces nouveaux dispositifs ? Quels sont les changements qui peuvent être occasionnés notamment en interne ? Quels sont les inconvénients de ces pratiques ?

A. Les partenariats public-privé dans le secteur de la culture

Baisse des subventions, réorganisation des redistributions, nouvelles directives et nouvelles priorités, que ce soit au niveau de l'Etat ou des collectivités, les entreprises, institutions, associations de la culture doivent pour la plupart faire face à un environnement particulièrement instable. La baisse de leur capital les incite à trouver de nouvelles stratégies pour engranger des ressources financières propres. La Gaîté Lyrique n'échappe pas à la baisse de subvention. Lors de l'institution de la deuxième DSP, celle-ci s'est vu retirer 1,5 million d'euros de subventions de la Mairie de Paris. Dans le cadre d'une baisse de subvention et d'un cahier des charges avec

de nouvelles directives, quelles stratégies sont à mettre en place ? Le partenariat avec le secteur privé peut être une des solutions. En effet, pour le secteur privé, la culture représente de grandes possibilités en matière de partenariats en offrant des possibilités d'investissements intéressantes notamment pour les marques. Cependant, le partenariat public-privé exige - comme le soulignait déjà en 2013 l'UNESCO lors du congrès international de Hangzhou - « l'adoption d'approches écologiquement et socialement judicieuses, respectueuses des communautés locales et avantageuses pour elles ».

Jean-François Auby nous donne une définition du partenariat public-privé qu'il est important de prendre en compte pour comprendre le chemin de pensée propre au cas de la Gaîté Lyrique en termes de développement économique. « On tend à considérer le partenariat public-privé comme une association étroite entre des structures publiques et des structures privées pour fournir des services à la population en organisant une relation partenariale, donc inscrite dans la durée, entre secteur public et secteur privé. L'idée est de considérer que le service public sera d'autant mieux assuré que l'on saura combiner les avantages du secteur public et du secteur privé, considérés comme complémentaires pour l'exercice d'une mission de service public ou d'intérêt public. Dans cette perspective, le secteur privé n'est plus un simple fournisseur, mais participe, d'une certaine manière, à l'action publique. »⁵⁵

Il existe de nombreuses possibilités de partenariat entre le secteur culturel et le secteur privé. Les plus répandues et utilisées sont la privatisation d'espaces, le mécénat et le parrainage. Le mécénat se définit comme un soutien matériel ou financier apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne morale pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général. Le parrainage quant à lui, se définit comme un soutien matériel apporté par une entreprise à une manifestation, une personne, un produit ou une organisation, en vue d'en retirer un bénéfice direct. Le parrainage se distingue essentiellement du mécénat par la nature et le montant des contre partis. Suivant le statut juridique et la gouvernance, l'institution culturelle peut être en capacité ou non de mener des partenariats innovants avec des entreprises privées et des marques.

La Gaîté Lyrique est un modèle d'application du partenariat public-privé en elle-même puisqu'elle relève de la délégation de service public qui n'est rien d'autre qu'un partenariat public-privé contractuel.

⁵⁵ Auby, Jean-François. « De l'utilisation des partenariats public-privé en matière culturelle », *L'Observatoire*, vol. 35, no. 1, 2009, pp. 34-38.

Le partenariat public-privé dans la culture est aujourd'hui de plus en plus accepté notamment avec la démocratisation de la privatisation ou du mécénat culturel. Mais l'insertion du privé dans la culture souffre encore de peurs notamment liées au rôle de l'Etat et du risque de son désengagement. Des peurs aussi liées à une impression de perte d'indépendance et d'un « grand-capital-étouffant-la-création » comme le nomme Jacques Rigaud⁵⁶. Il est bien entendu primordial de prendre en compte ces peurs qui ne sont pas irrationnelles et permettent de garder le contrôle artistique lors de négociation avec le secteur privé. Cependant, ces craintes ne doivent pas fermer la porte à l'aide que peut apporter le secteur privé à la culture. Des partenariats bien organisés renforcent la pluralité des financements et permettent une plus grande liberté dans la mise en place d'un projet. Il est important également de prendre en compte le fait que c'est souvent le projet artistique global qui intéresse les entreprises, ses vertus pédagogiques, son rayonnement territorial, le public touché ou la notoriété que cela pourra apporter à l'entreprise mécène. Dans la plupart des cas, le privé n'intervient pas sur le projet artistique en tant que tel. Les entreprises prennent également en compte le volet stratégique d'un partenariat culturel, notamment en termes de relations publiques.

Pour François-Xavier Tramond, Fondateur de Lizarine, « Une exposition, un concert, un spectacle sont autant d'espaces propices au maintien et au développement des relations publiques. Ce sont des opportunités très recherchées par les entreprises, dans le cadre de leurs discussions avec les clients, les fournisseurs, les collectivités territoriales et toutes les composantes de la société avec lesquelles il est essentiel de tisser des relations de proximité et de confiance »⁵⁷.

Beaucoup d'institutions culturelles doivent aujourd'hui trouver davantage de ressources propres. Comme dit précédemment, le mécénat et la privatisation sont les deux leviers privilégiés du secteur culturel lorsqu'il rencontre le secteur privé. Nous pouvons prendre l'exemple de Paris Musées dont 30 % de son budget doit être généré en ressources propres. Paris Musée pratique le mécénat. Dans ce cadre, il prospecte les entreprises qui pourraient être partenaires. La privatisation d'espace est considérée comme une activité complémentaire et

⁵⁶ Rigaud, Jacques. « Le mécénat d'entreprise », *L'Observatoire*, vol. 35, no. 1, 2009, pp. 68-70.

⁵⁷ Tramond, François-Xavier. « Les fantassins du mécénat culturel », *L'Observatoire*, vol. 35, no. 1, 2009, pp. 74-76.

dans la majorité des cas, ce sont les entreprises qui sollicitent l'institution. Paris Musées ne propose pour le moment pas d'autres formes de partenariat⁵⁸.

Le secteur culturel doit être considéré comme un secteur économique avec ses échanges marchands et ses règles concurrentielles. Le monde culturel n'est pas en dehors du marché. L'enjeu est aujourd'hui de se demander comment préserver l'intérêt général dans les activités culturelles, quel bon dosage trouver entre valeurs culturelles et valeurs économiques. Aujourd'hui, plus que les leviers classiques de partenariat, les institutions culturelles ont de plus en plus la possibilité de se renouveler dans les formats et ainsi ne pas voir le secteur privé que comme une possibilité de récupérer des fonds, mais comme une opportunité de créer, d'innover et d'inventer de nouvelles propositions collant avec les envies du public.

B. La co-crédation artistique avec la marque/ le secteur privé

Avec une part d'autofinancement de 46 % en 2018, on comprend qu'il est indispensable à la Gaîté Lyrique de penser une stratégie commerciale viable et d'inventer de nouveaux modèles économiques afin de diversifier ses ressources à la manière d'une entreprise. Les leviers classiques comme la billetterie, les ventes boutique ou le mécénat ne suffisent pas. Une grande part de la stratégie est donc tournée vers les partenariats privés traduits en interne par un pôle développement commercial de sept personnes.

La Gaîté Lyrique se place en tant que prestataire de service proposant plusieurs offres commerciales :

- La privatisation classique d'espaces
- La mise à disposition d'équipes techniques et de partenaires pour créer des animations numériques sur mesure
- Les visites privées
- L'ingénierie de projet

La Gaîté Lyrique se positionne en tant que plateforme d'ingénierie culturelle proposant un accompagnement à la création d'événements privés ou intégrés à la programmation grand public pour des entreprises et des marques.

⁵⁸ Entretien avec Laura Mingam, Chargée de mécénat à Paris Musées

On comprend dès lors que la Gaîté Lyrique n'est pas un établissement tourné exclusivement vers le Grand public. La cible de la Gaîté Lyrique est également constituée des entreprises pour lesquelles une communication spécifique s'impose.

Nous pouvons prendre comme exemple la présentation de la Gaîté Lyrique aux entreprises. Le ton, la ligne éditoriale, le discours et le positionnement sont différents et ne mettent pas en avant les mêmes facettes de l'établissement.

« La Gaîté Lyrique est le lieu où se repensent les modes de financement de la culture et les logiques de partenariat public privé. Maison de création et d'ouverture, la Gaîté Lyrique l'est également sur le monde économique qui l'entoure. Appréhendée comme une véritable opportunité, la participation d'entreprises partenaires et de mécènes est indispensable à la réussite du projet d'établissement. [...] Ainsi, la Gaîté Lyrique met au service d'entreprises tout son savoir-faire pour que ces projets deviennent de réelles possibilités de développement et d'innovation. Résidences d'artistes, expositions, événements privés ou ouverts au public sont l'incarnation de ce modèle d'avenir que la Gaîté Lyrique souhaite porter avec ses partenaires. Organiser un événement ou être partenaire de la Gaîté Lyrique leur permet de se positionner comme des entreprises innovantes et créatives. La stratégie de développement capitalise sur la marque Gaîté Lyrique et propose deux offres principales aux entreprises privées : la privatisation des espaces et les partenariats liés à la programmation. »⁵⁹

Dans le même temps, la Gaîté Lyrique répond à un besoin. Les entreprises privées débordent aujourd'hui du cadre classique de la publicité pour chercher de nouveaux formats de promotion de leur activité sur des modèles inhabituels pour tenter de faire passer le message de marque dans les interstices de temps d'attention restant au potentiel consommateur.

L'étude des nouvelles formes et stratégie de publicité que nous allons mener s'appuie majoritairement sur les recherches de Karine Berthelot-Guiet, Caroline Marti de Montety et Valérie Patrin-Leclère sur les concepts de dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, nouvelles métamorphoses de la publicité qu'il me semble essentiel de comprendre pour replacer la stratégie commerciale de la Gaîté Lyrique dans son environnement et comprendre à quels besoins répond le développement de ce pôle d'ingénierie de projet au sein d'une institution culturelle.

⁵⁹ Rapport d'activité 2018

Pour ces autrices, « les marques investissent les médias différemment de ce qu'elles avaient l'habitude de faire, jusqu'à parfois transformer en médias des espaces qui n'avaient pas cette fonction ». ⁶⁰ Si l'on considère la publicité comme « l'acte de mettre en scène sur la place publique », on peut se poser légitimement la question de l'utilisation d'un lieu de vie et de rencontre comme le lieu culturel et son utilisation par la marque pour exister et porter son discours qu'il soit commercial, historique, de savoir-faire etc.

Tout d'abord, attardons-nous sur le concept de dépublicitarisation. Ce terme désigne des formes de communication moins directes que les formes les plus reconnaissables de publicité (affichage, spot télévision, packaging, spot radio etc.). Ces différentes techniques peuvent prendre plusieurs formes comme les placements produits, l'imitation de formes médiatiques comme le magazine, la web série, la production de discours de marque sous une forme d'objet culturel comme un livre, une exposition, un court métrage ou encore la création d'espace de communication à plusieurs voix comme le blog ou les réseaux sociaux. La dépublicitarisation est le signe d'une évolution des usages et de la réception du discours de marque par le consommateur baigné en permanence dans un flot d'annonces et mettant en place des stratégies parfois inconscientes d'évitement ou de rejet.

« Les tactiques de dépublicitarisation peuvent en partie être analysées comme des formes d'appropriations médiatiques. Dans la publicité traditionnelle, la fonction économique des marques – promouvoir une offre, un bien ou un service – se mêle étroitement à leur fonction symbolique. Les productions médiatiques de marques consistent à l'inverse à euphémiser, voire à nier la motivation économique, pour mettre en lumière l'inscription culturelle et sociale de la marque. L'imitation médiatique permet ce jeu de glissement car elle vise à distraire ou instruire un consommateur appréhendé non plus comme une cible, à conquérir ou fidéliser, mais comme un public ».

Le phénomène d'hyperpublicitarisation désigne la recherche l'amélioration, l'augmentation, la densification de la présence du discours notamment grâce à l'occupation des espaces et à la requalification de tout support en médias (le mobilier urbain, le ticket de métro ou la carrosserie d'un bus deviennent support d'un discours).

⁶⁰ Karine Berthelot-Guiet, Caroline Marti de Montety et Valérie Patrin-Leclère, « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », Semen [En ligne], 36 | 2013, mis en ligne le 22 avril 2015.

« Les marques sont désormais très actives dans la production de communications qui s'épanchent par des manifestations à teneur ostentatoirement culturelle, toujours pour s'éloigner de leur raison d'être marchande et de leur appareillage publicitaire. Tout se passe comme s'il fallait à tout prix se disculper de l'intention publicitaire. L'appropriation médiatique ne consiste pas alors à imiter un média existant, mais à transformer une partie de l'espace public en média. Ce sont par exemple les vertus médiatiques du musée ou de la ville qui sont accaparées. »

De plus, le support peut être « complice » de l'annonceur en proposant à celui-ci des espaces particuliers au sein de son discours pour le discours de marque. C'est le cas notamment de la Gaîté Lyrique et de sa proposition de co-création d'évènements intégrés à la programmation grand public qui permet à la marque de faire exister sa symbolique tout en s'intégrant à un discours culturel d'une entité légitime comme le lieu culturel. Le Gaîté Lyrique propose donc un espace de dépublicitarisation où la marque aurait la possibilité de s'exprimer sur un sujet de société en lien avec le positionnement du lieu culturel. La Gaîté Lyrique serait transformée en espace médiatique, un positionnement revendiqué puisqu'il rejoint le positionnement de lieu média.

Autre terme intéressant à étudier, celui de publi-exposition. Dans notre analyse, ce terme est d'autant plus intéressant que la Gaîté Lyrique se présente comme un média dans sa ligne éditoriale, mais également dans son fonctionnement commercial. Le terme de publi-exposition renvoie au publi-communicé ou public rédactionnel. Cette technique consiste à publier une annonce publicitaire sous forme de contenu éditorial en presse écrite ou web. L'objectif est de diluer un contenu publicitaire au sein du contenu éditorial afin de retenir l'attention et permettre de renforcer la crédibilité du contenu. Le contenu publicitaire d'une publi-rédactionnel reprend les codes d'un article ainsi que l'environnement visuel du support. Le terme de publi-communicé souffre d'une interprétation péjorative puisque lorsque l'on touche à la publicité et à des formes de publicité considérées comme masquées, les discours sur la tromperie ou la manipulation font surface. Dans les articles utilisant le terme de publi-exposition, celui-ci est justement utilisé pour dénoncer ces nouvelles mises en scène de la marque ou en tout cas pointer du doigt des problématiques liées à cette pratique (notamment utilisée par les grandes marques de luxe comme Cartier, Dior ou Louis Vuitton). Le lieu culturel doit-il participer aux stratégies de communication des entreprises ? Une mise en scène du discours de marque sans distance critique est-elle dangereuse ? Le public n'est-il pas considéré comme simple consommateur ?

Le public est-il suffisamment informé du partenariat pour prendre du recul sur les objets d'une exposition ?

On peut également être partisan d'un public autonome et capable de capter les codes de la marque afin de prendre un recul lui permettant d'absorber l'information qu'il souhaite. De plus, dans le cadre de la Gaîté Lyrique, le discours de la marque ou les produits mis en exposition ne sont pas spécialement désignés comme œuvre d'art, mais comme porte empreinte d'une société à décoder. Pour la Gaîté Lyrique ces nouveaux formats sont des volets commerciaux intéressants d'une part et d'autre part, intègre également la vision transversale de l'établissement de dépeindre notre société actuelle. Elle est donc dans une position où ignorer le secteur privé et les marques ne serait pas représentatif de nos sociétés.

Des exemples de projet montés en partenariat au sein de la Gaîté Lyrique :

Red Bull

Red Bull est un partenaire de longue date de la Gaîté Lyrique. Accueillie par l'établissement une première fois en 2015 pour la Red Bull Music Academy, la marque revient en 2019 pour y installer le Red Bull Studio.

Assassin's Creed

La Gaîté Lyrique a accueilli en 2018-2019 une exposition en partenariat avec Ubisoft sur les dessous de fabrication des jeux vidéo prenant comme référence le jeu Assassin's Creed. Cette exposition retraçait les différents univers du jeu et proposant un atelier interactif en bout de parcours. Autour de cette exposition, plusieurs événements étaient proposés comme des visites guidées, des jeux vidéo disponibles au centre de ressources ainsi que la production d'une série de podcasts sur les métiers du jeu vidéo.

Propos de Baptiste Vadon sur cet événement :

« On avait travaillé sur une exposition avec Ubisoft qui s'appelait Behind the Game sur les coulisses des jeux vidéo. À cette occasion, nous avons pensé la communication en commun avec eux, mais c'était nous qui étions promoteurs. C'était vraiment identifié comme un événement de la Gaîté Lyrique même s'il y avait une mention programmation partenaire, l'idée c'était de se servir d'un jeu et eux aussi avaient une volonté d'institutionnaliser le jeu vidéo et de le faire rentrer dans un champ plus noble de la culture donc on a pu vraiment travailler la communication comme on l'aurait fait normalement pour une expo classique ».

Cette exposition a fait l'objet de plusieurs retours négatifs notamment sur la teneur commerciale du dispositif ce qui a permis aux équipes de retravailler le concept notamment en identifiant plus fortement les événements issus de partenariats avec des marques sous la mention « Exposition partenaire ».

La construction du volet commercial de la Gaîté Lyrique passe donc par une communication spécifique aux entreprises, mais également une équipe dédiée. Pour comprendre la stratégie de développement de l'établissement, il peut être intéressant d'analyser une fiche de poste pour comprendre quels sont les attentes et objectifs en termes de développement.

Cette fiche de poste a été publiée en 2019 pour le recrutement d'une/d'un responsable de l'événementiel et des projets de marques⁶¹. Dans la description de l'établissement et du service du développement, trois types d'activités commerciales sont en développement : « l'ingénierie événementielle et de brand content (concerts, festivals, ateliers, expositions, etc.) pour des projets d'entreprises privatisés ou des projets d'entreprises intégrés à la programmation ; une offre de formation aux entreprises, adossée à la programmation culturelle ; un club entreprise qui valorise le cœur de l'identité de la Gaîté Lyrique ». Le poste a pour objectif premier « la structuration d'une offre d'ingénierie événementielle et de brand content ».

Avec l'utilisation des termes « ingénierie », « événementielle » et « brand content », la Gaîté Lyrique emprunte son vocabulaire au domaine des agences et marque son engagement progressif dans cette branche.

Les missions de cette fiche de poste sont également un bon indicateur qui montre la volonté de la Gaîté Lyrique de se spécialiser dans l'accompagnement des entreprises :

« Piloter la prospection et la mise en œuvre des projets événementiels conçus et produits par des marques / partenaires privés (concerts, festivals, expositions, etc.) louant des espaces à la SEGL et intégrés à la programmation ouverte au public de la Gaîté Lyrique. [...] Prospecter les clients nouveaux ».

Le privé n'est plus seulement considéré comme mécène du lieu culturel, mais bien comme client.

⁶¹ Disponible en annexe

C. Mutation de l'institution culturelle en agence

Dès la première DSP, la communication de la Gaîté Lyrique a toujours été opérée sur un mode agence. Le terme agence était utilisé en interne pour décrire les manières de travailler, mais n'était pas revendiqué comme une réelle stratégie. Selon Virginie Choquart, « c'est la manière dont j'ai travaillé avec cette équipe de communication. C'est-à-dire qu'on était nous-mêmes créatifs, on créait des contenus, c'est ce que je disais quand je vous parlais de la vidéo, de la photo, on était vraiment ultra créatif dans la stratégie de partage et de dissémination des contenus et quand on se positionnait par rapport aux médias effectivement on allait les chercher pour leur proposer aussi des choses et des expériences autour du lieu, mais on ne le présentait pas comme ça [...] c'était notre stratégie interne, mais en tout cas on se voulait innovant dans notre approche ».

En musclant le dispositif proposé aux partenaires privés, le modèle de la nouvelle DSP s'est doté d'une philosophie d'agence beaucoup plus forte. La stratégie de positionnement développée pour communiquer avec les entreprises est celle de l'accompagnement au changement.

« Quand une grosse entreprise comme Engie s'intéresse à ce qu'on fait c'est aussi faire comprendre ce qu'est une époque, c'est à travers la création et l'art, amener des acteurs privés qui n'auraient jamais posé des questions comme celles que l'on pose avec des artistes et les emmener à repenser leur propre modèle, à être en lien avec des espaces critiques et donc du coup c'est une mission qui est aussi artistique » (Céline Poizat).

Le positionnement business de la Gaîté Lyrique est d'éveiller au changement et susciter des questionnements. Réfléchir à l'identité de l'entreprise dans 20 ans et ses mutations dans un monde qui questionne le rapport homme/femme, qui questionne le genre et l'identité, l'écologie, la technologie comme opportunité démocratique. La démarche n'est donc pas que commerciale, mais la volonté d'être acteur d'une société.

Le terme d'agence événementielle est donc totalement assumé dans la stratégie commerciale de la DSP développant une offre commerciale complète d'accompagnement de la privatisation simple à la co-création d'événements au sein de la Gaîté Lyrique

« On travaille aujourd'hui réellement sur cet axe de co-créations avec des entreprises et donc très concrètement, c'est de créer une forme de branche agence au sein de la Gaîté Lyrique, tout comme le font une partie des médias quand ils appellent ça un service diversification. Chez

nous, c'est un service développement qui fait le travail de concevoir des événements parfois sur mesure avec des marques. On va donc avoir une gradation dans l'engagement de la Gaîté, on va aller de l'évènement privé où une marque par exemple veut faire un évènement à la Gaîté, mais ils n'ont pas encore trouvé une agence événementielle, et ils veulent faire quelque chose d'un peu nouveau, et du coup ils nous sollicitent et donc là on conçoit un événement privé, mais en créant tout, ce qui nous permet aussi de mieux marger et de travailler sur l'ensemble du concept de l'évènement. Et on va jusqu'à un événement qui est co-créé avec une marque et qui est artistiquement intéressant pour notre programmation et notre public, dont on maîtrise totalement le contenu, et qui est intégré à la programmation et donc là on est à la fois dans l'écriture, la conception, le pilotage de projet et ensuite la communication et donc on intègre de manière un peu subtile la collaboration avec le partenaire qui finance l'intégralité de la production de l'évènement, ce qui nous permet aussi de valoriser notre travail intellectuel de production, de conception et du coup de dégager des ressources pour d'autres projets artistiques plus confidentiels et d'assumer, d'intégrer ce projet au sein de la Gaîté Lyrique » (Céline Poizat).

Cette évolution de stratégie et la mise en place d'une branche agence rendent donc obligatoire l'évolution des équipes. On retrouve dans les équipes de la Gaîté Lyrique des profils et des postes peu habituels au sein d'une institution culturelle comme des concepteurs-rédacteurs, des planneurs stratégiques, des commerciaux, des producteurs.

Cette nouvelle stratégie demande également une communication spécifique à l'égard des professionnels du milieu : autres agences, marques et prestataires.

« On a un double travail de consolider une identité d'agence avec un discours, des partenaires de confiance autour de nous parce qu'il faut que l'on consolide notre modèle économique, il faut que l'on consolide notre identité pour être identifiable dans le monde des agences qui est complexe et en parallèle de ça commencer à prospecter parce qu'on a un grand nombre d'entreprises qui ne connaissent pas du tout la Gaîté » (Céline Poizat).

Art et business – le besoin de clarification en externe comme en interne

Le modèle agence au cœur d'une institution culturelle n'est pas commun. Plusieurs critiques sont audibles notamment celles sur la peur que l'art soit détourné et desserve la cause de l'entreprise en l'enveloppant d'un discours artistique, que l'exposition soit finalement un cocon pour le placement produit. Ce risque existe bel et bien. Ces frictions peuvent également se ressentir en interne. C'est ce qui s'est passé notamment à la Gaîté Lyrique avec une

incompréhension de l'interne et une difficulté de communication et de positionnement dans les équipes. Le statut de la DSP peut également dérouter au départ. En effet, habitué à des établissements publics relevant d'une logique de subvention, il peut être compliqué de comprendre que la DSP est un statut particulier et que la Gaîté Lyrique est une entreprise et doit fonctionner comme une entreprise avec un chiffre d'affaires à réaliser et une prestation de service à développer. Le paradoxe réside dans le fait que cette entreprise a des obligations de service public et a comme sujet principal l'art. Il faut donc veiller à garder une indépendance artistique forte tout en respectant des objectifs économiques.

« Ça nous demande, moi par exemple en tant que directrice du développement un travail d'accompagnement au changement, de pilotage interne qui est énorme et qui peut créer parfois de gros moments de blocage sur des projets où on aurait besoin de la collaboration interne. [...] la DSP a quand même cette limite quand elle est associée au secteur culturel de devoir être très bien comprise et intégrée dans l'ADN même artistique du projet » (Céline Poizat).

En externe, il faut également faire attention au public et à son interprétation du lieu et des événements. En effet, lorsque nous revêtons nos lunettes de consommateur, nous avons une démarche d'achat et une démarche de décryptage des produits et des publicités. Nous sommes dans une disposition spécifique. Nous sommes conscients qu'une publicité se tient devant nous et l'analysons avec un regard spécifique et un recul spécifique. Lorsque nous allons voir une exposition, nous nous mettons dans une autre disposition. Nous nous ouvrons au savoir et faisons confiance à ce que l'institution nous présente pour emmagasiner un maximum de nouvelles connaissances. Nous ne revêtons alors par les mêmes lunettes et n'avons pas la même grille d'analyse. Mais si cette institution nous présente un objet, présenté comme art mais revêtant un autre message publicitaire. Comment allons-nous absorber cette information ?

La Gaîté Lyrique a besoin des marques pour son modèle commercial, mais aussi parce qu'elle traite de nos sociétés actuelles façonnées par les marques. Les marques ont leur mot à dire, peuvent être initiateur de tendance et prennent partie dans plusieurs mouvements de société. Mais l'établissement doit également respecter une charte éthique forte et toujours veiller à ce que son indépendance artistique passe avant tout. La Gaîté Lyrique doit être meneuse face à la marque et non l'inverse. Si le modèle de partenariat privé fonctionnait pour les équipes lors de la première DSP, c'est que leur avis comptait, que des comités étaient rassemblés pour décider ensemble des partenariats et de la marche à suivre. Pour embarquer les équipes, l'écoute et la pédagogie sont essentielles. Chaque avis, critiques, propositions doivent être pris en compte en appliquant notamment une méthode agile ou la décision finale revient au groupe. Dans les

établissements sous statut DSP, le partenariat commercial fonctionne lorsque les équipes sont consultées comme au Carreau du Temple⁶² par exemple ou le service public est prioritaire et les décisions sont communes.

**

TROISIÈME PARTIE : Recommandations stratégiques en communication

Le lien avec l'écosystème

Comme nous l'avons vu lors de la première partie, la Gaîté Lyrique est aujourd'hui entourée de lieux culturels ou de dispositifs traitant de près ou de loin ses sujets. Monter des partenariats et capitaliser sur cet écosystème peut être un moyen de réapparaître sur la scène parisienne, nationale et internationale. L'échange de visibilité permet une certaine notoriété, mais l'organisation de partenariats sur des festivals, un thème spécifique, un art ou une saison sont des activations beaucoup plus qualitatives qui méritent d'être explorées. Afin de structurer au mieux cette offre, l'organisation passe dans un premier temps par l'interne. Une stratégie annuelle doit être posée pour engager ces partenariats sur la saison. Suivant la stratégie et la cible voulue, différents établissements peuvent être envisagés comme les instituts français à l'étranger, une participation plus forte aux différents projets européens, la mise en place de partenariat plus récurrent sur des événements comme la Biennale Nemo, ou des partenariats de saison ou de conférences avec des établissements comme le Cube, le Palais de Tokyo, le Musée d'art moderne, le Centre Pompidou ou encore l'atelier des lumières sur des expositions spécifiques afin de toucher un public plus large ou un public professionnel (pour le Cube).

Une communication digitale renforcée

Le positionnement à l'égard de la cible Grand public et entreprise de la Gaîté Lyrique est en passe d'être finalisé. Les canaux digitaux sont souvent les premiers points de contact avec de nouveaux visiteurs, il est donc très important de leur accorder une attention particulière. Le site

⁶² Entretien avec Florence Cognacq, Responsable de la communication et des relations presse au Carreau du Temple

internet doit être optimisé pour un primo visiteur curieux de découvrir l'univers de l'établissement. La page d'accueil est sobre et claire, mais lorsque peu d'évènements sont programmés, il ne faut pas hésiter à produire du contenu froid. Ces contenus froids, news, articles, portraits, conseils etc. participent de la légitimité de l'établissement sur son sujet et permettent également la mise en place d'un SEO plus efficace avec des contenus de qualité et l'insertion de mots clés pertinents. La page Magazine est une mine d'or pour la Gaîté Lyrique et est sous-exploitée. Si la Gaîté Lyrique se considère comme un lieu média, son site internet peut être le reflet de ce positionnement en devenant un média. Le Magazine représente un terrain d'expression légitime pour la Gaîté Lyrique. Parler sur l'actualité d'autres établissements, sur de nouvelles avancées, laisser le contrôle à des acteurs et artistes engagés pour qu'ils s'expriment sont autant de possibilités qu'offre le Magazine.

Aux niveaux des réseaux sociaux, il est important de mettre en place une stratégie plus musclée. En effet, un réseau social doit être dédié à une cible. Facebook est une plateforme efficace pour toucher les familles ou un public assez large, de même que Twitter est occupé par des leaders d'opinion spécialistes de leurs domaines, journalistes, universitaires et chercheurs. Instagram est réservé à un public plus arty cherchant des posts inspirants et un graphisme travaillé. Enfin, LinkedIn peut servir aux communications professionnelles et RH pour construire une marque employeur forte. Il est très important de ne pas publier les mêmes posts sur chaque réseau social car le public n'en sera que plus frustré. Choisir ses communications, son tempo et ses supports est très important pour fidéliser et recruter un public. La newsletter peut également aider. En mettant en place des newsletters personnalisées, il est possible d'augmenter le taux d'ouverture. Soigner chaque canal de communication avec son public permet la mise en place de communautés et un fort taux d'adhésion à la marque. Le community management et le suivi des avis postés sont deux leviers très importants pour une institution culturelle. Gérer les réponses et inciter à poster un avis permettent de donner de la crédibilité au lieu.

D'autres leviers digitaux peuvent être utilisés comme l'influence. En tant qu'institution culturelle, de nombreux artistes viennent se produire arrivant tous avec leur communauté dans la poche. Utiliser l'influence notamment avec des Take over⁶³ d'artistes peut être un bon moyen de mettre en avant le lieu par l'artiste lui-même. L'utilisation de posts sponsorisés est également envisageable pour faire connaître la programmation à des cibles particulières de personnes identifiées suivant leurs intérêts, leur zone géographique, leurs âges etc.

⁶³ Explication page 82

Une plus grande visibilité de la saisonnalité

Les établissements culturels sont de plus en plus nombreux à organiser leur programmation dans le cadre de “saisons” ou du moins à ancrer une programmation dans une thématique précise sur un temps donné. Ces modes de fonctionnement permettent de capter des publics intéressés par une thématique, un art, une discipline etc. En s’inscrivant dans un thème, la programmation est souvent plus lisible pour le public. La Gaîté Lyrique met en place cette saisonnalité. Par exemple, la saison janvier-mars était placée sous le signe de l’attention. Cependant, l’évocation de cette saison n’est visible que sur le programme et ne transparait pas dans les autres supports. Lorsque l’on décide de mettre en place une saison, celle-ci doit se voir afin de rendre le projet cohérent aux yeux du public.

L’importance de l’accessibilité

Pour qu’une communication apparaisse claire aux yeux d’un public, il n’est pas nécessaire de tout classer, clarifier, ordonner et rendre une programmation lisse. Avant tout, il est important de se poser la question de sa raison d’être. Quelle est ma valeur ajoutée ? Pourquoi suis-je différent des autres établissements ? À qui vais-je apporter ce que je sais ? Ces questionnements doivent également être posés sur le volet entreprise. Quel partenariat ai-je envie ? Quels sont les sujets que je veux aborder ? Il faut tout prendre en compte et ne pas s’enfermer dans une philosophie qui priverait l’établissement de certains publics. Ne pas faire preuve d’élitisme est important pour toujours rester accessible. Cette volonté de ne pas s’enfermer dans une tour d’ivoire peut se traduire par les partenariats privés, par une communication simple et accessible, par les sujets et la manière dont on les aborde, par les médias avec lesquels on travaille. En multipliant les canaux, les discours, les partenariats, le risque est de perdre le public, que celui-ci ne se reconnaisse plus, d’être une coquille ou une boîte d’évènementiel. Pour qu’un lieu culturel soit fréquenté, il doit apporter quelque chose à un public, il doit le nourrir et ne pas oublier le service public qui lui est demandé.

**

Conclusion

Nous avons tenté de répondre à la question suivante : comment un lieu culturel protéiforme comme la Gaîté Lyrique communique-t-il et quel est le discours créé ?

La Gaîté Lyrique est le fruit d'une politique culturelle forte de la Ville de Paris au tournant des années 2000 laissant la place à la création et la prise en compte des pratiques amateurs dans de nouveaux formats de lieux répondant aux envies des habitants. Nous l'avons vu, ces directives sont le reflet d'une prise en main de la culture par le local et non par le Ministère de la Culture. La question du numérique et de son impact sur la société n'a été prise en compte que très tardivement par le politique préférant une position de prudence. Nos premières hypothèses ont donc été invalidées par notre analyse. Par la suite, en s'attachant à analyser les stratégies de positionnement et de communication de la Gaîté Lyrique, nous avons relevé une coupure due au changement de DSP. La passation ne s'étant pas faite correctement, un nouveau projet était pensé alors que la Gaîté Lyrique commençait à faire référence dans son milieu. Le statut juridique de la Gaîté Lyrique joue beaucoup dans les prises de décisions et occasionne parfois des problématiques de gestion notamment en interne. Notre hypothèse sur la Gaîté Lyrique comme lieu réservé à un public d'initié est à nuancer. En effet, de par son sujet, ses partenariats et son public naturel, il peut apparaître que la Gaîté Lyrique ne fasse référence que dans un cercle restreint. Néanmoins, par sa politique d'ouverture aux publics dit éloignés, sa programmation famille et son centre de ressource, la Gaîté Lyrique contre balance ce modèle et tente de rester un lieu de vie pour les Parisiens. La communication doit évoluer afin de prendre en compte ces publics et de les mettre plus en avant. Si l'objectif de la Gaîté Lyrique est de toucher un public plus large, les partenariats, le ton, la prise de parole doivent être pensés dans ce sens. Notre analyse pourrait aller encore plus loin si nous avions pu savoir les objectifs de la Gaîté Lyrique en termes de public. Volonté de rester avec son public de niche ou volonté de faire référence plus largement. Cette question reste pour le moment en suspens. L'étude des différents canaux de communication nous a montré la volonté pour la nouvelle DSP de clarifier la communication et de rassembler celle-ci en grandes thématiques. Cette stratégie peut être bénéfique pour montrer la variété des événements au sein de l'établissement. Mais cette communication lissée reste floue car la raison d'être de la Gaîté Lyrique n'est pas encore stabilisée. Une communication lissée n'est pas le gage d'un message clair pour le public. Il est

important que l'identité soit posée, que les directives soient précises et acceptées par toutes les équipes afin de parler le même langage.

Enfin, nous avons pu pointer du doigt la difficulté pour un établissement culturel comme la Gaîté Lyrique de trouver la bonne balance entre service public, indépendance artistique et stratégie commerciale. En effet, les institutions culturelles doivent de plus en plus rechercher des fonds propres ce qui passe par l'invention de nouveaux modèles de financement. Ces nouvelles stratégies font tomber peu à peu les barrières entre l'art « pure » et le secteur privé. Intégrer les entreprises privées et les marques à sa stratégie de développement peut être un choix de stratégie viable et permet également d'englober la société dans son ensemble et de questionner la place des marques dans la société et leur rôle à jouer dans la culture. Mais la transition vers ces nouveaux modèles peut être longue et demande une pédagogie pour susciter l'adhésion en interne. De plus, il est important de penser une stratégie globale avec des directives claires pour ne jamais sacrifier l'indépendance artistique au profit de l'entreprise et garder son statut d'établissement culturel œuvrant pour la Cité.

Le Centquatre, la Gaîté Lyrique, le lieu Unique de Nantes sont autant d'établissements qui redistribuent les cartes dans le secteur culturel. Ne jouant pas simplement un rôle d'exposition, ces institutions ont pour vocation de créer des ponts entre les disciplines et entre les acteurs, de répondre aux besoins et envies des habitants en prenant racine plus profondément dans la vie de la Cité. Véritable porte empreinte d'une société, ils doivent toujours rester accessibles pour respecter leurs engagements et ne jamais faire preuve d'élitisme sur les sujets traités. Ces centres culturels protéiformes et pluridisciplinaires doivent avoir un discours clair et authentique. L'ensemble de la programmation peut être novatrice, floue ou difficile à interpréter, l'identité quant à elle doit être posée afin d'engager un accord tacite avec le public qui sera alors au rendez-vous.

L'élaboration de ce mémoire ne s'est pas faite sans peine et plusieurs limites sont à exprimer. Des facteurs exogènes m'ont contrainte à plusieurs changements de stratégie. La mise en place du confinement à partir de mars 2020 a chamboulé les projets de nombreuses institutions culturelles comme la Gaîté Lyrique. L'analyse du lieu dans son ensemble, des échanges entre personnels et publics, la vision du public de ce lieu ou encore l'analyse des communications verbales et non verbales à l'intérieur de la Gaîté Lyrique auraient permis une analyse encore plus précise de la communication de l'établissement. Interroger un panel de visiteurs aurait également permis de faire ressortir des points positifs ou des blocages intrinsèques à l'expérience du lieu.

De plus, une analyse sémiotique plus profonde des supports de communication ainsi qu'une meilleure compréhension des publics grâce à une étude auraient permis la mise en place de recommandations plus exhaustives avec des propositions d'activation concrète et l'élaboration d'un cahier des charges.

Si nous imaginons une suite à ce mémoire, il serait intéressant d'interroger un professionnel des politiques culturelles comme par exemple Monsieur Olivier Donnat pour comprendre les mécanismes de prudence et la prise en compte du numérique dans les politiques culturelles. La notion de lieu média pourrait également être approfondie dans les problématiques d'identité qu'elle suggère. Il serait intéressant de questionner le lieu culturel et sa place dans la société. Doit-il avoir la même fonction qu'un média ? Lorsqu'un lieu culturel se présente comme un média, qu'est-ce que cela implique ? De même, un média peut-il devenir un lieu culturel ? Est-ce qu'une institution culturelle et média ont les mêmes fonctions au sein de la société ?

L'analyse de la Gaîté Lyrique peut être le point de départ de nombreux questionnements. Ainsi, il serait envisageable de creuser dans une nouvelle étude les bénéfices ou les freins engendrés par la mise en place de nouveaux modes de partenariats comme la co-création d'expositions ouvertes au public. Quels sont les établissements ayant déjà adopté ce format, quels sont les impacts psychologiques sur le public ? Comment le support (le lieu culturel) peut-il devenir moteur de l'incorporation des marques dans le milieu culturel ?

Enfin, la nouvelle DSP donne une place très importante à la culture *queer*. Cette culture poussée et façonnée notamment par internet regorge de pratiques plus fascinantes les unes que les autres. D'autres thématiques liées aux cultures post-internet sont également abordées à la Gaîté Lyrique mais cette culture est très prégnante dans la programmation. Pourrait-on envisager une nouvelle transformation de la Gaîté Lyrique articulant musique et espace d'initiation, de découverte et de partage des cultures LGBTQI+ ?

Bibliographie

Bibliographie scientifique

« 2001-2018 : des nouveaux territoires de l'art aux tiers lieux », *L'Observatoire*, vol. 52, no. 2, 2018, pp. 22-25.

« Présentation », *L'Observatoire*, vol. 52, no. 2, 2018, pp. 7-8.

ABELES Marc. M. Augé, *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*. In: *L'Homme*, 1994, tome 34 n°129. pp. 193-194.

ABOUDRAR, Bruno Nassim, et François MAIRESSE. « Introduction », Bruno Nassim Aboudrar éd., *La médiation culturelle*. Presses Universitaires de France, 2018, pp. 3-20.

ALBE-TERSIGUEL Séverine, CAMORS Carine, GOLLAIN Vincent, HERVOUËT Martin, SOULARD Odile (dir.), TILLET Marion, *Lieux culturels et valorisation du territoire - Tome 2 : 15 lieux emblématiques en Île-de-France*, IAU îdF, juin 2018.

AUBOUIN, Nicolas. « Dynamiques organisationnelles, modes de gestion et institutionnalisation de différents tiers-lieux culturels », *L'Observatoire*, vol. 52, no. 2, 2018, pp. 39-42.

AUBY, Jean-François. « De l'utilisation des partenariats public-privé en matière culturelle », *L'Observatoire*, vol. 35, no. 1, 2009, pp. 34-38.

BEAUDOIN, Louise. « Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles : Impacts et enjeux du numérique », *Rapport remis dans le cadre du mandat confié par l'Organisation internationale de la Francophonie*, avril 2014, p.3

BERTHELOT Pierre. Les médias magasins : du prétexte à l'implication. In: *Communication et langages*, n°146, 4ème trimestre 2005. Tout peut-il être média ? pp. 41-53.

BESSON, Raphaël. « Les tiers-lieux culturels. Chronique d'un échec annoncé », *L'Observatoire*, vol. 52, no. 2, 2018, pp. 17-21.

BOURREAU, Marc, et Benjamin LABARTHE-PIOL. « Le peer to peer et la crise de l'industrie du disque. Une perspective historique », *Réseaux*, vol. n° 125, no. 3, 2004, pp. 17-54.

BROCHOT Aline, DE LA SOUDIERE Martin de. Pourquoi le lieu ? In: *Communications*, 87, 2010. Autour du lieu, sous la direction de Aline Brochot et Martin de la Soudière. pp. 5-16.

CALMET, Marie. *Médiathèque, publics empêchés, publics éloignés : les enjeux d'un projet de service spécifique*. 2004. Mémoire de fin d'étude, ENSSIB

CARDON, Dominique. *Culture numérique*. sous la direction de Cardon Dominique. Presses de Sciences Po, 2019.

DUMOULIN, Sophie. Les lieux culturels pluridisciplinaires comme solution de dynamisation territoriale ?. Master. Communication appliquée spécialisée Animation Socioculturelle et Éducation Permanente : Bruxelles : Haute Ecole Galilée Institut des Hautes Etudes des communications sociales : 2015. 61 pages.

ELLUL, Jacques. *Autopsie de la révolution*. La Table Ronde, 2008.

EPRON, Benoît, et Marcello VITALI-ROSATI. « Introduction », Benoît Epron éd., *L'édition à l'ère numérique*. La Découverte, 2018, pp. 3-4.

FONDU, Quentin, VERMERIE, Margaux. « Les politiques culturelles : évolution et enjeux actuels », *Informations sociales*, vol. 190, no. 4, 2015, pp. 57-63.

FOURMENTRAUX, Jean-Paul. « Le public à l'œuvre. Arts numériques et médias praticables », *Les Cahiers du numérique*, vol. 6, no. 2, 2010, pp. 83-98.

GAUTRAND, Manuelle, « La Gaîté : du lyrique au numérique », Archibooks, 2011, 136 pages.

GONON, Anne. « Le Centquatre en tous lieux », *L'Observatoire*, vol. 52, no. 2, 2018, pp. 43-45.

GUIBERT, Gêrôme. *La production de la culture : Le cas des musiques amplifiées en France : genèse, structurations, industries, alternatives*. Mélanie Seteun, 2019 - 558 pages

IDA, Simon. Le paradoxe et l'informe à l'œuvre dans le festival – Biennale internationale des arts numériques Nêmo : une a-esthétique de la résistance. Art et histoire de l'art. 2016.

IDELON, Arnaud. « Tiers-lieu culturel, refonte d'un modèle ou stratégie d'étiquette ? », *L'Observatoire*, vol. 52, no. 2, 2018, pp. 27-30.

BONHOMME, Julien. « NUMÉRIQUE, anthropologie », *Encyclopædia Universalis* [en ligne]

BERTHELOT-GUIET Karine, MARTI DE MONTETY Caroline et PATRIN-LECLERE Valérie, *Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire*, Semen [En ligne], 36 | 2013, mis en ligne le 22 avril 2015.

LE GLATIN, Marc. *Internet : un séisme dans la culture ?*, Editions de l'attribut, 2007

LEXTRAIT Fabrice, « Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires... une nouvelle époque de l'action culturelle », *rapport à Michel Duffour*, Paris, La Documentation française, 2001

AUGE, Marc. *Non-Lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris, Seuil, coll. « La Librairie du XX^e siècle », 1992.

MARTEL Frédéric. « Cultural policies : mapping a field in reinvention », *Article d'introduction du symposium international organisé à la Gaîté Lyrique les 6 et 7 janvier*

2020 : *State of the Arts. Vers une nouvelle politique culturelle à l'âge numérique*, janvier 2020.

Ministère de la Culture et de la Communication , *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication 2019*. Ministère de la Culture - DEPS, « Chiffres clés statistiques de la culture », 2019, pp.99, 304 pages.

MIRLESSE, Alexandre, ANGLADE, Arthur. « Quelle politique culturelle pour la France ? », *Débat HEC-ENS* [en ligne]. 26 avril 2006.

MOULINIER, Pierre. *Les politiques publiques de la culture en France*. Presses Universitaires de France, 2016

POIRRIER, Philippe. *Politiques et pratiques de la culture*, La Documentation Française, 2017.

POIRRIER, Philippe. *Les Politiques de la culture en France*. Paris, La Documentation française, coll. Doc' en poche, regard d'expert, 2016, Texte numéro 514, pp. 736-742, 888 pages.

POIRRIER, Philippe. Un demi-siècle de politique culturelle en France. Diversité : ville école intégration, CNDP, 2007, pp.15-20. ffhalshs-00404794f

RIGAUD, Jacques. « Le mécénat d'entreprise », *L'Observatoire*, vol. 35, no. 1, 2009, pp. 68-70.

SAEZ, Jean-Pierre. « La longue marche de la décentralisation des politiques culturelles en Europe ». *IRMA*, 2006

GIEDION, Siegfried. *La mécanisation au pouvoir* (1948), Paris, Centre Georges Pompidou.

TEILLET, Philippe. « 8. Publics et politiques des musiques actuelles », Olivier Donnat éd., *Le(s) public(s) de la culture. Politiques publiques et équipements culturels*. Presses de Sciences Po, 2003, pp. 155-179.

TRAMOND, François-Xavier. « Les fantassins du mécénat culturel », *L'Observatoire*, vol. 35, no. 1, 2009, pp. 74-76.

URBAIN Jean-Didier. Lieux, liens, légendes. In: *Communications*, 87, 2010. Autour du lieu, sous la direction de Aline Brochot et Martin de la Soudière. pp. 99-107.

VIAL, Stéphane. *La structure de la révolution numérique*. Thèse de doctorat en philosophie en vue d'obtenir le grade de Docteur, Paris, Université Paris Descartes, 2012. 302 pages.

VITALI-ROSATI, Marcello, et Michael E Sinatra, ed. *Pratiques de l'édition numérique*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 2014.

WANDS, Bruce. *L'art à l'ère du numérique*, Thames Hudson, 2007.

Autres recherches documentaires

STATE OF THE ARTS, Symposium *Vers une nouvelle politique culturelle à l'âge du numérique* ; 2020 ; La Gaîté Lyrique

Rapport d'activité 2018, Gaîté Lyrique

Rapport d'activité 2017, Gaîté Lyrique

Convention de délégation de service public, 2008

Convention de délégation de service public, 2016

Annexes

Annexe 1 : Fiche de poste – Responsable de l'événementiel et des projets de marques



Responsable de l'événementiel et des projets de marques

CDI

Entreprise

Société d'Exploitation de la Gaîté Lyrique.

Descriptif de l'organisme

La Gaîté Lyrique est un établissement culturel de la Ville de Paris géré par délégation de service public, dédié aux cultures émergentes, à la rencontre entre les arts, les nouvelles technologies et les enjeux de société. Le projet d'établissement repose sur une politique engagée de développement de la création favorisant les formats transdisciplinaires (musiques, arts des médias, spectacle vivant, cinéma et jeu vidéo), de diversification des publics et d'action culturelle, de mise en réseau et d'ouverture internationale. Il s'appuie sur les acquis de l'établissement depuis sa réouverture en 2011 à travers un projet orienté vers les musiques actuelles et les cultures numériques post internet.

Description du poste

En complément de la subvention perçue de la Ville de Paris, la direction du développement élabore et met en œuvre la stratégie de développement des ressources propres de l'établissement en lien avec la Direction générale. Ces ressources propres sont générées par 3 types d'activités historiques : des privatisations d'espaces et des prestations associées ; du mécénat d'entreprises et des partenariats ; des bars et une boutique de produits dérivés. Ainsi que 3 types d'activités en développement : de l'ingénierie événementielle et de brand content (concerts, festivals, ateliers, expositions, etc) pour des projets d'entreprises privatisés ou des projets d'entreprises intégrés à la programmation; une offre de formation aux entreprises, adossée à la programmation culturelle ; un club entreprises qui valorise le cœur de l'identité de la Gaîté Lyrique.

<https://gaite-lyrique.net/recrutement/responsable-de-levenementiel-et-des-projets-de-marques>

1/3

07/08/2020

La Gaité Lyrique | Responsable de l'événementiel et des projets de marques

A ce titre, le/la responsable de l'événementiel et des projets de marques participe à l'accroissement des ressources propres de la direction du développement et plus particulièrement à la structuration d'une offre d'ingénierie événementielle et de brand content.

La fiche de poste est indicative. Les missions énoncées ci-dessous sont susceptibles d'évoluer en fonction des nécessités de l'organisation et de l'activité du service.

Missions

Placée sous l'autorité de la Directrice du développement, le/la responsable de l'événementiel et des projets de marques sera en charge des activités suivantes :

- Assurer le développement de l'événementiel et des privatisations : participer activement à la conception et à la mise en oeuvre de la stratégie, des plans d'actions, des outils de reporting, de l'analyse de la satisfaction des clients et partenaires.
- Mettre en oeuvre cette stratégie sur les axes et secteurs définis dans le plan d'actions du service pour poursuivre les objectifs fixés annuellement, en cohérence avec la politique commerciale de l'entreprise.
- Piloter la prospection et la mise en oeuvre des projets événementiels conçus et produits par des marques / partenaires privés (concerts, festivals, expositions, etc.) louant des espaces à la SEGL et intégrés à la programmation ouverte au public de la Gaité Lyrique.
- Prospecter les clients nouveaux dans les domaines liés aux axes de développement de l'entreprise.
- Réceptionner, trier et répondre aux demandes de privatisations à la Gaité Lyrique et s'assurer de leur cohérence avec le projet d'établissement.
- Organiser la mise en oeuvre opérationnelle des événements privés (ex : conférences, soirées privées, remises de prix, petit déjeuners, séminaires, conférences de presse, etc.)
- Organiser les visites prospectives et préparatoires des divers espaces privatisables de la Gaité Lyrique.
- Gérer les négociations commerciales en accord avec la stratégie de commercialisation.
- Etablir les devis et coordonner les rendez-vous techniques en conséquence.
- Gérer l'organisation et la coordination avec les clients, le régisseur technique, les équipes techniques, d'accueil et les entreprises prestataires en amont, pendant et jusqu'au démontage de l'événement.
- Suivre la facturation et le paiement des prestations.
- Assurer le suivi mensuel du budget de dépenses et de recettes dédié.
- Encadrer les chargés d'événementiel et le ou les stagiaires attachés à cette activité.
- Il/Elle peut être amené(e) à effectuer des gardes les soirs de manifestation à la Gaité Lyrique.

Description du profil recherché

- Diplôme : Bac+4/5, École de commerce ou expérience équivalente reconnue.
- Expérience : au moins 4 ans dans les domaines stratégie marketing et économique, mécénat, gestion de projet et coordination, relations publiques.
- Connaissance des modèles économiques de la culture, du monde culturel français et international et du monde de l'entreprise requise.
- Intérêt pour les arts numériques et les musiques actuelles.
- Maîtrise de l'anglais indispensable.

Compétences requises

- Autonome, dynamique, réactif avec une bonne qualité d'organisation, ayant une bonne présentation et un bon niveau de rédaction (syntaxe, orthographe et esprit de synthèse) en français et en anglais.
- Qualités commerciales, capacité de négociation.
- Intérêt pour la création contemporaine, les cultures post-internet, le monde des marques.
- Capacité à travailler en équipe.

Nous recherchons une personne force de proposition, ayant l'esprit d'entreprise, capable de devenir un vrai support opérationnel et de prendre une place durable dans l'équipe.

Date de prise de fonction

CDI à pourvoir dès que possible.

Rémunération

Selon profil et expérience.

Contact

Merci d'envoyer CV et lettre de motivation à recrutement@gaite-lyrique.net ou à celine.poizat@gaite-lyrique.net

<https://gaite-lyrique.net/recrutement/responsable-de-levenementiel-et-des-projets-de-marques>

2/3

Annexe 2 : Tableaux sémiotiques – analyse de communication

Tableau sémiotique numéro 1 – le site internet de la Gaîté Lyrique

Analyse du nouveau site internet en construction de la Gaîté Lyrique fin juillet 2020

Objet	La page d'accueil	Le menu déroulant	Aspect général
Description du visible	<p>Nous sommes face à un site internet épuré en noir et blanc. La page d'accueil met en avant les évènements à venir et propose un menu burger et une barre de menu regroupant « programmation », « Magazine », « Gaîté Pratique », Agenda et Billetterie</p> <p>Il y a beaucoup de niveau d'information différent avec le menu burger / le menu principal / les call to action de gauche et ceux de droite que l'on retrouve également dans le menu burger / les réseaux sociaux et le footer reprenant des informations présentes dans le menu burger</p> <p>Manque de contenu qui fait paraître la page vide contrairement au menu burger condensant beaucoup d'information</p>	<p>Des informations triées par thèmes Programmation / Magazine / Gîté pratique / création / groupe / entreprises / espace presse / recrutement / connaître la Gaîté / nous suivre / mention légale</p> <p>Le menu burger est en fait la réplique de ce qui se trouve sur la page d'accueil. C'est l'arborescence du site</p>	<p>Toutes les pages sont de la même couleur. Site internet très épuré, qui questionne sur la charte graphique et la volonté de la Gaîté Lyrique. Site complet qui présente tout ce que fait la Gaîté Lyrique mais à la manière d'une liste déroulante d'action. Aucun élément de la programmation n'a son univers propre.</p>
Le passage du message	<p>L'impression de sobriété donné par la page bicolore est contre balancé par le nombre d'information différente présente sur la page. L'offre est très complète et répond en une page à toutes les questions que pourraient se poser un visiteur.</p>	<p>Ce menu burger permet de concentrer toutes les informations au même endroit mais paraît très lourd car constitué de beaucoup de redondance (par exemple, le laboratoire pourrait regrouper les cycles et les rencontres)</p>	

Tableau sémiotique numéro 2 – Twitter de la Gaîté Lyrique

Chiffres	143 041 abonnés Peu d'engagement sur les posts Moyenne d'un post par jour
Description du visible	Des rendez-vous : <ul style="list-style-type: none"> - Chez les copains / copines = mise en avant d'évènements autour du numérique dans d'autres établissements Les récurrences : <ul style="list-style-type: none"> - Re publication des médias et comptes qui parlent de la Gaîté Lyrique - Post spécifique pour les gros événements - Post informatif annulation / report - Post RH - Post privatisation d'espace
Ton et community management	Un ton informatif Parfois un ton plus léger avec utilisation d'emoji et du « nous » Peu de réponse aux commentaires même positifs
Ce qui ne fonctionne pas	Les post sans média
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> - Une réflexion sur le planning éditoriale et l'installation de rendez-vous hebdomadaire serait un plus pour fidéliser l'audience aux contenus. - Une meilleure gestion des commentaires permettrait un dialogue et apporterait un rapport de proximité pour le moment très peu exploité. - La sponsorisation de certains post peut être envisagée - Très peu d'utilisation de # ou de rebond sur l'actualité - Le magazine de la Gaîté pourrait être encore plus exploité sur ce réseaux

Tableau sémiotique numéro 3 – Facebook de la Gaîté Lyrique

Chiffres	<p>113 223 j'aime 118 118 abonnés Communauté engagée orientée musiques et arts Un dizaine d'engagement par post sauf quelques exceptions Une moyenne d'1 post tous les deux jour</p>
Description du visible	<p>Utilisation du dispositif « événements » qui permet une bonne visibilité des opérations pour le public.</p> <p>Les récurrences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infos pratiques / annulations / reports - Mise en avant des grands événements - Mise en avant des ateliers - Avis : majoritairement sur les concerts - Communauté musique et arts - Programmation capitaine futur mis en avant sur le compte de la Gaîté <p>La partie concert fonctionne très bien auprès de la communauté facebook ainsi que les retransmissions. L'exposition « Faire corps » rencontre un succès sur toutes les plateformes.</p>
Ton et community management	<p>Un ton informatif avec utilisation du nous pour garder une certaine proximité Peu de réponse aux commentaires même positifs</p>
Ce qui ne fonctionne pas	<p>Les post sans média Les post sur les colloques et conférences rencontrent un engagement moins fort a part si le sujet est accessible ou si le partenariat est fait avec une personne connue du grand public Les posts « Instant adhérent » ne fonctionne pas et peuvent être perçu comme commercial</p>
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> - L'utilisation du dispositif événement est très apprécié. - Une réflexion sur le planning éditoriale et l'installation de rendez-vous hebdomadaire serait un plus pour fidéliser l'audience aux contenus. - Une meilleure gestion des avis et des commentaires permettrait un dialogue et apporterait un rapport de proximité pour le moment très peu exploité. - La programmation capitaine futur à son propre compte. Il est important de réfléchir à une stratégie : garder ces deux comptes et ne faire qu'un relais des post Capitaine futur sur le compte principal ou fermer le compte capitaine futur pour tout centraliser

Tableau sémiotique numéro 4 – Instagram de la Gaîté Lyrique

Chiffres	<p>30 700 abonnés</p> <p>Un moyenne de 100 likes par post</p> <p>Peu d'engagement : en moyenne 3-4 réponses par post</p> <p>Une moyenne de 3 à 4 post par semaine</p>
Description du visible	<p>Une utilisation forte des stories et des évènements à la une</p> <p>Feed assez sombre qui mélange beaucoup de style graphique</p> <p>Une récurrence de post sur les festivals / concerts / expositions / colloques</p>
Ton et graphisme	<p>Un ton informatif et l'utilisation du nous qui permet de s'adresser directement à l'audience</p> <p>Charte graphique spécifique pour l'annonce de date de concert. Les festival on leur propre charte graphique mais l'ensemble ne permet pas la mise ne place d'un feed harmonieux</p> <p>Il y a un vrais travail sur le visuel</p>
Ce qui ne fonctionne pas	<p>Des posts présentant les visuels papier</p> <p>Des posts parfois trop informationnels. Il est important de laisser la place à l'image sur Instagram</p>
Remarques	<p>Une ligne éditoriale définie en amont permettrait une régularité dans les posts ainsi qu'un suivi graphique</p> <p>La possibilité de mise ne place de rendez-vous hebdomadaire permettrait de clarifier l'information et d'organiser le feed</p>

Annexes 3 : l'écosystème de la Gaîté Lyrique

Europe & International

De nombreux festivals, expositions et événements ont émergé dès la fin des années 1970 en Europe pour s'approprier les questions liées au numérique et les changements sociétaux qui commençaient à être perçues notamment dans les sphères de recherches et les sphères artistiques. Nous allons donc débiter notre remontée dans le temps par la création le 18 septembre 1979 du projet Ars Electronica, un festival fondé par l'auteur de science-fiction et cybernéticien Herbert W. Franke, le musicien Hubert Bognermayr, le producteur de musique Ulli A. Rützel et Hannes Leopoldseder ancien directeur de la chaîne de télévision ORF, dans la ville de Linz en Autriche. Encore aujourd'hui, ce festival questionne le numérique et examine les liens possibles entre art, technologie et société. En 1981 est fondé V2_, un laboratoire de recherche interdisciplinaire à Rotterdam. Le centre présente, produit, archive et publie de multiples recherches sur les liens entre art, technologie et société. Il offre un véritable espace de rencontres pour les artistes, les designers, les chercheurs, les scientifiques ou encore les développeurs, venant d'horizon divers pour travailler, débattre, échanger sur leurs différences projets. V2_ crée un contexte dans lequel les questions concernant l'impact social de la technologie sont explorées à travers le dialogue critique, la réflexion artistique et la recherche orientée vers la pratique. Toujours à Rotterdam, le festival Dutch Electronic Art Festival (DEAF) voit le jour en 1987. Cet événement pluridisciplinaire international ayant pour thème l'art et la technologie regroupait performances, concerts, expositions et symposium et fut l'un des plus importants en termes de visibilité pour la recherche et la production d'arts numériques, mais aussi dans la stimulation du débat international sur cette thématique.

Une des organisations les plus actives encore aujourd'hui sur les sujets de post-internet, d'art numérique et d'évolution de nos sociétés est le Centre ZKM situé à Karlsruhe en Allemagne. Fondé en 1989, le ZKM avait pour mission de départ d'unir les concepts artistiques dit classiques aux technologies. Le centre a également pour vocation de créer les conditions favorables à la création artistique, que ce soit par les artistes invités ou par les personnes travaillant directement au sein du centre. En combinant recherche et production, exposition et performance, collection et archives, le ZKM est en mesure de décrire de manière précise le développement de l'art aux 20ème et 21ème siècles, notamment grâce à la mise en place de rencontres, de symposiums et autres événements favorisant le discours théorique et l'échange

entre de multiples disciplines comme la philosophie, les sciences, l'art, la politique et le secteur privé. En 1997, le ZKM ouvre ses portes au public.

Le centre regroupe un Musée des Médias, un Musée d'Art Contemporain ainsi qu'un Institut des Médias Visuels, un Institut de Musique et d'Acoustique, une Médiathèque, un Théâtre et le « Blue Cube », un studio d'enregistrement optimisé pour l'acoustique.

Depuis 2015, le ZKM ne fait plus de distinction entre le Musée des Médias et le Musée d'Art Contemporain car une grande plateforme d'exposition sans subdivision reflétait davantage l'époque dans laquelle nous vivons. Pour le ZKM, les médias et l'art numérique sont devenus une évidence dans l'art contemporain, ne nécessitant plus de séparation spatiale et brisant ainsi une pensée plus ancienne.

En 1988, le festival Transmédiale de Berlin est créé. Au départ, ce festival était axé sur le film et la culture vidéo. Petit à petit, il a su s'adapter à la société en évolution pour devenir un festival ouvert au dialogue critique et artistique entre télévision et multimédia puis il s'est emparé des questions autour du numérique et du post-internet dans le but de développer de nouvelles perspectives et innovations à travers la rencontre et le croisement de différentes approches curatoriales venant d'artistes, de chercheurs et de militants internationaux.

En plus des Pays-Bas et de l'Allemagne, Londres est également une plaque tournante où artistes, penseurs et ingénieurs se croisent et échangent sur cette société en construction. Pour Jérôme Delormas, ancien directeur général de la Gaîté Lyrique, Londres est une ville prescriptrice dans les domaines de la culture numérique et de l'art « avec des endroits incroyables, mais pas de lieu dédié ».

En 1990 est fondé ISEA International (Inter-Society for the Electronic Arts), une organisation internationale visant à encourager la recherche, le débat, le foisonnement et l'échange d'idées entre des professionnels de l'art, des sciences et des technologies. Chaque année, ISEA organise un symposium international dans une ville différente afin de questionner les productions créatives et nouvelles technologies. En 2020, le symposium prendra place dans la ville de Montréal avec pour thématique centrale la sensibilité et sa résurgence récente dans l'art et le design, les études médiatiques, les sciences et technologies, la philosophie, l'anthropologie, l'histoire des sciences, les neurosciences et l'informatique.

La question du numérique, de son lien avec l'art et le façonnage de nos sociétés a suscité un foisonnement d'initiatives et notamment des compétitions internationales dans les années 1980-90. Ces compétitions ont permis des rencontres entre professionnels, artistes et penseurs et des

synergies sur les réflexions autour de la culture numérique. Nous pouvons notamment citer la compétition internationale d'animation par ordinateur « Imagina » de Monte-Carlo qui débute au début des années 1980, lorsque le Festival international de télévision de Monte-Carlo se dote d'un cycle de rencontres professionnelles traitant des « Images de demain ». En 1985 est créé le Prix Pixel-INA qui récompense des réalisations artistiques et technologiques sous plusieurs catégories.

Nous pouvons également citer la compétition internationale d'animation informatique « Images du Futur » organisée entre 1987 et 1996 par la Cité des arts et des nouvelles technologies de Montréal. Cet événement a permis la collecte et la création d'une vidéothèque de production animées par ordinateur qui contribue aujourd'hui à la construction d'une mémoire et ainsi le développement de l'art numérique comme champ artistique à part entière.

A partir des années 2000, les manifestations autour de la question du numérique se multiplient. En Europe, en Amérique du Nord ainsi qu'au Japon, de nouvelles institutions, organisations et événements d'ampleur internationale, se développent. En 1997 est créé le NTT InterCommunication Center, un musée consacré à l'art numérique situé dans la Tokyo Opera City Tower à Tokyo au Japon. Le NTT InterCommunication Center organise des expositions permanentes et temporaires invitant artistes japonais et internationaux. Le centre met également en place des ateliers, des spectacles, des colloques, et publie plusieurs actes de recherche dans le but de faire progresser l'échange et la communication entre artistes et scientifiques.

Le Canada et notamment la ville de Montréal s'est très tôt emparé du sujet de la culture numérique. En 1999, l'organisme Elektra voit le jour. Il se définit comme « diffuseur d'œuvres et d'artistes qui allient création artistique contemporaine et nouvelles technologies » et créé trois grands rendez-vous : le Festival international d'art numérique, la BIAN, la Biennale internationale d'art numérique initiée en 2012 et enfin le Marché international d'art numérique regroupant chaque année depuis 2007 des acteurs majeurs de l'écosystème de l'art et de la culture numériques.

Au tournant des années 2000, c'est le Festival Mutek qui se développe lui aussi à Montréal. Le Festival programme un spectre très large de contenus dans le but de faire place aux espaces sonores innovants, aux musiques électroniques et aux performances audiovisuelles. Aujourd'hui, Mutek est un organisme dédié au développement et à la diffusion de projets artistiques numériques sonores, musicaux et visuels portés par des artistes visionnaires.

L'objectif est de faire connaître ces créations à l'international en épaulant les artistes et en les stimulant dans leur concept de création.

Créé en 2001, TeamLab est un collectif international d'art, un groupe interdisciplinaire regroupant divers spécialistes tels que des artistes, des programmeurs, des ingénieurs, des animateurs 3D et CG, des mathématiciens et des architectes dont la pratique collaborative cherche à naviguer au confluent de l'art, de la science et de la technologie. L'objectif de ce collectif est d'explorer la relation entre le soi, le monde et nos perceptions à travers l'art.

« Afin de comprendre le monde qui les entoure, les gens le séparent en entités indépendantes avec des frontières. TeamLab cherche à transcender ces frontières et questionner notre perception du monde, la relation entre soi et le monde. Tout existe dans une longue continuité de vie longue, fragile, mais miraculeuse et sans frontières »⁶⁴. En 2018, le collectif crée un musée d'art numérique dédié à leur collection à Tokyo au Japon.

En 2005, en Europe, la Suisse et la Grèce développent elles aussi leur propre festival. Le Mapping Festival est créé en Suisse initialement autour du concept artistique du Vjing, un terme qui désigne l'art de la performance visuelle en temps réel, c'est-à-dire la création ou la manipulation de l'image en temps réel en direction d'un public et en synchronisation avec la musique. La volonté du festival est de favoriser le croisement des disciplines, des arts visuels, de la musique, de la science, du spectacle vivant, ou encore de l'architecture et du design et ainsi poser un regard critique sur ces technologies et questionner leurs usages pour tenter d'en saisir les enjeux culturels, sociaux et politiques. Cette pluridisciplinarité se traduit par la programmation éclectique du festival qui présente des propositions artistiques variées et propose aux spectateurs de nouvelles modalités de réception en le plaçant dans une position de découverte et d'expérimentation et non comme simple regardeur.

Le Athens Digital Arts Festival est une rencontre annuelle internationale visant à célébrer la culture numérique. Le festival vise à encourager, stimuler et promouvoir tous les aspects de la créativité numérique grâce à son programme pluridisciplinaire fait d'expositions, de projections, de performances en direct, d'ateliers et de présentations artistiques questionnant le support numérique, son langage et son esthétique.

Fondée en 2011 en Belgique, l'association Kikk s'investit dans la construction d'un dialogue entre les arts, les sciences, la culture et la technologie. Elle organise des événements et accompagne la production d'œuvres artistiques. Au travers d'un Pavillon d'expositions

⁶⁴ *Team Lab*. [Consulté le 6/02/2020]. <https://www.teamlab.art/fr/about/>

d'expérimentations et d'un magazine, l'objectif de l'association est de mélanger les champs d'action, de réflexion et de recherche pour préfigurer des enjeux de demain. L'association organise chaque année le festival international Kikk pour mettre à l'honneur les pratiques digitales dans leur sens le plus large.

En 2015 est fondé le Harddiskmuseum par l'artiste espagnol Solimán López. L'objectif est de questionner le musée en tant que tel. Le musée considéré comme un centre d'art ou un espace culturel est lié à l'idée d'un espace en trois dimensions offrant un contenu artistique et informatif. Solimán López pousse cette réflexion plus loin en se demandant si un disque dur lui-même ne peut-il pas être considéré comme une architecture et donc un musée ? Un disque dur permet d'organiser les informations en dossiers, de révéler et d'augmenter ces informations sur les périphériques et surtout, un disque dur est un univers. Le Harddiskmuseum a pour but de présenter et se faire rencontrer l'art urbain, le « Netart » et d'autres propositions artistiques afin d'ouvrir la discussion autour de ces nouvelles structures artistiques qui façonnent notre société. Le musée tente également de questionner la figure de l'artiste, du musée, des budgets de la culture, d'une société de la connaissance, de la mémoire et de combiner de nouveaux modèles d'exposition, coopératifs, créatifs et générateurs d'idées et de réflexions.

En France

A partir des années 2000, la France développe également son réseau. Plusieurs établissements voient le jour et les manifestations se multiplient, le plus souvent en relation avec les musiques électroniques.

La Maison des arts de Créteil (MAC), fondée en 1975, est une des premières scènes nationales à s'emparer du sujet en programmant notamment de l'art numérique. C'est en 1994 qu'elle renforce son dispositif en créant le Festival Exit, un festival pluridisciplinaire d'arts vivants contemporains intégrant une programmation autour des technologies digitales. Aujourd'hui, le festival Exit n'existe plus, mais d'autres festivals et événements sont proposés à la MAC qui a complètement intégré le volet numérique dans sa programmation annuelle.

Initiative nationale, le Festival Néo est créé en 1997. D'abord pensé pour la mise en valeur du cinéma indépendant, il inclut, au tournant des années 2000, la vidéo et se spécialise dans les « nouvelles images ». Le festival se développe et intègre films interactifs, ciné-concerts, performances audiovisuelles et installations multimédias. En 2015, le festival acte son positionnement envers l'art numérique et l'art contemporain en devenant la Biennale Néo, la

Biennale internationale des arts numériques.⁶⁵ La Biennale fait dialoguer les disciplines et questionne les nouvelles technologies, les enjeux sociétaux du numérique et l'articulation de la création au sein de l'espace public et des territoires d'Île-de-France. La Biennale n'a pas de lieu propre et existe par la force de ses partenariats notamment avec des artistes, producteurs et institutions culturelles.

En 1998, est fondé à Bourogne près de Belfort, l'espace multimédia Gantner. Labélisé Centre d'Art Contemporain par le Ministère de la Culture en 2012, il est l'un des premiers centres régionaux à s'intéresser à l'art et aux cultures numériques. Expositions, concerts, ateliers et centre de ressources, le centre questionne depuis plus de 20 ans l'évolution des cultures numériques et les enjeux sociétaux sous-jacents. En 2017 est créé le projet « European Connections in Digital Arts » (EUCIDA) financé par le programme Creative Europe de l'Union européenne et dirigé par le centre d'art RuaRed en Irlande et en partenariat avec l'Espace multimédia Gantner et la Municipalité du comté de Rezeknes (Lettonie).

De 2000 à 2011, la Maison européenne de la Photographie a programmé le festival annuel Art Outsider. Preuve que l'art numérique peut être questionné par de multiples acteurs issus de secteurs culturels multiples, le festival @rt Outsiders était consacré aux nouvelles formes de la création contemporaine et à leurs rapports avec les sciences et les technologies. Ce festival rassemblait de multiples acteurs culturels et institutionnels dont la Gaîté Lyrique pour l'édition de 2003 ou le Cube pour l'édition de 2007.

Véritable précurseur sur les questions d'art numérique, Le Cube ouvre à Issy-les-Moulineaux en 2001. C'est le premier centre culturel dédié exclusivement à l'art numérique. Le Cube est géré par l'association Art 3000 créée en 1988 notamment par Nils Aziosmanoff. Art 3000 est une association pionnière en France sur les arts numériques et le questionnement de la société. Le Cube a une programmation tournée vers la découverte avec la diffusion d'artistes numériques et de programmes de résidence. L'établissement a également une visée pédagogique et de formation avec pour objectifs le développement des compétences, de la créativité, la prise en main des outils, la prospective et l'accompagnement des usages.

La diffusion des arts numériques et des questionnements autour d'une société en mutation sur le territoire français a été renforcée notamment par l'expansion des musiques électroniques et

⁶⁵ IDA, Simon. Le paradoxe et l'informe à l'œuvre dans le festival – Biennale internationale des arts numériques Némoto : une a-esthétique de la résistance. Art et histoire de l'art. 2016.

amplifiées par l'intermédiaire des festivals de musiques. En 2005, la Scène de Musiques Actuelles (SMAC) Les Abattoirs fonde le Festival Électrochoc. Le festival met à l'honneur « les musiques hybrides et les arts numériques » avec pour vocation d'explorer une multitude de disciplines et de propositions artistiques. Les artistes invités sont locaux, régionaux, nationaux et internationaux. Ils œuvrent dans des registres différents avec des performances mêlant son et vidéo, des concerts et des œuvres interactives. Le festival se veut ouvert avec des ateliers dédiés et une programmation pensée pour tous les publics.

Né en 2005 de l'initiative de la localité et du Centre des arts d'Enghien-les-Bains, les Bains numériques – Biennale internationale des arts numériques est un espace de création contemporaine pluridisciplinaire avec une programmation aux rencontres des arts numériques, de l'audiovisuel, des arts plastiques et du spectacle vivant.

En 2007, le Réseau Arts Numériques voit le jour. Réunion de 47 structures nationales et internationales ayant comme domaine commun l'étude des cultures numériques et l'exploration des créations numériques. Ce réseau a pour mission le développement d'outils de veille, le partage et la rencontre des expertises, une mutualisation l'art, la science et l'industrie.

En 2011, et après 10 ans de réflexion et de chantier, la Gaîté Lyrique ouvre ses portes au grand public. Figure d'ovni à Paris, elle s'intègre pourtant complètement dans son époque. La Gaîté Lyrique est faite de paradoxes notamment sur le fait qu'elle fut pensée au début des années 2000 et peut être considérée à ce titre, comme pionnière du développement de la compréhension des cultures numérique en France. Elle n'a ouvert physiquement qu'en 2011, soit 10 ans plus tard. 10 années durant lesquelles bon nombre d'acteurs ont su prendre leur place, où les pratiques liées au numérique avaient déjà évolué et ne ressemblaient plus à celles de 2002. Il a donc fallu à la Gaîté Lyrique d'accepter cette obsolescence pour s'adapter à chaque étape de la construction du projet, et ne pas rester figée sur les demandes de départ. Pour Jérôme Delormas, « on est allé dans un projet extrêmement touffu, polymorphe et dans sa souplesse et dans son côté protéiforme, c'était aussi d'être capable de capter que ça allait encore changer entre le moment où on a commencé à travailler au projet, le moment où on a été choisi et le moment où on a ouvert au public, parce que dans la mesure où la technologie est quelque chose d'important dans ce projet par définition il y a une obsolescence qui est prévisible et terrible ».

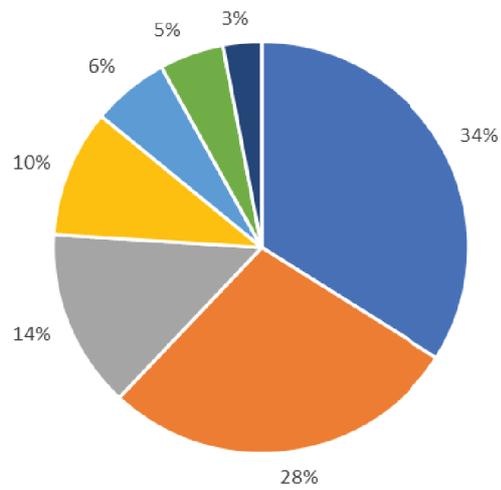
En 2013 est créé à Lyon le festival Mirage. Festival pluridisciplinaire questionnant les cultures numériques et regroupant expositions, performances et concerts. En complément de ce festival, un espace de recherche et de réflexion commune a été développé, le Mirage Creative+ .

Aujourd'hui, de plus en plus d'institutions questionnent les cultures numériques. Toutes les créations citées ci-dessus ne présentent qu'une partie infime de toutes les institutions, associations, collectifs, et artistes qui se sont engouffrés dans le champ des cultures et des arts numériques. Leur objectif, creuser toujours plus, expérimenter toujours plus, montrer, faire connaître analyser, débattre sur les questions techniques et sociétales soulevées par le numérique. Je ne pourrais malheureusement pas citer ici toutes ces initiatives puisqu'un mémoire historique pourrait être envisagé sur ces questions-là. En écrivant cette partie de mon mémoire, je pense bien évidemment au Zinc de Marseille, au Labomedia à Orléans, au Lieu Multiple de Montpellier ou encore à la Folie Numérique de la Villette. Toutes ces institutions montrent que cette compréhension du numérique et de ses enjeux a commencé par les territoires, par la province et la réflexion des acteurs culturels répartis sur l'ensemble du territoire Français. Ainsi, Paris a vu émerger des lieux plus tardivement, plutôt centrés sur la monstration que sur la production. Loin de l'image d'une culture parisiano-centré, la culture numérique reflète son temps et reflète ce renouveau d'une France innovante et active et pas seulement d'une France reconnue pour son patrimoine classique et muséal.

Par la suite, plusieurs établissements culturels plus anciens ont commencé à programmer des artistes numériques. L'art numérique a longtemps été considéré comme un « sous » art par la communauté artistique et notamment chez les spécialistes de l'art contemporain. Pour Jérôme Delormas, « dans le monde de l'art contemporain, moins maintenant, mais pendant très longtemps, c'était très mal vu voire ringard d'être étiqueté artiste numérique, il y avait une espèce de mépris de l'art contemporain pour les arts numériques [...], mais simplement ça sortait du champ, c'était une espèce d'angle mort ».

Les musées s'ouvrent à cette programmation à l'instar du Forum des images, du Musée d'art moderne, du Palais de Tokyo ou encore du Centre Georges Pompidou. D'autres institutions voient le jour et profitent de cette mouvance. C'est le cas notamment de Culture espace, une entreprise privée de gestion d'espaces culturels et d'expositions avec notamment leurs quatre créations : Carrières de Lumières, L'Atelier des Lumières, le Bunker des Lumières et les Bassins des Lumières.

Annexe 4 : Répartition de la fréquentation de la Gaîté Lyrique en 2018



- Visites libres
- Expositions
- Privatisations et formations
- Spectacle vivant
- Concerts
- Rencontres, conférences, projections, ateliers
- Action culturelle

Annexe 5 : Capitaine Futur

