



HAL
open science

La céramique d'art et son renouveau culturel et institutionnel : approche communicationnelle de la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges

Gaëlle Parrot

► **To cite this version:**

Gaëlle Parrot. La céramique d'art et son renouveau culturel et institutionnel : approche communicationnelle de la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges. Sciences de l'information et de la communication. 2020. dumas-03271124

HAL Id: dumas-03271124

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03271124v1>

Submitted on 25 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 Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions, culture et tourisme

La céramique d'art et son renouveau culturel et institutionnel

Approche communicationnelle de la Cité de la Céramique
Sèvres & Limoges

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

Tuteur universitaire : Dominique Pagès

Nom, prénom : PARROT Gaëlle

Promotion : 2019-2020

Soutenu le : 08/12/2020

Mention du mémoire : Bien

SOMMAIRE

Introduction.....	5
Partie I : Les mutations institutionnelles et professionnelles du monde de la céramique: un état des lieux	8
A. Céramique : définition et brève présentation historique	8
1. Qu'est-ce que la céramique ?	8
2. La céramique à travers les siècles.....	9
B. Artificiation de la céramique	12
C. Un état des lieux du monde de la céramique aujourd'hui : tradition versus industrialisation et innovation	17
1. Complexité du monde de la céramique.....	17
2. Céramistes, artisans et ouvriers	20
3. Les enjeux de la céramique	21
4. Imaginaires de la céramique	22
D. Conclusion intermédiaire.....	25
Partie II : La Cité de la céramique Sèvres & Limoges: Comment survivre et innover ? Choix stratégiques, concurrents et partenaires.....	27
A. La Cité au fil de ses discours officiels	27
1. La Manufacture de Sèvres à travers les âges : entre tradition et innovation	27
2. Création de la Cité de la Céramique Sèvres-Limoges.....	31
B. La Cité dans son contexte de partenariat et concurrentiel.....	42
1. Mécénat et partenariats.....	42
2. Concurrence : exemple d'autres manufactures tricentennaires en Europe et en Asie	44
3. Les menaces pesant sur la Cité de la Céramique.....	50
C. Conclusion intermédiaire.....	52

Partie III – La Cité de la céramique Sèvres & Limoges : du diagnostic de communication et des médiations aux préconisations	53
A. Analyse des moyens de communication mis en place depuis 2015	53
1. Le numérique pour toucher un public plus large	53
2. Un développement des publics en phase avec son temps.....	55
3. Des expositions aux thèmes variés, moteurs de fréquentation	58
4. Foires et salons, un pas nécessaire pour plus de visibilité.....	59
5. Un ancrage territorial affirmé	60
B. Analyse des supports de communication	63
1. Le numérique, pour mieux faire rêver et informer	63
2. Les réseaux sociaux : un moyen de communication efficace pour la visibilité	67
3. Diversité des supports papier	73
C. Suggestions, préconisations, ouvertures	78
1. Donner corps à la Cité de la Céramique : quelques suggestions.....	78
2. Attirer le public et le retenir	80
D. Conclusion intermédiaire.....	83
Conclusion	85
Bibliographie.....	87
Webographie	89
Annexes	93
Annexe 1 : Fiche de poste pour un chargé-e de projet marketing à la Cité de la Céramique Sèvres (octobre 2020)	93
Annexe 2 : Appel d’offre concernant la réalisation d’activités culturelles pour Sèvres-Manufacture et musées nationaux (2019)	97
Mots-clés	111
Résumé.....	111

Remerciements

Je tiens à adresser ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont accompagnée et soutenue dans cette reprise d'études puis dans la rédaction de ce mémoire, exercice difficile mais ô combien enrichissant.

Tout d'abord, je souhaite remercier Dominique Pagès, qui par sa bienveillance mais aussi sa clairvoyance m'a aidée à sortir de ma zone de confort et à aller au bout de ce mémoire ;

Je remercie également Florence Borel, dont j'ai apprécié la grande sensibilité artistique, ses conseils m'ont été précieux, tout comme sa disponibilité et ses encouragements constants ;

Mon mari, lecteur régulier de ce mémoire, mérite aussi mes remerciements pour son œil critique mais néanmoins bienveillant ainsi que pour sa patience.

Les membres du Cagibi de la Rue Hoche, par leur soutien et leur bonne humeur, doivent aussi être remerciés !

Et bien sûr, mes camarades de la promotion M2 EI CTC 2019-2020 font partie de cette liste. J'ai eu la chance de rencontrer des personnes toutes aussi différentes qu'attachantes, je leur souhaite le meilleur dans leurs carrières à venir.

Introduction

Nevers, 1984. Chez mes grands-parents trônent sur leur buffet des assiettes en faïence de Nevers, avec son décor sur fond bleu caractéristique. Dans ma famille, pour les grandes occasions, il est d'usage d'offrir un pichet, une assiette en faïence de Nevers. La faïence fait partie de notre vie, nous allons souvent visiter les ateliers près des remparts où je suis fascinée par les décors avec des animaux, des insectes. Encore aujourd'hui, je ne peux regarder une pièce en porcelaine ou en faïence sans penser à mes grands-parents, à ma famille, à l'importance attachée par des générations à cet art qu'est la céramique, aux imaginaires qui y sont rattachés.

Matsue, Japon, 1998. Je vis dans cette petite ville depuis un an dans le cadre d'un programme d'échanges. Lors d'une exposition d'artisanat local, je rencontre Akihiko Ono, potier depuis quatre générations¹. Il me montre une céramique en forme de feuille de nénuphar avec une petite grenouille, et m'explique que c'est une reproduction du vide-poche qu'utilisait l'écrivain Lafcadio Hearn², une célébrité locale, pour déposer ses pointes de plume usagées et ne pas risquer que sa fille les avale. Je trouve l'explication charmante, il m'en fait cadeau, ce vide-poche est aujourd'hui encore un objet précieux qui a sa place privilégiée chez moi. J'irai voir Ono-san de nombreuses fois, car depuis il est devenu mon ami, j'ai toujours en tête le silence dans son atelier où il pratique avec son père et son frère, l'odeur de la glaise, le bruit du tour, et le soin apporté à chaque pièce.

Orléans, 2001. Un an après mon retour du Japon, je me marie dans le village où j'ai grandi, en lisière de Sologne. Je choisis alors comme cadeau de mariage un service en porcelaine de Sologne, avec un motif vert délicat de feuilles de lierre, pour garder un lien avec ma région alors que je vis désormais en région parisienne. Ce sera mon dernier achat auprès de l'usine Porcelaine de Sologne de Lamotte Beuvron qui fermera moins de deux ans plus tard faute de rentabilité, signe du déclin d'une industrie au profit de fabrications bon marché venant souvent de Chine et sans âme.

Trois objets, issus de France ou d'Asie, ayant pour caractéristiques communes la patience d'un artisan, son savoir-faire appris auprès de ses aînés, son application à fabriquer un objet de qualité qui viendra donner vie à la pièce où il sera placé, qui agrémentera un repas, qui constituera le souvenir d'un événement important, et qui sera source de discussion et de convivialité.



(Petit vase « violette », collection bleu de Nevers, Faïencerie Bernard – collection personnelle)



(Coupelle à la grenouille, poterie Sodeshi, Matsue – collection personnelle)



(Assiette à dessert, porcelaine de Sologne, fabrique de Lamotte-Beuvron – collection personnelle)

¹¹ <https://imarket.com.sg/sodeshi-pottery/>

² Lafcadio Hearn (1850-1904) est un écrivain irlandais qui vint enseigner l'anglais au Japon, et notamment à Matsue où il épousa la fille d'un samouraï. Il prit la nationalité japonaise sous le nom de Yakumo Koizumi.

Au moment de choisir le sujet de ce mémoire, j'ai beaucoup hésité. L'artisanat est un sujet qui me passionne, en particulier l'artisanat régional japonais, et j'aimerais beaucoup axer ma carrière professionnelle autour de la promotion de celui-ci et aider à favoriser les échanges entre artisans français et japonais. J'ai donc souhaité réaliser un travail sur l'artisanat déclinable en France mais aussi au Japon, pays où j'ai travaillé trois ans et qui a constitué le cœur de ma carrière professionnelle jusqu'en 2014. Je ne souhaitais pas axer mon mémoire uniquement sur le Japon, mais plutôt travailler sur un sujet d'étude basé en France afin d'avoir une vision d'ensemble des pratiques de communication en France dans les domaines touristique et culturel. Cela me permettra de comprendre comment est valorisé l'artisanat d'art en France, pour pouvoir ensuite appliquer ces techniques afin de toucher un public français. Très vite, la céramique s'est imposée à moi car pratiquée dans les deux pays et permettant de mettre en lumière les problématiques de l'artisanat d'art, impacté par l'accent mis sur la productivité et les effets d'une mondialisation des échanges économiques et commerciaux.

La Cité de la Céramique de Sèvres, que je prends plaisir à visiter régulièrement car son musée regorge de céramiques du monde entier, m'est apparue comme un sujet d'étude intéressant. En effet il s'agit d'un établissement public qui rassemble un musée mais aussi une manufacture de porcelaine toujours en activité, ce qui est assez exceptionnel. La Manufacture, outre une activité de création et de vente, a également pour mission la promotion du savoir-faire avec la production d'objets pour l'administration française ainsi que de cadeaux diplomatiques de la République française. Je me suis demandé comment cette Manufacture, fondée en 1740 avait pu réussir à se maintenir en activité jusqu'à aujourd'hui alors que la plupart des autres manufactures de céramique fondées à la même époque n'existaient désormais plus. De même, je me suis demandé comment fonctionnait cette Cité de la Céramique, qui a pour l'instant dix ans d'existence. Est-elle représentative de toutes les céramiques en France ? Comment se positionne-t-elle, elle qui cumule les rôles de manufacture, de musées, de lieu de préservation et de transmission d'un patrimoine ? En examinant tous ces aspects, j'en suis arrivée à cette problématique : Pourquoi, comment et dans quelles limites la Cité de la Céramique Sèvres-Limoges s'inscrit-elle en termes de communication, de médiation, de relation aux publics dans les transformations actuelles des mondes de l'artisanat et notamment de la céramique d'art ?

Cette problématique sera étudiée sous le prisme de trois hypothèses :

1. Le monde de la céramique d'art se trouve aujourd'hui en prise à des mutations institutionnelles et professionnelles qu'il doit comprendre et qui conditionnent sa survie ;
2. Pour garder son statut privilégié, La cité de la Céramique doit faire des promesses en termes d'enjeux culturels, scientifiques, économiques voire industriels à travers ses choix de communication et de médiations ;
3. Une stratégie de communication adaptée et la place renouvelée des partenariats, de l'éditorial et des médiations au regard des « nouveaux » imaginaires et des expériences de visites liées à la céramique sont une piste à suivre.

Pour vérifier ces trois hypothèses, dans un premier temps je tenterai de définir ce qu'est la céramique, ses imaginaires, sa réalité historique et professionnelle. Ensuite, il me faudra me pencher sur la création de la manufacture de Sèvres, son histoire et observer comment elle s'est positionnée en terme d'image de marque au fil des siècles, sur quels soutiens elle a pu compter, puis comment elle s'est constituée en tant que Cité de la Céramique. Enfin, j'analyserai ses supports de communication pour en dégager le travail de communication qui a été fait depuis sa création en tant que Cité en 2013, repérer les tendances et les pistes à suivre pour son avenir.

Pour pouvoir infirmer ou confirmer mes hypothèses, j'ai choisi une méthodologie basée essentiellement sur la lecture et l'analyse de documents et supports numériques. La crise sanitaire qui

secoue le monde depuis mars 2020 a en effet rendu difficile les possibilités de rencontres et de visites, et les professionnels se sont montrés peu disponibles pour répondre à mes questions même à distance. Il existe néanmoins bon nombre d'éléments disponibles en ligne, dans lesquels j'ai puisé.

Ma méthodologie a été la suivante : dans un premier temps, dresser un état des lieux de la céramique d'art par la lecture d'articles scientifiques, d'ouvrages sur l'artisanat et la céramique, et m'intéresser aussi à des articles de presse, des vidéos et des sites internet présentant les mutations économiques du secteur de la céramique et ses pistes d'évolution. Il m'a paru nécessaire de comprendre ce monde de la céramique, son histoire, pour bien en saisir les spécificités et ensuite les relier à cette problématique concernant la Cité de la Céramique. Dans un deuxième temps, je présenterai la construction d'un corpus s'appuyant sur les supports de communication d'institutions et lieux de promotion et de préservation de la céramique pour avoir des points de comparaison.

Les éléments suivants constituent ce corpus :

- Echantillon large de supports de communication d'autres manufactures de céramiques en France et à l'étranger : Meissen (Autriche) ; Wedgwood (Royaume Uni), Kakiemon (Japon)
- Corpus de sites/ supports de communication de la Cité
- Corpus d'articles scientifiques sur la céramique, l'artisanat, la Manufacture de Sèvres

Je compléterai mon étude documentaire par l'analyse de documents obtenus sur les sites internet des sites de Sèvres et de Limoges, ou bien recueillis lors des visites de la Cité de la Céramique de Sèvres (musée, ateliers de production) et de sa galerie d'exposition et de vente à Paris, en période normale mais aussi durant les Journées Européennes du Patrimoine à la Cité de la Céramique Sèvres en 2020. J'ai également pu échanger lors de ces visites avec des personnels mais aussi des artisans de la Manufacture de Sèvres pour recueillir des informations mais aussi leurs points de vue sur le monde de la céramique et ses enjeux. Si je n'ai pas retranscrit ces échanges, qui se sont fait de façon spontanée, j'ai pu en inclure des éléments dans ce mémoire.

J'espère par ce travail mieux faire connaître le monde de la céramique d'art en ce début de XXI^e siècle, et ainsi contextualiser les stratégies et les objectifs de la Cité de la céramique Sèvres & Limoges pour en tirer une réflexion sur son action de communication. J'espère dans le futur pouvoir appliquer cette dernière à d'autres domaines liés à la promotion de l'artisanat japonais en France.



(Ateliers de la Manufacture de Sèvres © Arnaud Dumontel)

Partie I : Les mutations institutionnelles et professionnelles du monde de la céramique: un état des lieux

Le XIXe siècle et surtout le XXe siècle ont été des périodes de bouleversements majeurs qu'il s'agisse des sciences, de la technologie ou de la civilisation. Nos façons de vivre et de penser en ont été durablement modifiées. Nos métiers, nos villes, nos maisons ont changé, tout comme les matériaux dont elles sont constituées et les objets que l'on peut y trouver.

Parmi les objets qui n'ont cependant pas changé et que l'on trouve encore chez nous, il y a par exemple la céramique. Nous sommes encore nombreux à manger dans des assiettes en faïence, à nous laver dans des baignoires ou des lavabos en céramique. A mettre nos bouquets dans des vases en grès ou en porcelaine. A utiliser des tuiles en terre cuite pour nos toits, à décorer nos extérieurs de maisons de cigales en faïence ramenées de vacances. Imaginerions-nous manger dans des assiettes en plastique ? Non, ou du moins, pas de façon régulière. Si les plastiques et autres matériaux pétrochimiques ont remplacé bon nombre de matériaux traditionnels dans une logique de praticité, de prix bas et de solidité, pour beaucoup d'usages, la céramique semble être toujours d'actualité. Elle a pourtant une histoire plusieurs fois millénaire et fait vivre encore tout un monde d'ouvriers et d'artisans qui doivent sans cesse adapter leurs pratiques et leur posture à ce monde en perpétuel mouvement. Sont-ils ouvriers ou artistes ? Gardiens d'une tradition ou novateurs ? Fabriquent-ils des objets utilitaires, ou des objets d'art ?

Cette partie doit répondre à la première hypothèse selon laquelle le monde de l'artisanat d'art mais aussi de la céramique se trouve au XXIe siècle en prise à des mutations professionnelles et professionnelles qu'il doit comprendre et qui conditionnent sa survie. Un rappel des différentes formes que peut revêtir la céramique et une introduction historique nous donneront des clés pour comprendre la céramique d'art au présent. Nous ferons également un état des lieux de ses acteurs et de ses lieux de présence en France et à l'étranger.

A. Céramique : définition et brève présentation historique

1. Qu'est-ce que la céramique ?

Puisque ce travail va porter sur la céramique d'art, avant tout, il nous faut définir ce qu'est la céramique. Jean Girel, grand céramiste français, nous explique dans son ouvrage « Une brève histoire de la céramique », qu'il s'agit de la « chimie de la terre » : « *Le terme céramique, qui désigne l'argile cuite, apparaît pour la première fois en 1806. Il est emprunté au grec keramos, qui signifie l'argile, « la terre à potier », et qui lui-même proviendrait d'une racine sanskrite, cram, relative au four, à la cuisson. Il contiendrait ainsi dans son étymologie les deux conditions nécessaires et suffisantes à sa réalisation, la malléabilité de l'argile et le passage par le feu.* »³ On distingue deux types de céramique : poreuse (terre cuite, faïence) et vitrifiée (grès, porcelaine).

Les terres cuites sont faites à partir d'argiles souvent rouges à cause de la présence d'oxyde de fer, et cuites à une température comprise entre 850 et 1000 degrés. C'est la technique la plus basique. La faïence utilisera la même argile, mais sera cuite deux fois, voire plus en fonction de la technicité de la pièce, avec pose d'un émail entre deux cuissons (entre 600 et 1000 degrés) ce qui lui permettra de devenir étanche et d'acquérir des couleurs en fonction des pigments utilisés.

Pour le grès, on utilise une argile grise, l'argile de grès, composée d'argile, de silice et d'aluminium, auquel on va rajouter du quartz et du feldspath. La silice va permettre au grès de se vitrifier, et donc

³ Jean Girel, *Une brève histoire de la céramique*, Paris, France, J.-C Béhar, 2014, p.8.

de devenir naturellement étanche. La porcelaine, également appelée « or blanc », n'utilise pas la même matière première, il est en effet nécessaire d'ajouter du kaolin, une argile spéciale, à du quartz et du feldspath, ce qui donne ce qu'on appelle la barbotine ou pâte liquide de porcelaine qui sera moulée, puis cuite. Plusieurs cuissons à 1400 degrés, entrecoupées de pose d'émail pour le décor, seront nécessaires⁴. A noter qu'il y existe deux types de porcelaine, tendre et dure, la tendre n'utilisant pas de kaolin. La porcelaine tendre plus facilement travaillable, est rayable à l'ongle ; la porcelaine dure est la plus prisée.

2. La céramique à travers les siècles

« La hutte, un peu à l'écart au-dessus du campement, est bâtie en défenses de mammoths maçonnées à l'argile. (...) L'homme est debout, devant le four en forme de fer à cheval et attise le feu. Près de lui, sont rangées toute une série de petites figures animales, modelées dans une argile encore fraîche (...). Dès que le foyer devient incandescent, l'homme prend une de ces petites figurines et la jette dans les flammes. (...) Le dernier modelage qui vient d'être lancé, un mammoth, résiste sans bruit à la flamme. (...) Le verdict est prononcé, les hommes sortent ; ils savent maintenant quel animal ils doivent chasser aujourd'hui. »⁵

Les archéologues font remonter la première apparition de terre cuite dans le feu à -20 000 ans avant Jésus-Christ alors que l'homme, encore nomade, vit de chasses et de cueillettes. L'usage à l'époque de cette terre cuite est rituel, il s'agit de pratiquer une divination en fonction de la cuisson ou de la transformation de figurines de glaises jetées dans le feu. On retrouve des traces de cet usage dans de nombreux pays d'Europe, d'Afrique ou d'Asie⁶. Il faut attendre la sédentarisation de l'homme pour voir apparaître des pots et récipients destinés à recueillir les fruits de ses cueillettes, puis de ses cultures, notamment dans le Croissant Fertile vers -7000 ans avant notre ère. Ces objets de stockage essaieront ensuite dans le reste du monde.

Cette poterie utilitaire se diversifie au fil du temps en fonction de la terre utilisée et des techniques de cuisson développées localement, qu'il s'agisse d'objets formés au tour ou selon la technique des colombins assemblés. Un temps détrônée par le fer durant l'âge de bronze, la céramique devient vite indispensable à la vie quotidienne et de véritables centres de production se mettent en place en Europe, Moyen-Orient, Asie, notamment durant l'Antiquité, répondant à une demande croissante des populations qui ont besoin de stocker leur nourriture dans des récipients étanches, puis de cuire et de présenter leurs aliments⁷. Avec l'apparition des classes dirigeantes et d'une aristocratie, la céramique évolue et devient objet d'apparat. Elle atteint le sommet de sa beauté et de sa finesse avec la porcelaine fabriquée en Chine à partir de 1300 avant notre ère.

⁴ Emission « C'est pas sorcier », *Céramique, les sorciers tournent autour du pot*, saison 1, épisode 383, France 3, 2006.

https://www.youtube.com/watch?v=juwlaXucO08&list=PLq_n0bgu7ivbmTWXsuXYdrzXj0FH381M3&index=2&t=0s

⁵ Jean Girel, Une brève histoire de la céramique, Paris, France, J.-C Béhar, 2014, p. 5.

⁶ Ibid. p.6-18.

⁷ Ibid. p. 16.

Grâce à l'ouverture de la route des Indes à la fin du XVe siècle, ces porcelaines chinoises sont importées en Europe et font l'objet de collections royales européennes. Au XVIe siècle les Portugais ramènent en



Europe des porcelaines bleu et blanc fabriquées en grand nombre en Chine spécialement pour la clientèle occidentale. Avec la création en 1602 de la Compagnie Néerlandaise des Indes Occidentales, les Hollandais supplantent bientôt les Portugais dans le commerce de la porcelaine bleu et blanc, et commandent aux fabriques chinoises des motifs ou formes au goût européen (voir photo ci-contre). Devant ce grand succès des porcelaines asiatiques, les Européens se lancent dans la fabrication d'objets en tout d'abord en porcelaine tendre, mais ceux-ci se révèlent fragiles et ne peuvent rivaliser avec la porcelaine dure fabriquée en Chine.

(Assiette décorée du Jugement de Paris peinte dans les émaux de la famille rose en porcelaine de Chine d'époque Qianlong (1735-1795) © Galerie Nicolas Fournery)

En effet, à défaut d'avoir identifié le kaolin comme composant indispensable, les premiers essais européens pour tenter d'imiter la blancheur et la dureté de la porcelaine dure s'avèrent vains. Un art sophistiqué de la céramique (grès, poterie, faïence, porcelaine tendre) existe à travers toute l'Europe dans de nombreuses manufactures, mais les modèles qui y sont produits sont loin d'égaliser en finesse et transparence la porcelaine chinoise⁸. Le secret de la porcelaine tient dans sa matière première, le kaolin. C'est la rareté et la pureté nécessaire de ce composant qui seront à l'origine du mythe de la porcelaine, également appelée « or blanc ».

A force de recherches par des alchimistes, un premier gisement de kaolin est découvert en 1712 à Aue en Allemagne, puis en 1768 à Saint-Yrieix dans le Limousin. Des manufactures de porcelaine dure voient alors le jour à travers toute l'Europe, vivement encouragées par les monarques « *soucieux d'éviter la fuite des capitaux générée par les importations massives de porcelaines chinoises ou saxonnes* »⁹. Malgré le succès de leur production et le soutien de riches princes ou rois, ces manufactures sont très peu rentables en raison du prix exorbitant des matières premières et du grand nombre de rebut des pièces produites. Ainsi Venise ferme au bout de sept ans et Nyon en France au bout de trente-deux ans¹⁰. La Manufacture de Sèvres sera également un gouffre financier, mais traversera néanmoins les siècles.

⁸ Jean Girel, Une brève histoire de la céramique, Paris, France, J.-C Béhar, 2014, p.3.

⁹ Alain Prévot – Chantal Rocchisani, *La porcelaine de Sèvres*, Paris, France, Jean-Pierre Gisserot, 2009, p.5.

¹⁰ Jean Girel, Une brève histoire de la céramique, Paris, France, J.-C Béhar, 2014, p.97



(Vaisseau à mat, Manufacture de Sèvres, acquis par Madame de Pompadour en 1760 © Cité de la céramique Sèvres & Limoges)

La porcelaine dure fera au XVIII^e siècle l'objet d'une véritable guerre économique dans toute l'Europe, on s'arrache les ouvriers transfuges venus d'autres manufactures, parfois de l'étranger, pour leur savoir-faire et leurs secrets concernant la fabrication de la pâte et des couleurs. Cette rareté et le mystère qui règne autour des techniques de fabrication de la porcelaine contribueront à forger sa légende. La porcelaine fera notamment le jeu de cadeaux diplomatiques, et répondant par exemple à la mode du café et du chocolat ornera les tables royales à travers toute l'Europe.

Mais avec la Révolution française et la crise à l'échelle européenne qui suit, l'industrie de la porcelaine périclité par manque de riches acheteurs, et aussi parce qu'il est désormais de mauvais ton d'arborer des signes de richesse. Beaucoup de manufactures à travers l'Europe ne se relèveront pas de cette période, même si la céramique est alors toujours très utilisée dans la vie courante.

Le Directoire (1795-1799) va remettre de l'ordre et relancer la production en France. Une nouvelle aristocratie française se met en place, l'économie se redresse, mais durant le XIX^e siècle, les manufactures de faïence, grès et porcelaine doivent s'adapter à la pression d'un nouveau marché, sans quoi elles disparaissent. Autrefois soutenues par la royauté ou par des princes désormais ruinés ou disparus, beaucoup de manufactures perdent ces subventions, et n'étant pas rentables, elles doivent soit s'adapter, soit mettre la clé sous la porte. Pour survivre, trois solutions : réduire le coût du travail en embauchant moins d'ouvriers qualifiés et plus de copistes, engager plus de scientifiques pour améliorer les techniques de production et les rendre moins chères, ou enfin, diversifier leur production pour l'adapter au goût du plus grand nombre dans un souci de rentabilité¹¹. Pour réduire encore plus les coûts, la mécanisation et les progrès en matière de sources d'énergie sont également étudiés par beaucoup de ces établissements, désormais dirigés par des hommes d'affaires et non plus par des artistes ou des chimistes au service de princes. Ainsi en 1814, l'usine polonaise de Korzec reçoit le rapport suivant de l'un de ses employés fraîchement revenu d'une foire : « *L'occasion m'a été donnée d'observer que les produits modestement décorés et de qualité moyenne sont ceux qui se vendent le plus facilement, tandis que les acheteurs de services richement décorés ou d'objets de qualité inférieure se font rares* »¹².

A la fin du XIX^e siècle avec l'apparition du chemin de fer, les transports de marchandises sont facilités et la concurrence s'accroît, d'autant que beaucoup de manufactures peuvent désormais produire de la vaisselle et des services de table de façon industrielle et à très bas prix dans toute l'Europe. L'Asie également revient en force, proposant des pièces très peu chères et d'une qualité égale à la production européenne. Ne pouvant rivaliser sur le prix et la quantité avec ces rivaux, les porcelainiers vont devoir désormais chercher à se démarquer en présentant des « *produits mieux travaillés, plus harmonieux, plus agréables à l'œil* »¹³. Seules les grandes manufactures historiques comme Sèvres et Meissen

¹¹ Suzanne Marchand, « Gottfried Semper et le marché de la céramique au XIX^e siècle, ou comment l'industrie de la porcelaine a ignoré *Der Stil* », *Revue germanique internationale*, 26 | 2017, 83-102, p. 88.

¹² Ibid., p. 91.

¹³ Ibid., p.415.

pourront se permettre de continuer à produire des pièces d'exception pour une riche clientèle, jouant sur leur réputation et leur longue histoire, mais en acceptant cependant de produire également des pièces moins onéreuses et au goût du public pour pouvoir équilibrer leurs comptes.

Le XXe siècle, secoué par des crises économiques et deux guerres mondiales, signera le déclin de l'industrie de la céramique en Europe. De nouveaux matériaux, notamment le plastique, remplacent progressivement la céramique au cours du XXe siècle pour bon nombre d'objets. Dans les années 80, beaucoup de manufactures de porcelaine seront rachetées par des groupes étrangers et leur production délocalisée afin d'utiliser le nom de la manufacture sur des pièces dont la qualité n'aura plus rien à voir avec celle-ci. Les autres manufactures disparaîtront peu à peu, faute de rentabilité. Pour maintenir une production de qualité en céramique et éviter les fabrications étrangères frauduleuses, des labels de qualité et des Indications Géographiques Protégées seront peu à peu mis en place comme à Limoges en 2017.

Après une montée en puissance jusqu'au XVIIIe siècle et un déclin graduel dû aux changements civilisationnels et industriels, la céramique doit désormais consolider sa place en se diversifiant et en se réinventant. D'objet utilitaire, elle devient également objet artistique. Le XXe siècle sera le siècle de la renaissance de la céramique sous une nouvelle forme, celle de l'objet d'art.

B. Artification de la céramique

La céramique : objet d'art ou utilitaire ?

Jusqu'à la fin du XXe siècle, la céramique de table et d'ornement est considérée comme ce pour quoi elle est utilisée : un objet utilitaire. Certaines pièces comme les horloges, les sculptures voire même des reproductions de tableaux célèbres sont certes magnifiques mais elles n'ont pas le statut d'objet d'art. La céramique est promue comme le résultat d'un savoir-faire et d'une tradition, somme du travail d'artisans de qualité, mais pas comme l'œuvre d'un seul artiste dont on identifie le nom. A la fin du XIXe siècle, par exemple les produits de la Manufacture de Sèvres sont même qualifiés d' « art industriel », en contradiction avec l'Art, terme qui désormais remplace celui des Beaux-Arts à l'aune de l'avènement du Romantisme. Alexandre Brongniart, directeur de la Manufacture de Sèvres de 1800 à 1847, reprendra d'ailleurs ce terme quand il créera le Service des Arts Industriels¹⁴.



Pourtant, on note dès la fin du XIXe siècle l'appel par des manufactures à des designers et artistes qui ne maîtrisent pas du tout les techniques de la céramique, mais qui l'utilisent comme un medium de leur créativité et vont travailler avec les artisans de ces manufactures pour réaliser des pièces techniquement viables et correspondant à ce qu'ils ont imaginé. Ainsi, Sèvres fera ainsi appel à de grands noms de l'Art déco comme Hector Guimard, Jacques Emile Ruhlman ou le peintre Mathurin Méheut pour concevoir des pièces dans l'air du temps, et qui s'apparenteront à des œuvres d'art créées par tel artiste, plus qu'à une pièce artisanale de manufacture¹⁵. Ces pièces auront un beau succès commercial et figurent désormais parmi les pièces emblématiques de la Manufacture.

(Vase de Chalmont par Hector Guimard, Manufacture de Sèvres © Cité de la céramique Sèvres-Limoges)

¹⁴ Luneau, Jean-François. « Art et industrie au XIXe siècle : des arts industriels aux industries d'art », Pierre Lamard éd., *Art & Industrie. XVIIIe – XXIe siècle*. Editions Picard, 2013, p. 19.

¹⁵ Alain Prévot – Chantal Rocchisani, *La porcelaine de Sèvres*, Paris, France, Jean-Pierre Gisserot, 2009, p.27

Les artistes s'emparent de la céramique

On assiste également en cette fin du XIXe siècle à la redécouverte de la porcelaine asiatique grâce aux Expositions Universelles. A cette époque, des collectionneurs, marchands, critiques ou artistes



développent une admiration et une fascination pour « *la beauté des céramiques de l'Orient, de l'Extrême-Orient, de l'Amérique précolombienne ou tout simplement des productions potières traditionnelles de nos régions, dans lesquelles ils ne voyaient pas un art mécanique, mais un art tout court* »¹⁶. Ainsi, des artistes comme Jules Ziegler et Jean Carriès vont se mettre à la céramique alors que ce n'était pas leur métier premier. Jules Ziegler, peintre d'histoire, va ainsi créer en Beauvaisis en 1839 une fabrique de grès fin inspiré des productions allemandes du XVIe siècle, mais aussi des grès flamands, de l'art gothique, islamique, indien. Oublié aujourd'hui, Jules Ziegler a contribué à donner à la céramique une place de premier plan et à préparer le public aux grands céramistes de la fin du XIXe siècle¹⁷.

(Petit pot en grès à motif végétal, Jules Ziegler, vers 1840©D.R)

Jean Carriès, lui, est un sculpteur classique assez célèbre qui décide en 1888 d'arrêter cette activité pour se lancer au cours de sa retraite dans la céramique qu'il a découverte dix ans plus tôt lors de l'Exposition universelle de 1878. Fasciné par les grès japonais qu'il a pu y voir, il s'installe à Saint-Armand-en-Puisaye où il crée en six mois une centaine de pièces qu'il présentera en 1889, et qui remporteront un immense succès jusqu'à sa mort en 1894. Il entraîne dans son sillage tout un groupe de peintres, aquarellistes, mais aussi potiers, et fondera ainsi l'école de Carriès.

Naissance des arts décoratifs

En réaction à l'industrialisation à marche forcée du XIXe siècle, naissent un peu partout dans le monde des mouvements artistiques qui prônent un rejet de la mécanisation, de la rationalisation et tentent de réenchanter le monde, où l'objet n'est plus utilitaire mais a vocation à devenir une œuvre d'art. C'est le cas par exemple du mouvement Arts and Crafts, initié par William Morris¹⁸ au Royaume Uni, qui milite pour la reconnaissance des arts et artisanats et s'oppose à la civilisation moderne. Ce mouvement qui se veut aussi politique et philosophique concernera ce qu'on appelle désormais les « arts décoratifs » et dont la céramique fait partie. Pour William Morris, le bonheur réside dans l'artisanat, car l'ouvrier ne peut s'épanouir et être fier de son ouvrage qu'en y participant à chaque étape¹⁹. De même, il pense qu'on ne peut faire de bon travail que si on vit et travaille dans un environnement sain et agréable, encourageant ainsi les communautés d'artisans à déménager à la campagne. Ce mouvement inspirera au début du XXe siècle l'art déco, ainsi que le mouvement Mingei au Japon.

¹⁶ Jean Girel, *Une brève histoire de la céramique*, Paris, France, J.-C Béhar, 2014, p. 127

¹⁷ Ibid., p. 128

¹⁸ Löwy, Michael. « William Morris, romantique révolutionnaire », *Multitudes*, vol. 55, no. 1, 2014, p. 130

¹⁹ Bussy, Florent. « L'utopie ou la nécessité des écarts entre l'idéal et la réalité », *Le Philosophoire*, vol. 44, no. 2, 2015, p.60.



Assiette carrée, Hamada Shoji, 1958
© Musée des Arts populaires du Japon

Le mouvement Mingei voit le jour en 1925 au Japon. Fondé par Yanagi Sôetsu, historien d'art et penseur, et deux céramistes, Kawai Kanjiro et Hamada Shoji, ce mouvement Mingei, qu'on peut littéralement traduire par « art populaire », entend réhabiliter la beauté fonctionnelle de la poterie paysanne produite par des artisans anonymes²⁰. Il s'étendra de manière générique à toutes sortes d'objets et d'ustensiles domestiques, de mobilier ou encore des vêtements et textiles issus d'un artisanat manuel disparu ou en voie de disparition au cours de ce début de XXe siècle. Il aboutira à la fondation du Musée des arts populaires du Japon à Tokyo en 1936. Cette réhabilitation des objets domestiques en objets d'art rejoint le mouvement européen de l'époque.

Les artistes s'emparent de la céramique

Dans les années 1930 et 1940 en France, et suite aux différents mouvements de renouveau de l'artisanat du début du XXe siècle, des artistes formés aux Beaux-Arts se retrouvent dans une approche artistique et créatrice de l'argile et s'installent sur des terres de tradition potière. Ils se différencient totalement des artisans et ouvriers et revendiquent une démarche créative plus qu'artisanale pour une production en petite quantité. Interrompu par la seconde guerre mondiale, ce mouvement de renouveau de la céramique reprend dès la fin du conflit.

Selon la sociologue Flora Bajard²¹, on peut décomposer ce renouveau de la céramique en deux périodes, celle des Fondateurs dans les années 50, puis celle des Bâtisseurs dans les années 70²². Dans les années 40 et 50, des céramistes, souvent initialement formés aux Beaux-arts, s'installent dans des lieux de tradition potière, par exemple à La Borne ou à Vallauris. Ainsi, en 1946, Picasso découvre l'atelier de Madoura à Vallauris et a un coup de foudre pour la matière céramique qu'il voit comme un nouveau médium pour lui permettre de s'exprimer. Pendant près de dix ans, il réalisera à Vallauris de nombreuses pièces en céramique qui auront un grand succès et susciteront l'intérêt du public et des amateurs d'art pour la céramique. Les objets en céramique sont désormais vus comme l'œuvre d'un artiste et non d'un potier. A la même époque, Chagall et Fernand Léger viendront aussi à Vallauris pour travailler la céramique. Cet engouement d'artistes pour ce médium attirera ainsi dans la région toute une génération de céramistes, les Fondateurs et touchera d'autres villes de tradition potière comme La Borne dans le Cher. C'est à cette époque que s'opère le passage d'un monde de l'artisanat à celui de l'art, qui s'inscrit dans une réinvention des savoir-faire de la tradition.

²⁰ Christophe Marquet, « Yanagi Sôetsu et l'invention des « arts populaires » : remise en perspective », *Cipango*, N°16, 2009, INALCO, p.2

²¹ Géraldine Farges - Flora Bajard, *Les céramistes d'art en France. Sens du travail et styles de vie* », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 62 - n° 1-2 | Janvier-Juin 2020, p. 95

²² Flora Bajard, « L'invention de la céramique d'art. Contribution à la sociologie de la construction des groupes professionnels », *Sociologie du travail*, Vol. 57 - n° 3 | 2015, p. 306.



(Céramiques de Picasso, années 50-60 © Atelier Madoura)

Dans les années post-68, une jeune génération, celle des Bâtisseurs, s'intéresse aux métiers artisanaux. On peut voir là un rejet de la société capitaliste, un besoin de donner du sens à son travail, et une envie de retour aux sources, en manipulant de ses mains la terre glaise et ayant la satisfaction de voir le résultat concret de son travail à travers une assiette, un pichet²³... Si les Fondateurs ont fait leur entrée dans le métier à partir des années 40, les Bâtisseurs structurent leur métier en réseau, organisent des marchés de potiers, montent des associations, tissent des liens avec l'étranger.

Artification de la céramique

Tout un monde de nouveaux artisans se met en place au cours du XXe siècle, avec pour but la satisfaction du travail bien fait et le souhait d'imprimer sa marque sur son travail, d'être un créateur et non plus un simple exécutant, dans une quête de sens et d'expression personnelle, et de faire de l'objet créé une pièce unique, reflet de son inspiration. On parle ici de l'artification de la céramique. Dans sa thèse « Céramique contemporaine, un monde de l'art périphérique : repenser les frontières artistiques par la céramophilie »²⁴, Elisa Ullauri Lloré définit ce qu'on appelle l'artification comme le passage du non-art à l'art, conduisant à un ensemble de micro-transformations dans le statut des acteurs, objets, activités etc... produisant des changements symboliques et matériels. Elle rajoute que l'artification va de pair avec les pratiques favorisant l'identification de ses acteurs, l'émergence des discours théoriques et une injonction à l'originalité. Dans le cas de la céramique d'art, cette artification a bien eu lieu puisque ces trois critères sont réunis grâce au travail des Fondateurs puis des Bâtisseurs.

Avant d'aller plus loin, il est important de rappeler ce qu'est un objet d'art. Dans son ouvrage « La démocratisation culturelle », Jean Caune nous rappelle les quatre conditions données par Thierry de Duve en 1989 dans son ouvrage « Résonances du readymade » pour qu'un objet soit énoncé comme objet d'art : « *En premier lieu, il faut qu'il y ait un « ceci » : un objet candidat à la fonction d'objet d'art. Il faut ensuite qu'il y ait un sujet énonciateur, un artiste, qui prenne la liberté de désigner ainsi l'objet qu'il a choisi. Il faut également que cet énoncé soit reçu et accepté par un public. Enfin, il est nécessaire que l'espace où se manifeste cet énoncé, et où sa réception s'effectue, soit un lieu institutionnel légitime pour enregistrer l'appartenance de l'objet à la catégorie de l'art.*²⁵ ». Un jour donc, un potier décide que son vase est un objet d'art. Il l'énonce ainsi au public qui accepte cette dénomination. Ce vase va être exposé dans une galerie, un salon d'art contemporain, puis peut-être plus tard dans un musée. Les critiques d'experts ou d'autres céramistes achèveront de lui conférer ce statut d'objet d'art.

²³ Elisa Ullauri Lloré. « Céramique contemporaine, un monde de l'art périphérique : Repenser les frontières artistiques par la céramophilie ». Architecture, aménagement de l'espace. Université d'Avignon, 2017, p.51.

²⁴ Elisa Ullauri Lloré. « Céramique contemporaine, un monde de l'art périphérique : Repenser les frontières artistiques par la céramophilie ». Architecture, aménagement de l'espace. Université d'Avignon, 2017, p.51.

²⁵ Jean Caune, La démocratisation culturelle, une médiation à bout de souffle, Presses Universitaires de Grenoble, 2006, p. 74.

Or, de plus en plus, Les céramiques d'art sont désormais incontournables dans les musées et biennales d'art contemporain. Ainsi, La Manufacture de Sèvres expose régulièrement les créations des designers qu'elle a invités à demeure lors d'événements tels que Paris Design Week et PAD London. Sa galerie à Paris ressemble plus à une galerie d'art contemporain, dont elle reprend les codes qu'à une boutique de vente d'assiettes et de tasses comme on peut en voir par exemple dans les grands magasins à l'étage Arts de la table.



Galerie de Sèvres de Paris © photo personnelle

Cette volonté d'artification apparaît nettement à la lecture du rapport d'activité 2018 de la Cité de la céramique Sèvres-Limoges. En parlant du service de table de l'Elysée créé à la Manufacture, il est expliqué qu' *«au-delà d'un service, l'ensemble de 300 pièces imaginé par l'artiste Evariste Richer est bien une œuvre d'art à part entière. A partir d'un plan du palais de l'Élysée, l'image décomposée est devenue le motif décoratif d'un nouveau service de table pour l'Elysée. Le plan a été fragmenté par l'artiste en trois cents cercles, correspondant aux trois cents assiettes du service, de sorte que chaque pièce de vaisselle accueille un détail de l'architecture du lieu. Tout en faisant partie d'un tout, chaque assiette devient une œuvre picturale indépendante.»*²⁶. Un petit bémol cependant à cette artification, c'est souvent le designer créateur des lignes de l'œuvre qui est cité comme créateur de l'œuvre, les artisans qui auront moulé, cuit et décoré l'œuvre resteront dans l'ombre et ne seront pas nommés.

²⁶ <https://www.sevresciteceramique.fr/media/ra-sevres-interactif.pdf>, p. 9

C. Un état des lieux du monde de la céramique aujourd'hui : tradition versus industrialisation et innovation

Le monde de la céramique comme celui de l'artisanat a subi de profonds bouleversements au cours du XIXe mais surtout du XXe siècle, et face à l'industrialisation, à la concurrence mondiale et à la diversification de ses usages, a dû se repenser et s'organiser. D'un côté, elle a dû repenser son modèle économique. D'un autre, elle s'est « artifiée » par le biais d'artistes venus à elle, ou de céramistes qui cherchent à s'accomplir via un travail manuel qui leur apporte la satisfaction d'avoir créé une pièce de leurs mains. Leur production n'est plus vouée à être fabriquée en grand nombre et standardisée, le céramiste y met sa patte, son âme, ce n'est plus une tasse à thé, un vase, c'est son œuvre. En cela, il s'approche de la démarche de l'artiste et s'éloigne de la posture de l'ouvrier.

Désormais, la céramique ne se limite plus à l'art de la table et aux arts décoratifs, elle a évolué vers de nouveaux usages : automobile, nucléaire, médical... Ses propriétés particulières, notamment sa porosité, sa stabilité et sa capacité à supporter de hautes températures en font un matériau d'avenir et ne sert plus donc seulement à faire des pots et des assiettes. En un mot, la céramique sert désormais à tout²⁷ et n'est pas prête de disparaître, c'est même un secteur en pleine expansion.

1. Complexité du monde de la céramique

Comme nous l'explique l'Institut de Céramique Française dans son livret « Technologie céramique » édité en 2015²⁸, la première particularité du monde de la céramique concerne la diversité des produits, des usages et des utilisateurs de la céramique. La clientèle de ce secteur est constituée aussi bien du grand public que d'entreprises qui utiliseront soit la matière première céramique, soit des produits réfractaires ou encore des céramiques techniques. La seconde particularité est la coexistence de processus de fabrication différents pour des produits identiques, impliquant une multitude de métiers mais exigeant cependant une maîtrise du comportement des matériaux céramiques. La troisième particularité est la cohabitation dans ce monde d'entreprises mettant en œuvre des stratégies différentes de fabrication de leurs produits. Elles vont soit développer leur compétitivité en s'appuyant sur une automatisation du processus de fabrication, soit mettre en avant un savoir-faire artisanal ainsi que leur créativité.

²⁷ Stéphanie Belaud, le Journal du CNRS, 10 avril 2018, <https://lejournald.cnrs.fr/articles/la-ceramique-sert-a-tout>

²⁸ <http://ceramique-francaise.com/livre-technologie-ceramique/>

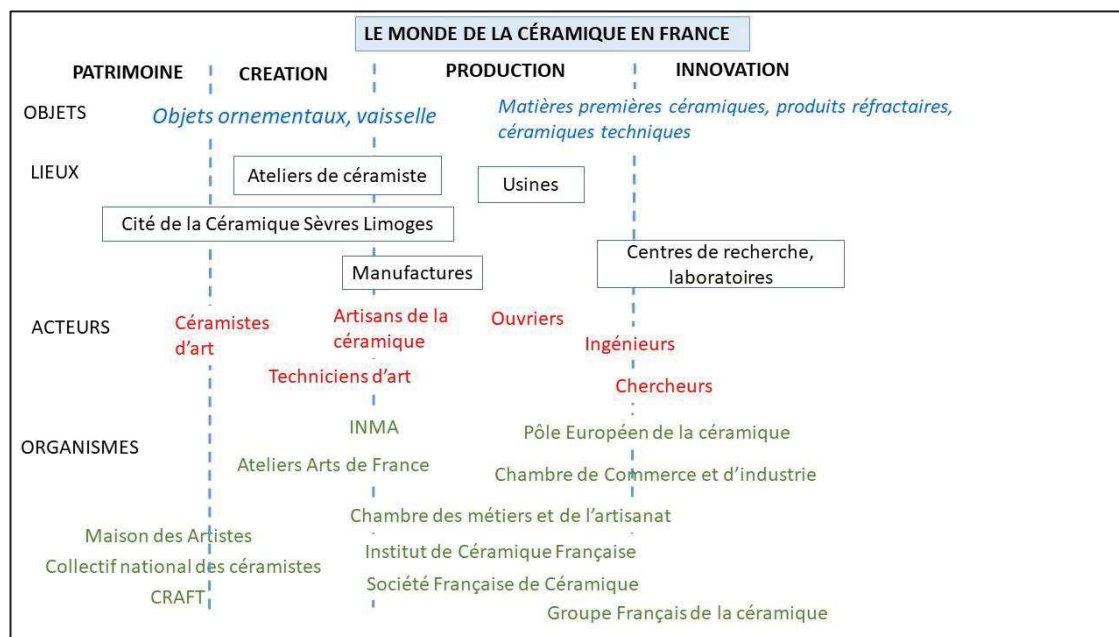


Schéma 1. Le monde de la céramique en France

Le schéma 1 tente de faire une cartographie du monde de la céramique en France à travers ses différents lieux, acteurs et mondes. Les objets de céramique étant désormais de nature très diverses, avec des utilisations allant de la décoration à l'utilisation pour des prothèses de hanche ou des pièces de navettes spatiales, ses lieux de productions sont également très nombreux : atelier personnel pour le céramiste d'art, manufacture ou usine de porcelaine de table, d'objets sanitaires ou de pièces industrielles pour les artisans/ouvriers, bureau de recherche ou centre de R&D pour les ingénieurs et chercheurs. Les allers-retours entre tous ces lieux ne sont cependant pas rares, la céramique étant une matière complexe avec de nombreuses étapes qui donneront chacune une propriété particulière à la pièce finie. Cette dernière peut demander à être améliorée ou ajustée par rapport à l'usage souhaité, qu'il s'agisse d'une couleur, d'une propriété recherchée ou d'une résistance à la chaleur. Ainsi de nombreux centres et instituts proposent leur expertise et leurs laboratoires de test pour les manufactures, les usines, voire les céramistes, donnant lieu à des échanges et des dialogues constants. Mais de même, les céramistes, qui maîtrisent du début à la fin les techniques de la céramique et ont une fine connaissance de celle-ci, vont pouvoir faire bénéficier de leur savoir-faire les industriels et les chercheurs.

Ces différents lieux de production vont employer un personnel avec des métiers très différents. De nombreuses formations existent en France pour les nombreux métiers de la céramique, allant du céramiste indépendant, de l'ouvrier façonneur, du peintre, du doreur à l'ingénieur. Les jeunes diplômés pourront fonder leur atelier ou en rejoindre un, ou bien travailler en manufacture ou dans une usine pour des matériaux plus techniques. A Sèvres, la situation est différente, les employés des ateliers sont des techniciens d'art fonctionnaires. Ils sont souvent détenteurs d'un diplôme en lien avec le milieu artistique ou professionnel (CAP en lycée professionnel ou une école d'art) dans une discipline qui n'a pas forcément de lien avec la céramique. Ils vont intégrer les ateliers de la Manufacture durant deux ans dans le cadre de l'école de Sèvres²⁹, apprendre l'un des trente métiers de la Manufacture afin d'obtenir leur diplôme, puis devenir fonctionnaires grâce à un concours, contrairement à leurs collègues des manufactures de porcelaine qui sont eux des employés du secteur privé. Cette école interne répond à un constat fait par la Manufacture de Sèvres, celui de la perte de savoir-faire du fait du départ en retraite des anciens, et de la raréfaction d'employés capables de

²⁹ <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Metiers-d-art/Formations-et-concours/L-Ecole-de-Sevres-de-la-formation-diplomante-au-concours-de-technicien-d-art>

maîtriser le savoir-faire nécessaire à la qualité des productions de Sèvres, d'où une politique active de recrutement et de formation auprès des jeunes.

La formation par apprentissage à Sèvres

La Cité de la céramique – Sèvres et Limoges recrute chaque année des apprentis pour les former pendant deux ans à l'un des **métiers de la Manufacture**, dans le cadre du Brevet des métiers d'art (BMA céramique) par la voie de l'apprentissage. Cette formation est rémunérée.

La formation s'articule entre trois jours de formation en atelier et deux jours d'enseignements spécialisés (histoire de l'art – esthétique – design, dessin d'art, dessin technique, technologie et process de fabrication).

À l'issue des deux années de formation, les apprentis pourront passer les épreuves finales de l'examen du BMA céramique et se présenter aux épreuves du concours de technicien d'art organisé par le ministère de la Culture, afin d'intégrer l'équipe des artisans titulaires de la manufacture de Sèvres.

Pour la rentrée scolaire 2020-21, 5 postes sont ouverts en formation par apprentissage :

- Atelier de Peinture (2 postes)
- Atelier de Tournage (1 poste)
- Atelier de Moulage-reparage (1 poste)
- Atelier de Fours (1 poste)

(Extrait du site de la Cité de la Céramique Sèvres au 25/11/20)

Parmi les lieux où l'on peut voir de la céramique, on trouve bien sûr les ateliers des céramistes, les magasins pour les arts de la table, les magasins d'usine ou délocalisés des manufactures et désormais la vente en ligne. Mais pour toucher un public plus large, il est nécessaire de participer à des événements, des foires, des salons, des marchés. Après les foires et expositions universelles au XIXe siècle, événements où elle apparaît au milieu d'autres artisanats, la céramique s'expose seule lors de marchés potiers, à La Borne ou à Vallauris, puis par exemple au Festival des Tupiniers du vieux Lyon, ou encore au Festival de la céramique Saint Sulpice à Paris, au Festival Terralha à Saint Quentin la Poterie. Le Collectif national des céramistes, qui fédère plus de 700 ateliers en France, édite d'ailleurs un guide des marchés potiers en France qui permet au grand public d'être informé et aux céramistes d'y participer. Ces marchés sont un moyen pour les céramistes certes de vendre leur production, de se faire connaître, mais surtout de faire des rencontres, d'échanger et de sortir un peu de leurs ateliers. A noter aussi que la céramique est présente lors de foires et salons professionnels pour les arts de la table ou de la maison. La céramique d'art s'exposera également lors d'événements dédiés à l'art contemporain (Paris Art Design) ou encore lors du salon Maison et Objet à Villepinte qui est la grande messe des designers et professionnels de la décoration.

Les organismes professionnels représentatifs de la céramique reflètent la diversité de son monde, ils sont nombreux et correspondent à des secteurs, voire des visions du métier totalement différents : un céramiste d'art par exemple pourra dépendre de la Maison des Artistes ou de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat, selon qu'il se voit comme un artiste ou un artisan, il pourra même exercer comme profession libérale. Il se fera représenter par les Ateliers d'Art de France qui soutiennent également les manufactures de porcelaine ainsi que par l'Institut national des Métiers d'Art. Il est d'ailleurs intéressant de noter que les Ateliers d'Art de France, qui sont le syndicat professionnel des métiers d'art, étaient à l'origine la Chambre syndicale de la céramique et de la verrerie.

Les employés des usines et manufactures seront à cheval entre le monde des métiers d'art et celui des artisans et des industriels avec plusieurs niveaux de représentation : INMA, Chambre des métiers et de l'artisanat, Chambres de commerce et d'industrie locales, Ministère de l'industrie.... Cette multitude d'organismes et de syndicats dont les missions se chevauchent, voire sont redondantes va

engendrer pour les acteurs et lieux de la céramique une difficulté à se faire représenter et à faire entendre une voix unifiée lors de leurs revendications.

Néanmoins, grâce à des organismes officiels comme l'INMA, le monde de la céramique va bénéficier d'un soutien appréciable en termes de reconnaissance et de visibilité. Créé en 1889 sous le nom de Société d'encouragement aux arts et à l'industrie, cet organisme a dès ses débuts pour but de promouvoir et soutenir les métiers d'arts, fragilisés par l'industrialisation. Devenu Institut national des métiers d'art en 2010, l'INMA mène une mission d'intérêt général au service du secteur des métiers d'art et du patrimoine vivant. Il se fait relais entre pouvoirs publics, artisans, et le public. En 1994, il participe à la création du titre de Maître d'art, directement inspiré du système de Trésor National Vivant au Japon. En 2015, il aide à la création d'une liste officielle de métiers d'arts. Depuis 2019, l'INMA gère le label Entreprises du Patrimoine Vivant (EPV). Ce label, rattaché au Ministère de l'économie est décerné par le préfet de région. Les entreprises labellisées EPV se distinguent par « la détention d'un patrimoine économique spécifique issu de l'expérience manufacturière, la mise en œuvre d'un savoir-faire rare reposant sur la maîtrise de techniques traditionnelles ou de haute technicité, l'attachement à un territoire et enfin la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale ³⁰ ». En plus d'une belle visibilité en France comme à l'international, ce label offre des dispositions fiscales avantageuses à ces entreprises. De plus, il offre un soutien à l'export via une collaboration avec Business France, et la possibilité d'une présence sur certains salons internationaux. La Manufacture de Sèvres ainsi que de nombreuses manufactures de céramique a obtenu ce label.

2. Céramistes, artisans et ouvriers

L'une des caractéristiques intéressantes du XXe siècle est le changement de statut du potier qui devient alors artisan et/ou artiste. En effet jusqu'au XIXe siècle, le monde de la céramique se décompose entre les ateliers de petite taille et les manufactures quelque fois nationalisées comme Sèvres qui fabrique des éléments pour la table, mais aussi par exemple des pots pour les jardins, des tuiles, des carreaux de décoration, des éléments sanitaires... Le but est alors de réaliser des pièces qui seraient toutes sans défauts et de même facture pour une même série. L'uniformité est de rigueur et les personnes qui réalisent ces pièces sont des artisans au service d'un maître ou travaillant pour une manufacture. Bien souvent, les ouvriers travaillent là non pas par vocation, mais souvent par opportunisme dès leur plus jeune âge (usine ou manufacture proche de leur domicile et pourvoyeur local d'emploi)³¹. L'idée d'une création ou d'un épanouissement personnel n'est absolument pas à l'ordre du jour. L'artisan est en général loué pour son savoir-faire, sa technique apprise durant de longues années, mais pas pour sa créativité. Celle-ci est encore l'apanage des artistes qui créent de nouveaux modèles dans les manufactures comme à Sèvres par exemple, et qui sont ensuite réalisés par d'autres. L'artisan est celui qui a appris une technique de son maître et l'a longuement pratiquée pour arriver à un résultat de qualité. Richard Sennet, dans son ouvrage « Ce que sait la main », explique que « [...] suivant une estimation courante, il faut autour de dix mille heures d'expérience pour produire un maître-charpentier ou un musicien »³². Ce principe est valable pour les artisans d'art du monde de la céramique.

Il est important ici de rappeler la définition actuelle de ce qu'est un artisan d'art, qui pour le différencier d'autres artisans tels que les bouchers ou les coiffeurs, va exercer l'un des 281 métiers d'arts recensés par l'INMA (Institut national des Métiers d'art)³³. La SEMA (Société d'encouragement aux métiers d'art, devenu par la suite l'INMA) a proposé en 1976 une définition du métier d'art. Il s'agit d'un métier au service d'une technique, produisant des objets uniques ou en petite série,

³⁰ <https://www.institut-metiersdart.org/professionnels/label-entreprises-du-patrimoine-vivant>

³¹ Flora Bajard, « L'invention de la céramique d'art. Contribution à la sociologie de la construction des groupes professionnels », *Sociologie du travail*, Vol. 57 - n° 3 | Juillet-Septembre 2015, p.6

³² Richard Sennett, *Ce que sait la main*, Albin Michel, 2008, p.32.

³³ <https://www.institut-metiersdart.org/metiers-art/fiches-metiers>

s'accompagnant d'une maîtrise du métier dans sa globalité. Contrairement à l'artiste, l'artisan d'art va produire des œuvres à caractère utilitaire.

Très souvent, le céramiste d'art jonglera entre les étiquettes d'artiste et d'artisan d'art, selon ce qu'il souhaite exprimer de lui : sa créativité ou sa maîtrise de la technique.

3. Les enjeux de la céramique

Dans ce monde en recomposition, les enjeux sont multiples pour les céramistes d'art comme pour les manufactures. Le premier est de pouvoir continuer à affirmer la spécificité de la céramique, à une époque où la plupart des objets sont conçus de façon mécanique par des machines. Pour la céramique, la main de l'homme et son savoir-faire sont nécessaires, et même quand la mécanisation intervient, il est impossible de se passer d'une intervention humaine. Seul l'œil humain pourra déceler une imperfection ou voir si la cuisson est réussie. Trop de paramètres coexistent dans cette fabrication complexe en plusieurs étapes de la céramique. Pourtant, le grand public est tenté de penser que la céramique se travaille aujourd'hui comme les plastiques ou autres matières composites, il est important qu'il sache que c'est une matière complexe qui nécessite une grande technicité, plusieurs étapes et la main de l'homme. C'est d'ailleurs cet argument du savoir-faire et de l'intervention humaine qui est souvent mise en avant (cf. ci-dessous, extrait du site internet du porcelainier Haviland à Limoges).



(Extrait d'une page du site internet de la manufacture Haviland à Limoges)

Le second enjeu, qui en découle, est le problème de la formation. Les jeunes se détournant des métiers manuels, de plus en plus de manufactures se retrouvent face à une pénurie de main d'œuvre et surtout, de main d'œuvre qualifiée. Sèvres a failli en payer le prix quand suite à des départs en retraite prévus d'ici 2023, des postes essentiels ont failli ne plus être pourvus, d'où la création en 2018 d'un poste d'ingénieur de formation chargé d'établir un référentiel-métier des ateliers de la Manufacture afin de pouvoir mettre en place des formations pour intégrer de futurs employés ³⁴.

Le troisième enjeu est la préservation d'une certaine qualité. Entre les « porcelaines » de mauvaise qualité venues par exemple de Chine et le boom des reconversions vers les métiers de céramistes indépendants, le risque est grand de desservir l'image de la céramique en donnant l'image de réalisations simples et à la portée de tous. Le néophyte ne sera en effet pas toujours capable de faire la différence entre une pièce de grande facture et l'œuvre d'un élève.

Le quatrième enjeu est de savoir répondre à des enjeux de développement durable. Alors que le concept du tout jetable est remis en question et que l'on découvre les méfaits de certains matériaux en tant que contenants alimentaires, la céramique en tant que contenant stable et non nocif pour la santé a une carte à jouer. Une séance du Sénat a d'ailleurs été consacrée à ce sujet, débattant de la

³⁴ Rapport d'activité 2018 de la Cité de la Céramique Sèvres Limoges, p. 63

nocivité de certains contenants alimentaires et de la nécessité de préférer des contenants alimentaires en verre ou céramique dans les cantines scolaires³⁵.

4. Imaginaires de la céramique

Pourquoi en vacances va-t-on acheter une pièce de céramique ? Pourquoi ce succès grandissant des cours de poterie auprès du grand public ? Pourquoi certains designers se tournent-ils vers la céramique plutôt que vers le bois, le fer, le plastique ? La céramique, fille de la terre, de l'eau, du feu et de l'air, susurre à notre inconscient. Elle nous parle de ce contact sensuel et unique avec la glaise, de cette plasticité incroyable qui permet à peu près n'importe quelle forme, de ses secrets qu'il faut maîtriser pour réussir sa cuisson, de ce rééquilibrage corps-esprit en la manipulant. Enfin, boire un thé dans la tasse qu'on sait venir de telle région, de tel pays, que peut-être on a soi-même créée et décorée, procure un sentiment de plénitude et permet de se recentrer sur l'instant présent. Admirer la tasse dans laquelle on a bu constitue d'ailleurs l'une des étapes de la cérémonie du thé au Japon. Plus que le verre ou le métal, la céramique est à notre portée, d'où ce succès florissant des cours de poterie, activité qui permet d'ailleurs au céramiste une rentrée d'argent et l'occasion d'échanges et de partage avec le grand public.

La céramique, « le yoga des mains »

*« Pour Elisabeth Leriche, qui a mis en scène la création céramique actuelle dans toute sa diversité au dernier salon Maison & Objet, dans le contexte d'urgence et d'effervescence de notre société, le travail manuel et concret du céramiste est porteur de sens. C'est ce que ressent Sophie, qui suit un stage au sein du jeune atelier parisien Melting Pot. Pour elle, le besoin primaire de faire avec ses mains permet également de rétablir l'équilibre entre le corps et l'esprit, à l'instar du yoga ou de la méditation, loisirs qu'elle pratique aussi. Ce retour à la terre, intime et partagé, répond encore du réveil de notre rapport à l'environnement, naturel et humain. »*³⁶.

Cet imaginaire autour de la pratique de la céramique procurant bien-être est souvent repris par les céramistes eux-mêmes lors de la promotion d'ateliers qu'ils animent. Ainsi, sur le site du collectif Wecandoo, qui fait la promotion d'artisans d'art et propose des ateliers, un article³⁷ donne des conseils pour choisir son atelier, ainsi on apprend que le modelage de la pièce est « relaxant », et le tournage « hypnotique ». De même, « *Le travail de la terre à la plaque apporte un sentiment d'apaisement et permet de réaliser rapidement des grandes pièces, notamment des plats et des assiettes.* ». Enfin, nous explique-t-on, la poterie et la céramique sont « le yoga des mains » : « *Notre époque est paradoxale : A force d'être connectés, nous devenons totalement déconnectés de la réalité, du concret et éprouvons le besoin de nous ancrer à nouveau dans la matière. La dimension ancestrale du métier de céramiste, le temps long qu'exige le travail de transformation de la terre, et le rapport au feu font de la poterie le symbole de ce besoin d'une pratique porteuse de sens. Un besoin sincère et profond de rétablir un équilibre entre l'esprit et le corps, comme le permettent le yoga et la méditation. La terre impose son rythme, c'est une matière sensible où les incompressibles temps de séchage et de cuisson forcent les urbains pressés à acquérir humilité et rigueur. C'est le corps entier qui est mobilisé en travaillant la terre.* »³⁸. Ainsi, en réponse à la dématérialisation excessive de notre vie, la pratique de la céramique en tant qu'amateur peut être considérée comme une technique de bien-être et de développement personnel au même titre que yoga et la méditation.

³⁵ <https://www.senat.fr/seances/s201806/s20180628/s20180628021.html>

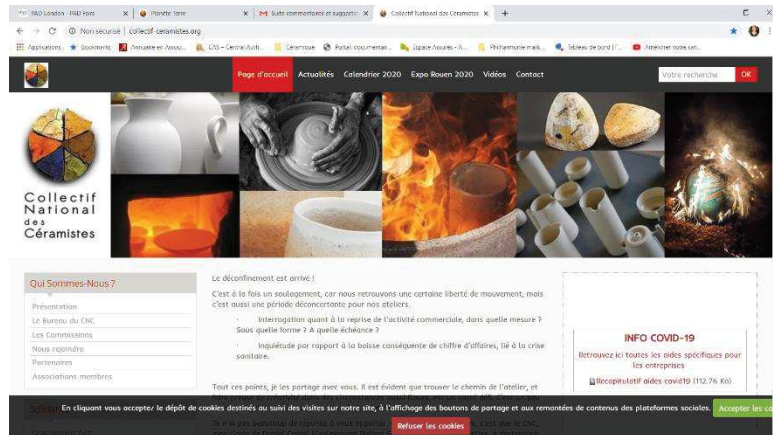
³⁶ Le Parisien, « La céramique, si chic et tellement tendance », 18 février 2017, www.leparisien.fr/archives/la-ceramique-si-chic-et-tellement-tendance-18-02-2017-6690330.php

³⁷ <https://blog.wecandoo.fr/2019/04/05/choisir-atelier-poterie-ou-ceramique/>

³⁸ Ibid.

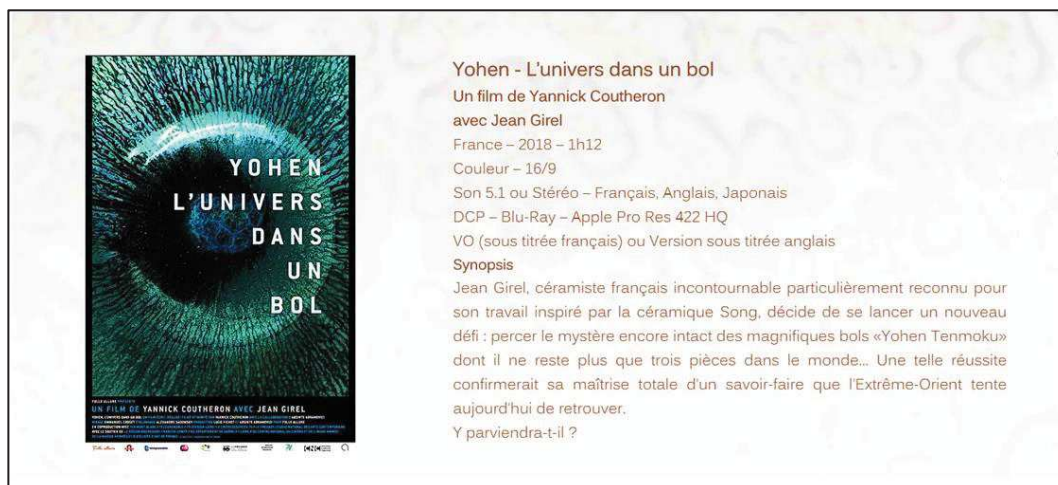
Convocation des cinq éléments

Le retour à la terre et les cinq éléments sont des arguments souvent trouvés sur les sites internet ou les brochures des céramistes. Ainsi, sur le site internet du Collectif national de la Céramique, seront montrées des photos de terre, de glaise et de feu.



(Site internet du Collectif National des céramistes, <http://www.collectif-ceramistes.org/>)

On retrouve cette invocation des cinq éléments et du travail de la main sur le site de nombreux céramistes indépendants dont c'est l'argumentaire d'affirmer une production manuelle issue de leur savoir-faire et d'expériences diverses. Jean Girel, l'un des plus célèbres céramistes français, a d'ailleurs contribué à un film présentant son travail pour percer le mystère des bols Yohen Tenmoku. Ces bols, mythiques, dont il ne reste que trois exemplaires au Japon, ont été fabriqués en Chine au XIII^e siècle et sont réputés pour leur glaçure qui rappelle un ciel étoilé. Dans ce film, Jean Girel va refaire encore et encore des bols, on le voit d'ailleurs jeter dans un fossé des pièces ratées qui s'amoncellent par centaines. Jean Girel explique que si pour arriver à fabriquer une pièce, il doit en faire six mille, cela n'a aucune importance et qu'il est prêt à cela. A cette complexité de la fabrication de la pièce parfaite s'ajoute une sorte de quête du Graal, thème que l'on retrouve chez beaucoup de céramistes qui vont chercher à percer le mystère d'une pièce historique, d'une technique perdue, puis à la reproduire³⁹. Ce sera d'ailleurs aussi le cas de la Cité de la Céramique quand elle lancera la fabrication à nouveau d'une pièce mythique, le Vaisseau à mat qui date du XVII^e siècle, et dont la re-fabrication sera filmée pas à pas en 2017 et fera l'objet de plusieurs actions de communication cette année-là.



(Présentation du film « Yohen » sur le site officiel de Jean Girel)

³⁹ <https://www.jeangirel.fr/filmographie>

C'est donc le côté artisanal, une matière particulière, la technique avec les différentes étapes qui sont mises en avant mais aussi le lieu de fabrication, par exemple Limoges pour la porcelaine, ou bien encore Nevers ou bien Moustiers dans le sud, ancrant ainsi cette céramique dans une territorialité, une authenticité qui va nourrir l'imaginaire de l'acheteur.

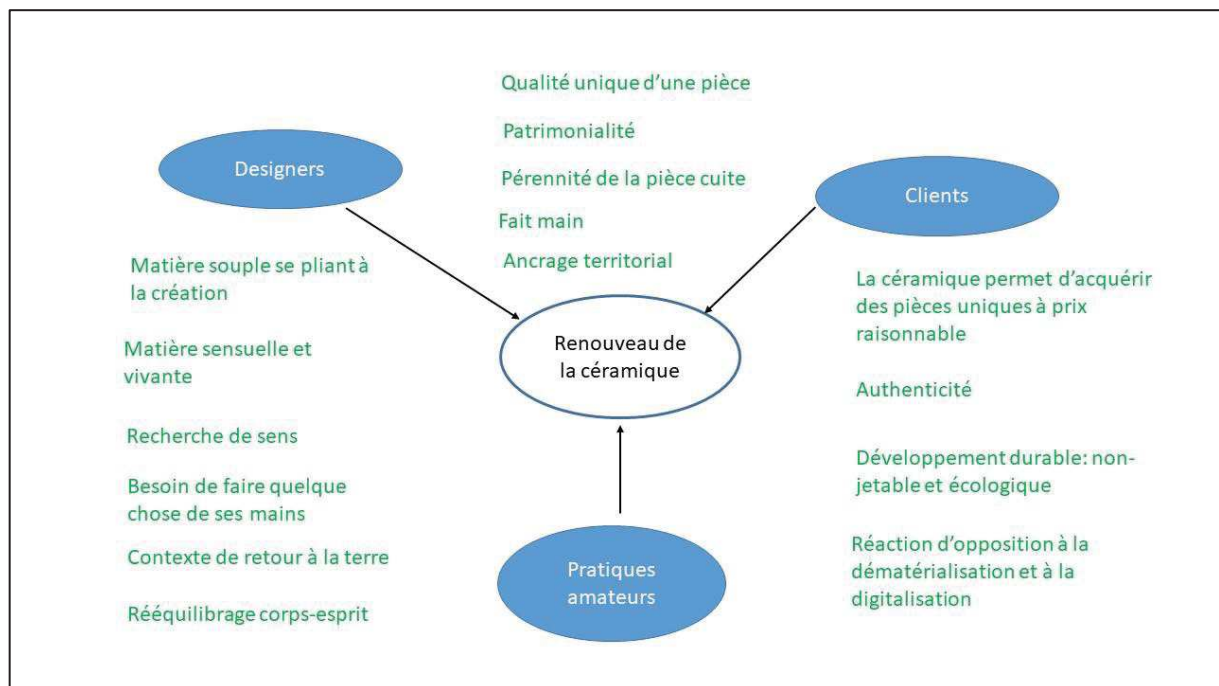


Schéma 2 : les imaginaires de la céramique et son renouveau

Dans le schéma 2 sont rassemblés les éléments participant à l'imaginaire de la céramique et menant à son renouveau. Ce renouveau de la céramique est nourri par les designers qui vont contribuer à l'artification de la céramique et apprécient les qualités plastiques de la céramique. Les clients, eux, sont en recherche d'authenticité, ils souhaitent acquérir une pièce unique, avec un processus de création à la main, qui combinerait les techniques de la terre et du feu. Les pratiques amateurs sont également un vecteur de ce renouveau. Actuellement, on assiste à une envie de faire soi-même, qu'il s'agisse de son pain, de ses yaourts, de ses meubles ou de ses vêtements. Il s'agit d'un rejet du monde de la consommation et d'une envie forte d'un retour à la terre, aux circuits courts. Il s'agit aussi d'une pratique de bien-être, pour rééquilibrer corps et esprit, se recentrer sur ses mains, sur l'instant présent, à une époque où tout est dématérialisé et digitalisé.

La céramique au cœur d'échanges internationaux

La céramique a toujours fait l'objet d'échanges internationaux, ses techniques et modèles étant souvent venus d'ailleurs, avec des artisans ayant également voyagé à travers le monde tels les faïenciers italiens venus s'installer à Nevers à la demande du Duc de Nevers au XVI^e siècle, ou ces porcelaines venues de Chine jusqu'en Europe au Moyen-Age. De nos jours, les céramistes sont curieux et aiment échanger avec leurs confrères d'autres pays. On trouve ainsi par exemple l'Académie Internationale de céramique⁴⁰, basée en Suisse, qui rassemble 891 membres de 73 pays différents, aussi bien des céramistes, des musées, des chercheurs, que des journalistes spécialisés ou des collectionneurs. La Cité de la céramique Sèvres Limoges en est d'ailleurs membre. Cette Académie internationale est partenaire officiel de l'UNESCO, elle a pour mission de défendre les intérêts des céramistes et d'être un lieu de rencontres et d'échanges fraternels notamment via son symposium organisé tous les deux ans dans un pays différent.

⁴⁰ <https://www.aic-iac.org/>



(Céramistes d’Incheon au Salon International du Patrimoine et de la Culture, novembre 2019© SIPC)

Dans le même ordre d’idées, on trouve également la Société Européenne de Céramique (ECERS)⁴¹, à visée plus scientifique, qui organise un réseau européen de jeunes céramistes (Young European Ceramists Network⁴²). De nombreuses résidences pour les céramistes étrangers sont organisées soit par des associations, soit par exemple par des manufactures ou des musées, et les salons et foires font venir des céramistes d’autres pays, comme par exemple lors du dernier Salon International du Patrimoine et de la Culture en novembre 2019, où des artisans potiers de la ville sont venus présenter leur travail et ont fait des démonstrations devant le public du salon.

D. Conclusion intermédiaire

Le monde de la céramique s’est trouvé au XXe et XXIe siècle à la croisée des chemins, tiraillé entre des objectifs économiques pour une partie de ses acteurs et une volonté d’utiliser ce médium de façon plus artistique pour les autres. Se réinventer, innover, garder leur légitimité, c’est le défi qu’ont su relever les acteurs de la céramique. La concurrence avec l’étranger est rude, avec des prix de revient sur lequel les usines et manufactures européennes ne peuvent s’aligner, c’est pourquoi un travail sur la qualité proposée et la technicité est toujours d’actualité et est un critère différenciant pour le public. En affirmant les propriétés uniques de ce matériau, en le développant, en le proposant comme medium artistique, ils ont su protéger et valoriser ce dernier.

La céramique est également le réceptacle de fantasmes, d’imaginaires. Dans un monde qui tend vers le retour à la nature et la simplicité, la céramique trouve sa place auprès du public qui souhaite désormais la pratiquer et plus seulement l’admirer.

Par sa magnification, la céramique, en plus des domaines industriels, est aussi entrée dans le domaine de l’art. Ses pièces sont désormais exposées dans les musées et les Foires d’art contemporain. Elle se confronte aujourd’hui à des problématiques liées à la conservation de son patrimoine, à la transmission de ses techniques qui pourraient disparaître dans un monde où le travail manuel n’est plus le choix premier d’orientation professionnelle des jeunes générations. Il devient donc nécessaire pour les pouvoirs publics de mettre en place des politiques et des lieux destinés à protéger et promouvoir la céramique. Ce sera l’objet de la création de la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges

⁴¹ <https://ecers.org/>

⁴² <https://youngceramists.eu/>

en 2010, premier lieu officiel dédié à la céramique et incarné d'une part par Sèvres, où se trouve la Manufacture de porcelaine du même nom et par Limoges, un autre haut-lieu de la porcelaine.

Partie II : La Cité de la céramique Sèvres & Limoges: Comment survivre et innover ? Choix stratégiques, concurrents et partenaires

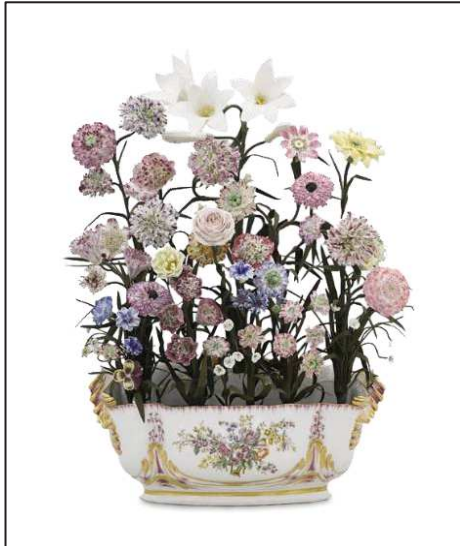
Nous venons de voir que le monde de la céramique est en pleine évolution, avec une tendance vers son artification d'un côté, un renouveau des pratiques amateur et un imaginaire riche et en phase avec les tendances actuelles d'un retour au naturel et au « fait soi-même ». D'un autre côté, la céramique devient matériau de pointe avec sans cesse de nouvelles pistes vers les technologies du médical ou de l'aéronautique. Après avoir dressé un portrait du monde de la céramique d'hier et d'aujourd'hui, il est temps désormais de se pencher sur notre sujet principal, la Cité de la Céramique. Tout d'abord, il convient d'expliquer ce qu'est la Manufacture de Sèvres, à l'origine de cette Cité, son histoire et la construction de son image au fil des siècles. Nous étudierons ensuite la mise en place de la Cité de la Céramique en tant qu'établissement public, ses missions, son environnement partenarial et concurrentiel, ceci afin d'avoir des éléments qui nous permettront d'étudier par la suite sa communication et la pertinence de celle-ci. Le but de cette deuxième partie est de comprendre ce qui fait la spécificité de cette Manufacture, sur quels éléments elle a bâti son image et sa visibilité, comment elle s'est établie en Cité de la Céramique et ses évolutions.

A. La Cité au fil de ses discours officiels

1. La Manufacture de Sèvres à travers les âges : entre tradition et innovation

La création de la Manufacture de Sèvres voit son origine au XVIII^e siècle, liée au désir des Européens de percer le secret de la porcelaine dure et aux fortunes qu'elle produit. Au début du XVIII^e siècle, de nombreuses manufactures de porcelaine tendre existent en Europe, y compris en France, notamment à Rouen, Saint Cloud et Chantilly qui produisent des œuvres de grande qualité et ont acquis des privilèges de plusieurs années renouvelables pour pouvoir produire en exclusivité des pièces de porcelaine blanche⁴³. La Manufacture de Sèvres s'est d'abord appelée la Manufacture de Vincennes, car installée dans une des tours du château du même nom. Elle doit sa création à Philibert Orry de Vignori, contrôleur général des finances et fêru de porcelaine, qui accepte la proposition d'ouvriers enfuis de la Manufacture de Chantilly de créer une nouvelle manufacture. Les premiers résultats de réalisations en porcelaine tendre sont si impressionnants que l'atelier obtient une avance de 10 000 livres au nom du roi et devient la Manufacture de Vincennes avec l'embauche de nombreux ouvriers de talent. Une demande de privilège est adressée au Roi et accordée en 1745 pour une durée de vingt ans. Dès 1746, la Manufacture compte parmi ses acheteurs privilégiés la Marquise de Pompadour, qui raffole des fleurs en porcelaine alors très à la mode et devient la protectrice du lieu. En 1753, suite au développement de la Manufacture, il est décidé d'abandonner le site de Vincennes et de déménager la Manufacture à Sèvres, placé sur la route de Paris à Versailles et à quelques centaines de mètres du château de Bellevue, propriété de Madame de Pompadour qui peut ainsi facilement venir y faire ses achats.

⁴³ Alain Prévot – Chantal Rocchisani, *La porcelaine de Sèvres*, Paris, France, Jean-Pierre Gisserot, 2009, p.4



Avec la mode du café et du chocolat, la vente de services connaît une croissance exponentielle. Le Roi organise même au château de Versailles des expositions de porcelaine de Sèvres qui ont beaucoup de succès. En effet acheter des pièces revient à lui faire sa cour. Mais malgré ce déménagement et des innovations constantes comme la création du fond rose, les finances ne sont pas bonnes car les matières premières coûtent cher et il y a beaucoup de rebut dans la production. En 1760, il est décidé de mettre fin au statut de droit privé de la Manufacture et de la nationaliser. Une subvention royale versée chaque année permettra d'équilibrer les comptes. La Manufacture est désormais présentée pour ce qu'elle est : un outil de prestige royal et un fleuron de l'économie de luxe⁴⁴. Elle produit alors un art de cour et ne dépendant pas de clients privés, elle peut créer en toute liberté et oser innover aussi bien dans les styles que dans les couleurs.

(Bouquet de fleurs dans une jardinière, vers 1751, porcelaine tendre émaillée © Cité de la Céramique Sèvres Limoges)

Même si la porcelaine de Sèvres est de grande renommée, elle ne peut rivaliser avec la porcelaine dure de Saxe. La découverte en France d'un gisement de kaolin en 1768 va changer la donne et Sèvres produira ses premières pièces de porcelaine dure en 1769. Elle continuera néanmoins à produire également des pièces de porcelaine tendre jusqu'en 1804.

La Révolution française ébranle Sèvres qui doit diviser par deux ses effectifs et voit sa riche clientèle, principalement constituée d'aristocrates, fuir la France ou ne plus vouloir faire d'achats ostensiblement luxueux. Privée du soutien royal, la banqueroute est proche. Une aide inespérée viendra alors de Russie. L'Impératrice Catherine va en effet verser en 1793 le paiement du service de table de huit cent pièces qu'elle avait commandé et reçu. C'est à ce jour une des commandes les plus importantes qu'ait reçu la Manufacture de toute son histoire. Ce paiement sauvera la Manufacture, qui sortira exsangue de la Révolution mais ne fermera pas.



(Service de Catherine de Russie, 1778, porcelaine tendre © The State Heritage Museum)

⁴⁴ Alain Prévot – Chantal Rocchisani, *La porcelaine de Sèvres*, Paris, France, Jean-Pierre Gisserot, 2009, p. 20

En 1800, la nomination d'Alexandre Brongniart en tant que directeur de la Manufacture de Sèvres ouvre une nouvelle ère pour la Manufacture et va permettre un redressement magistral de celle-ci. Fils de l'architecte du Palais de la Bourse à Paris, Alexandre Brongniart a une formation de géologue et d'ingénieur des Mines mais est également introduit dans le monde des arts. Ses compétences lui permettent de diriger lui-même tous les services de la Manufacture, y compris les ateliers d'art. Brongniart va assainir les finances en divisant par deux le personnel et rationalisant la production par la réorganisation des ateliers en deux sections, la fabrication et la décoration. Surtout, il a le courage d'exiger un paiement partiel avant toute livraison de pièces à des services gouvernementaux. Il garde en effet un lien étroit avec le pouvoir en fournissant au Directoire puis à l'Empire des objets et services de table pour l'usage personnel de l'Empereur et de ses proches, ainsi que des cadeaux diplomatiques pour les souverains et dignitaires étrangers. Il affirme la position de Sèvres comme fournisseur officiel de l'état. Mais afin que Sèvres ne dépende pas uniquement des commandes officielles, il développe également la vente d'objets aux particuliers ainsi que la production de nouvelles gammes de pièces et de services pour la table et la toilette. Désireux de renouveler le style de Sèvres, Brongniart fait appel à de célèbres peintres, architectes ou sculpteurs de l'époque comme Eugène Delacroix ou Fragonard pour étoffer les créations et ne pas laisser la porcelaine de Sèvres vivre sur les lauriers du passé. En 1824, il crée le Musée céramique et vitrique à côté de la Manufacture afin de rassembler en un même lieu des objets issus des arts du feu de toutes les époques et de toutes les parties du monde. Son idée est de permettre aux artisans de la Manufacture d'étudier toutes les techniques présentées, et de leur servir de source d'inspiration.

A la mort de Brongniart en 1847, ses successeurs poursuivent sa démarche de recherche de nouvelles formes et techniques et continuent à faire appel à des artistes contemporains. La Manufacture continue à chercher de nouvelles sources d'inspiration pour sa production, introduisant notamment



des formes et motifs moyen-orientaux et asiatiques, alors très en vogue. Le service des travaux d'art entreprend un renouvellement des formes allant vers plus de simplicité pour répondre à cet objectif, et s'intéresse également à la production d'œuvres « rouge sang de bœuf », inspirée des céramiques chinoises. En 1851, la Manufacture participe à la première Exposition Universelle à Londres, ce qui est un excellent moyen de faire connaître la porcelaine de Sèvres au-delà des frontières. Les Expositions universelles seront pour Sèvres l'occasion de présenter des techniques nouvelles ou des pièces exceptionnelles qui attireront l'attention du grand public et seront d'excellentes opérations de communication. Ainsi, pour l'Exposition universelle de 1862, Sèvres présentera pour la première fois la pâte caméléon qui vire du gris au rose lorsqu'elle passe de la lumière naturelle à la lumière artificielle ⁴⁵. Pour l'exposition universelle de 1867, la Manufacture produira un vase exceptionnel par sa taille, le Vase de Neptune, haut de 3,15 mètres, ce sera la plus grande pièce jamais produite à Sèvres. Ce type de production

monumentale va permettre à Sèvres d'attirer l'attention du public, et donc d'éventuels acheteurs.

(Le Vase de Neptune, 1867 © Cité de la Céramique Sèvres & Limoges)

En 1870, fin du Second Empire, la Manufacture perd son statut de fournisseur de la Maison Impériale, et doit désormais fonctionner comme une entreprise de droit privé, même si elle continue à fournir les récompenses remises lors des concours agricoles, courses hippiques etc... Elle garde également une mission de production de cadeaux diplomatiques, d'ornements des Ministères et des Ambassades,

⁴⁵ Alain Prévet – Chantal Rocchisani, *La porcelaine de Sèvres*, Paris, France, Jean-Pierre Gisserot, 2009, p. 22

mais vise désormais une production rentable⁴⁶. C'est également à cette époque que les bâtiments originels datant de Louis XV, désormais vétustes, sont abandonnés au profit d'un nouvel ensemble en bordure du Parc de Saint Cloud. La production, qui s'était élargie à la faïence et la terre vernissée ainsi qu'à l'émail sur métal, se recentre sur la porcelaine. La Manufacture cherche à développer de nouvelles techniques s'y rapportant comme le grès porcelaineux ou encore les décors de cristallisation.



Au début du XXe siècle, la céramique devient l'un des matériaux de prédilection des artistes. L'Art Nouveau permet de développer des thèmes de fleurs, de plantes et de femmes dans les productions de la Manufacture de Sèvres. Cette dernière fera appel à Hector Guimard, alors chef de file du mouvement Art Nouveau pour réaliser plusieurs séries de vases mythiques comme le vase des Binelles revêtu d'une glaçure à cristallisation. Afin de pouvoir reproduire les formes de l'Art Déco, Sèvres développe une porcelaine tendre siliceuse qui sera présentée lors de l'Exposition universelle de 1925 sous la forme de frises, fontaines et miroirs éclairants exécutés d'après les modèles de Rapin et Jean-Baptiste Gauvenet.

(Vase des Binelles, Hector Guimard, 1903 © Cité de la Céramique Sèvres & Limoges)



Sèvres traversera le XXe siècle malgré les deux guerres mondiales, suivant toujours de près les tendances artistiques. Lors de la Seconde guerre mondiale, ne pouvant plus être autonome, Sèvres perd son statut privé et est rattachée en 1941 au Mobilier National. En 1963, elle sera rattachée au Ministère des Affaires culturelles. Dans la période d'après-guerre, une activité de création de nouvelles formes subsiste mais de façon modeste. André Malraux, ministre de la Culture, nommera Serge Gauthier à la tête de la Manufacture et le chargera de rapprocher cette dernière de l'art contemporain.

(Bar aux Autruches, François Xavier Lalanne/Manufacture de Sèvres, 1970 © Cité de la Céramique Sèvres-Limoges)

De nombreux artistes seront invités pour des créations dans l'air du temps qui se rapprocheront plus de l'art contemporain que de créations utilitaires. Sèvres poursuit ainsi sa longue tradition de collaboration avec des talents extérieurs.

⁴⁶ Alain Prévot – Chantal Rocchisani, *La porcelaine de Sèvres*, Paris, France, Jean-Pierre Gisserot, 2009, p. 23



Dans les dernières années du XXe siècle et au début du XXIe, Sèvres invite des artistes de renom comme Zao Wou Ki, Ettore Sottsass ou encore Louise Bourgeois. Dans les premières années du XXIe siècle, la Manufacture de Sèvres fera appel à des artistes contemporains comme Yayoi Kusama, Pierre Charpin ou encore Bertrand Lavier.

(La Bocca, Bertrand Lavier, 2006 © Cité de la Céramique Sèvres & Limoges)

En 2003, la Manufacture de Sèvres devient un service à compétence nationale, statut qui renforce son autonomie administrative et lui laisse plus de souplesse dans sa gestion⁴⁷. Ce n'est donc plus une simple manufacture, mais un établissement public. Ses missions consistent toujours à fournir l'Etat et ses établissements publics pour leurs propres besoins, à procurer des présents diplomatiques, à réassortir les services anciens, mais aussi désormais à promouvoir la céramique en France et dans le monde et transmettre les métiers anciens tout en mettant ses compétences au service de la création contemporaine. Sèvres, du fait de son existence pluri centenaire, a en effet un rôle à jouer dans le domaine de la préservation et de la transmission du patrimoine de la porcelaine. En 2009, la Manufacture de Sèvres et le Musée national de la céramique de Sèvres deviennent un établissement public national à caractère administratif (EPA), placé sous tutelle du ministre chargé de la culture, appelé « Sèvres-Cité de la Céramique ».

En 2012, cet établissement public s'élargit et accueille le Musée national Adrien Dubouché à Limoges, créant ainsi la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges. Fondé en 1845 par Tiburce Morisot, préfet de la Haute-Vienne, le premier musée de Limoges a alors pour mission de réunir une collection d'objets réunis par les membres de la Société archéologique et historique du Limousin. Adrien Dubouché, négociant et collectionneur d'art, prend la direction de l'établissement en 1865. Il y fait d'importants dons de céramiques et suscite par ailleurs de nombreux legs en provenance de manufactures françaises et étrangères. La ville de Limoges mettra à sa disposition un hospice désaffecté pour rassembler tous ces trésors et les exposer. Les locaux accueillent également l'École d'arts décoratifs qu'il a créée. Elu maire de Limoges, Adrien Dubouché acquiert la collection de 587 pièces de son ami Albert Jacquemart, pour en faire don à la ville en 1875. En gage de reconnaissance, son nom sera alors donné au Musée dont il continuera d'enrichir les collections jusqu'à la fin de sa vie. Musée et Ecole seront nationalisés un peu avant sa mort en 1881.

La fusion en un établissement de deux sites éloignés géographiquement mais unis par leur thématique, celle de la porcelaine et donc de la céramique constitue un pas important pour la transmission et la conservation de ses techniques et élargit son périmètre d'action.

2. Création de la Cité de la Céramique Sèvres-Limoges

Une création en deux temps

La nomination en 2002 de David Caméo à la tête de la Manufacture va marquer un tournant pour cette dernière. Malgré les efforts de ses directeurs depuis la fin du XX^e siècle pour qu'inventivité et

⁴⁷ Alain Prévet – Chantal Rocchisani, *La porcelaine de Sèvres*, Paris, France, Jean-Pierre Gisserot, 2009, p. 27

innovation soient le leitmotiv de la Manufacture, cette dernière souffre désormais d'une image très vieille France produisant des objets passés de mode et aux prix inaccessibles. Il est nécessaire de faire changer cette image et de redonner à la Manufacture et au Musée de Sèvres la place de leader qui lui revient concernant la céramique.

En 2002, le Ministre de la Culture de l'époque, Jean-Jacques Aillagon, nomme directeur de la Manufacture et du musée de Sèvres David Caméo, haut fonctionnaire passionné d'art contemporain originaire de Charente afin de «*relancer la politique de création contemporaine, ouvrir davantage l'institution et favoriser une meilleure connaissance des savoir-faire auprès du public.*»⁴⁸. Ce sont ces trois axes qui définiront la stratégie de Sèvres jusqu'en 2015. En 2010, par décret, la Manufacture de Sèvres, associée au Musée de la céramique de Sèvres, devient un EPA, un «*établissement public national à caractère administratif*», et prend le nom d'«*Etablissement public Sèvres-Cité de la céramique*»⁴⁹ (décret 2009-1643). En 2013, le Musée national Adrien Dubouché rejoint la Cité de la Céramique afin que celle-ci rayonne plus largement sur le territoire français.

Les missions de ce nouvel établissement public sont détaillées dans l'article 2 du décret 2009-1643, et ont pour objet :

« 1° De produire selon des techniques artisanales, pour les besoins de l'Etat et la vente au public, des objets de céramique d'art qui sont soit des rééditions de modèles anciens, soit des créations contemporaines ;

2° De concourir à la sauvegarde et au développement des métiers de la céramique en assurant la conservation des gestes et des techniques liés à ces activités et en organisant la formation initiale et professionnelle de ses céramistes d'art ;

3° De conserver, étudier et mettre en valeur le patrimoine des techniques de production de la Manufacture nationale de Sèvres ;

4° De présenter au public, en les situant dans leur perspective historique, les œuvres représentatives de la production de céramique d'art et des autres arts du feu ;

5° De conserver, protéger et restaurer pour le compte de l'Etat les biens culturels inscrits sur les inventaires du Musée national de la céramique et du Musée national Adrien Dubouché à Limoges, dont il a la garde ;

6° De contribuer à l'enrichissement des collections nationales par l'acquisition de biens culturels pour le compte de l'Etat, à titre onéreux ou gratuit ;

7° D'assurer dans les musées nationaux et la manufacture qu'il regroupe, et par tout moyen approprié, l'accueil du public le plus large, d'en développer la fréquentation, de favoriser la promotion et la connaissance de leurs collections et de leur patrimoine, de concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;

8° De conserver, protéger, restaurer et enrichir pour le compte de l'Etat et proposer à la consultation du public les collections de la bibliothèque et de la documentation du Musée national de la céramique et du Musée national Adrien Dubouché à Limoges ainsi que les fonds d'archives dont il a la garde ;

9° D'assurer l'étude scientifique des collections et des archives dont il a la garde et de participer à la recherche en sciences physiques et chimiques et en sciences humaines dans le domaine des arts du feu ;

10° De concourir à l'éducation, à la formation et à la recherche dans le domaine de l'histoire de l'art et de la muséographie ainsi qu'à l'éducation, à la formation et à la recherche appliquée dans le domaine des arts du feu ;

11° D'assurer la vente et la diffusion de ses produits en France et à l'étranger ainsi que d'élaborer et conduire une stratégie de positionnement de la marque de l'établissement et de promotion de l'image de ses productions dans la filière de la céramique et des arts du feu ;

12° De préserver, gérer et mettre en valeur les immeubles mis à sa disposition dans les conditions prévues à l'article 30 ».

⁴⁸ Connaissance des Arts, brève du 01 avril 2009 : <https://www.connaissancedesarts.com/archi-jardin-et-patrimoine/david-cameo-changement-dere-a-sevres-116942/>

⁴⁹ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000021528409&categorieLien=cid>

Le Ministère de la Culture explique ainsi la fusion de ces trois entités dans un communiqué de presse en date du 21 mai 2012⁵⁰ : « *Ainsi, le nouvel établissement public Cité de la céramique, Sèvres & Limoges renforce son ambitieux projet de Pôle international de la céramique et des arts du feu, en croisant les synergies respectives des trois établissements, dans le respect de leurs missions respectives et pour un rayonnement affirmé de la céramique. Une politique scientifique et patrimoniale, une stratégie de développement culturel seront désormais engagées au sein de ce nouvel établissement public élargi.* ».

C'est un projet extrêmement ambitieux et prometteur, puisqu'il s'agit de la première structure publique en France dédiée à la céramique. Les missions de cette Cité, définies dans l'arrêté ci-dessus, peuvent être définies selon cinq axes :

- 1) Valorisation du patrimoine matériel et immatériel des deux sites
- 2) Conservation, classification et étude des pièces et archives détenues par les deux musées
- 3) Production et vente des pièces produites par la Manufacture
- 4) Recherche scientifique
- 5) Education du public et des professionnels.

Ces cinq axes sont transversaux, se recoupant les uns avec les autres. La Cité est engagée dans une stratégie de transmission du savoir-faire et de sa pérennisation qui dépasse le cadre de la manufacture de Sèvres. En englobant Limoges dans cette Cité, c'est toute la diversité de la céramique et de ses territoires qui est concernée.

Structure de la Cité

La Cité de la Céramique est un EPA, établissement public à caractère administratif, qui regroupe la Manufacture de Sèvres, le Musée national de la céramique de Sèvres et le Musée National Adrien Dubouché à Limoges. Parmi les autres EPA dépendant du Ministère de la Culture, on compte par exemple la Bibliothèque nationale de France, le Centre des Monuments nationaux ou encore le Musée et Domaine de Versailles. Un EPA relève du droit public, ses employés sont donc des agents du service public.

La Cité de la Céramique est gouvernée par un conseil d'administration composé de treize membres, parmi eux, des hauts fonctionnaires du Ministère de la Culture, le préfet des Hauts de Seine, le maire de Sèvres, le maire de Limoges, et des personnalités dites qualifiées : le président-directeur général de Van Cleef & Arpels, la directrice générale de l'hôtel Meurice ou encore le directeur du Mobilier national et des manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie. Il s'agit donc de personnalités issues du monde de la culture, de l'administration territoriale ou du luxe.

⁵⁰ <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Cite-de-la-ceramique-Sevres-Limoges-un-nouvel-etablissement-public>

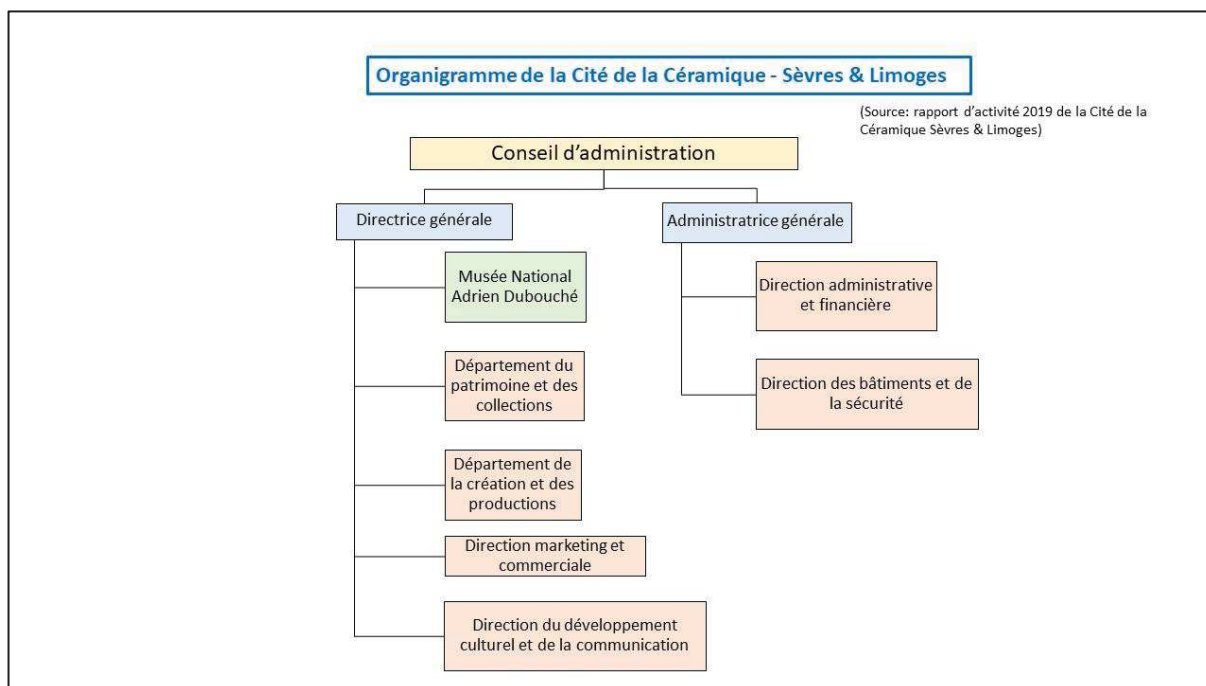


Schéma 3 : Organigramme de la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges

Le schéma 3 reprend l'organigramme de Cité de la céramique Sèvres-Limoges présenté dans son rapport d'activité 2019 : La Cité de la Céramique est dirigée par une directrice générale et une administratrice générale. La directrice générale a sous ses ordres le Musée national Adrien Dubouché, puis différents services de la Manufacture et du Musée de Sèvres comme la production, la communication, le marketing, les collections... En raison de son éloignement physique, le Musée Adrien Dubouché va gérer lui-même sa communication et son développement culturel et reste donc assez indépendant à ce sujet. L'administratrice générale va elle gérer la direction administrative et financière ainsi que la direction des bâtiments de la sécurité pour Sèvres. Une aide pourra être apportée à Limoges, qui néanmoins gère lui-même ces aspects et dépend principalement de la directrice générale. Sèvres est aux commandes de cette Cité, le Musée Adrien Dubouché y est intégré, mais n'est pas sur le même pied d'égalité que Sèvres qui coordonne tous les services.

Des objectifs stratégiques en constante évolution

La lecture des rapports d'activité de la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges pour la période courant de 2013 à 2019⁵¹ nous permet de suivre année après année l'évolution de cette Cité.

Tous les trois ans, de nouveaux contrats de performance sont mis en place. Celui de 2011 à 2013⁵² repose sur quatre axes :

1. Placer la création contemporaine au cœur de tous les projets
2. Valoriser le patrimoine historique, immatériel et économique
3. Développer la Cité à travers ses publics
4. Optimisation de la gestion de l'établissement

Il s'agit donc d'ancrer dans le monde actuel cette Cité et de la rendre opérationnelle aussi bien en ce qui concerne son fonctionnement que son impact sur les publics. Il est également nécessaire d'intégrer le Musée national Adrien Dubouché (MNAD) dans cette toute nouvelle Cité, pour qu'il y trouve sa place et fasse partie d'un projet commun. Renouveler complètement la muséographie du musée de Sèvres et numériser ses archives fait également partie des objectifs. Ce travail, qui va s'étaler sur plusieurs

⁵¹ Disponibles sur le site de la Cité de la céramique Sèvres : <https://www.sevresciteceramique.fr/l-etablissement/rapport.html>

⁵² Rapport d'activité 2013 de la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges, p.134

années, est rendu possible grâce au mécénat de la Fondation Bettencourt Schueller, et servira à alimenter la base de données Joconde mise en place par le Ministère de la Culture.

En 2014, à l'occasion du départ de David Caméo, un bilan est fait des actions engagées dans le cadre de ce contrat. Le plus gros chantier engagé est celui de la rénovation complète de la muséographie du musée national de la céramique à Sèvres, afin de placer celui-ci à la croisée entre les savoir-faire, la transmission, les patrimoines et la création. De même, l'idée de la création d'un centre de ressources documentaire se met en place suite au travail colossal de numérisation des archives de Sèvres. L'outil de production est également modernisé avec l'installation de nouveaux fours à gaz. Enfin, le nombre d'artistes invités annuellement grimpe de 16 à 19, et la proportion de pièces contemporaines créées par rapport à la production totale passe de 58% en 2010 à 68% en 2013. Dans le dernier rapport d'activité qu'il supervise, David Caméo évoque « un établissement investi dans la création contemporaine et porté par une belle dynamique de projets »⁵³.

Le projet d'établissement fixé en 2015 par la nouvelle directrice, Romane Sarfati, concerne le rayonnement de la marque Sèvres, l'attractivité des sites de Sèvres et Limoges, ainsi que la fabrique de la transmission du savoir-faire qui inclut une partie formation. Limoges fait partie des objectifs, avec un chantier de rénovation de sa muséographie qui sera achevée en 2018 et une numérisation de ses archives tout comme à Sèvres. La Cité décide de se mettre au numérique, avec à Sèvres le renouvellement du site internet, la nomination d'un responsable du pôle informatique ainsi que la création de comptes de réseaux sociaux. La Cité souhaite se faire connaître, et changer son image pour devenir une institution moderne et au fait des nouvelles technologies afin de toucher un public plus jeune.

En 2020, le mandat de Romane Sarfati est renouvelé, les objectifs de la feuille de route qui lui avait été confiée ayant été atteints. Elle dévoile le contrat de performance 2019-2021, défini par cinq axes :

1. Garantir la conservation, la transmission et l'enrichissement des savoir-faire d'exception de la Manufacture avec l'École de Sèvres.
2. Reconquérir l'esprit d'une Manufacture innovante.
3. Accueillir les publics au sein de Musées d'expériences pour tous.
4. Déployer une programmation (création et diffusion) qui présente la céramique comme un art total, au croisement de toutes les cultures, du bijou à l'architecture.
5. Construire un modèle économique qui soutienne la transformation et le rayonnement de l'établissement.

Par ces objectifs, la Cité souhaite clairement s'ouvrir au public et au monde et se présenter comme un phare de la création contemporaine tout en restant la gardienne de savoir-faire et d'un patrimoine. Examinons maintenant ses évolutions dans différents domaines.

Une stratégie de marque ambitieuse

*« L'identité de Sèvres se situe, depuis l'origine, entre audace et élégance, entre public et privé, entre rêve inaccessible et appropriation par chacun ».*⁵⁴

Dans son projet d'établissement en 2015, Sèvres souhaite une ligne éditoriale clarifiée et recentrée sur des projets à forte valeur ajoutée tels que de grands artistes dans les ateliers ou encore la production de pièces rares et d'exception valorisant le savoir-faire unique des ateliers⁵⁵. De même, sa programmation culturelle portera sur des sujets et des thèmes plus attractifs créant des passerelles

⁵³ Rapport d'activité 2013 de la Cité de la céramique Sèvres & Limoges, p. 4

⁵⁴ Rapport d'activité 2015, Cité de la Céramique Sèvres et Limoges, p.37

⁵⁵ Ibid., p. 24

entre la céramique et d'autres disciplines artistiques : « *La céramique, un art total, au croisement de toutes les cultures, du bijou à l'espace public*⁵⁶ ».

La Cité de la céramique souhaite se définir ainsi :

- Une maison aux savoir-faire d'exception
- Une institution engagée dans son temps
- Une institution ouverte sur le monde⁵⁷

En 2016, l'APIE rend les conclusions de son audit concernant l'image de la Cité de la Céramique à Sèvres⁵⁸. En résumé, Sèvres est un nom prestigieux associé au rayonnement du pouvoir français et à l'art de vivre à la française, mais qui a perdu de sa superbe hormis auprès d'une minorité composée d'un public averti et de collectionneurs. L'image perçue (marque du passé, offre de produits classiques) est en décalage avec l'image voulue (contemporaine). Il existe également une distance avec le public : distance mentale (on n'imagine pas pouvoir acquérir une pièce en porcelaine de Sèvres) et physique (Sèvres paraît loin de Paris et peu accessible par les transports en commun).

La stratégie de communication de l'établissement telle que définie en 2016 va donc viser à promouvoir le site de Sèvres sous toutes ses facettes en soulignant sa proximité avec Paris et en insistant sur le fait qu'il est un acteur incontournable du Grand Paris Seine Ouest, avec une plus grande ouverture à l'international. L'établissement communiquera sur trois valeurs : création, audace, exception.

Des efforts seront également menés pour insister sur le fait que Sèvres est un acteur majeur de la création contemporaine grâce à son travail avec des artistes et des designers du monde entier.

Pour donner un visage à cette Cité de la Céramique, des logos et une charte graphique sont créés par Philippe Apeloig, designer qui a déjà travaillé avec Sèvres en tant qu'artiste invité. Ces nouveaux logos et cette charte graphique sont dévoilés en 2017, reprenant le fameux bleu de Sèvres et surtout le nom unique de Sèvres pour les trois logos.

« Par ailleurs, cette année voit l'aboutissement de la nouvelle identité graphique de l'établissement, conçue par le designer graphique Philippe Apeloig. Dans le logotype complet, deux liens essentiels sont présents. C'est pourquoi le mot de liaison « et » prend un double rôle d'union, liant verticalement « Sèvres » et « Limoges », dont il partage la force typographique, ainsi que « Manufacture » et « musées nationaux » horizontalement. Il a donc une double lecture associant deux villes et les deux missions de l'établissement : la production, à travers la Manufacture et le patrimoine à travers les deux musées. « Cité céramique » s'inscrit en plus petit, en dessous de cet ensemble. Les termes superposés assoient l'intégralité du logo complet. Certaines parties peuvent être détachées pour obtenir une version plus compacte, jusqu'à atteindre la version minimale avec simplement « Sèvres ». La nouvelle identité embrasse ainsi le savoir-faire patrimonial et les riches collections des musées de Sèvres et Limoges, tout en s'inscrivant dans le marché de l'art. Harmonieuse et intemporelle, elle met en avant le retour aux fondamentaux de l'institution, le bleu, le blanc et l'or, fondamentaux que Philippe Apeloig a lui-même repris pour ses créations présentées lors de l'exposition en mai, à la Galerie de Sèvres à Paris. ⁵⁹»

⁵⁶ Rapport d'activité 2018, Cité de la céramique Sèvres et Limoges, p. 5

⁵⁷ Ibid., p.24

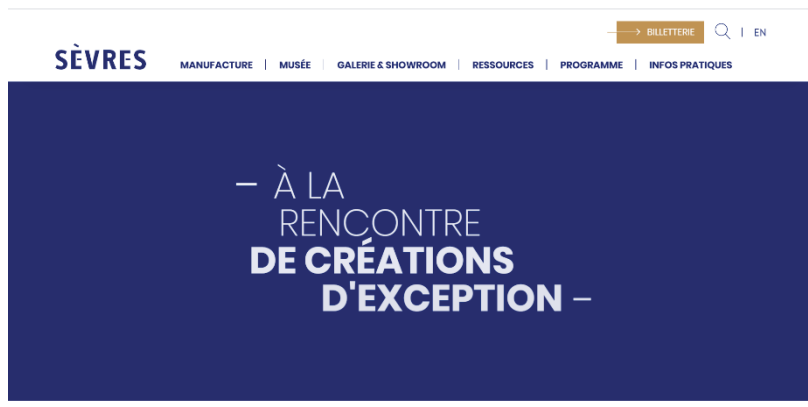
⁵⁸ Rapport d'activité 2016, Cité de la Céramique Sèvres et Limoges, p. 82

⁵⁹ Rapport d'activité 2017, Cité de la Céramique Sèvres et Limoges, p. 32



(Les différents logos existant pour la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges)

Ce design se retrouvera également sur le site internet de Sèvres qui reprend ces codes couleurs bleu et blanc, symbolisant le blanc de la porcelaine et le fameux bleu de Sèvres.



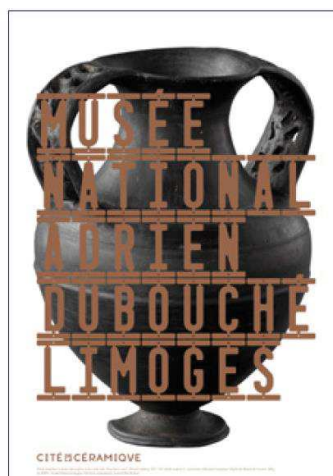
(Page d'accueil du site internet sevres-ceramique.fr, en date du 08 septembre 2020)

Cette nouvelle identité visuelle symbolise par son élégance et son côté épuré le savoir-faire patrimonial tout en s'inscrivant dans le marché de l'art.

Il faut néanmoins noter que ce travail de design ne concerne que le site de Sèvres dont on retrouve le nom dans les trois logos, ce qui n'est pas le cas de Limoges qui n'apparaît que dans un seul logo. Le Musée National Adrien Dubouché à Limoges a de son côté engagé une agence, Ter Bekke & Behage, pour créer lui-aussi son nouveau logo et sa charte graphique déclinée ci-dessous :



(Logo du MNAD)



(Affiche du MNAD, 2017)

Dans le rapport d'activité 2018 de la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges, il est expliqué que « *Le Musée a poursuivi sa collaboration avec l'agence Ter Bekke & Behage pour l'ensemble des supports de*

communication institutionnels, afin d'obtenir une cohérence graphique et une identité forte qui est désormais parfaitement identifiée par les partenaires et le public⁶⁰ ». En choisissant une identité graphique séparée, le Musée national Adrien Dubouché souhaite garder son indépendance en termes d'image et ne pas être totalement englobé dans un grand ensemble où il serait noyé. En effet, le musée a vocation à devenir un acteur incontournable de la région Nouvelle Aquitaine, ce qui peut expliquer ce désir d'avoir sa propre identité pour être plus facilement identifiable. Il existe donc deux identités graphiques pour les établissements constituant la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges : l'une pour le Musée National Adrien Dubouché, décliné dans son logo ainsi que dans tous les textes et scénographies, et une autre, plus générale, qui qualifiera aussi bien le site de Sèvres que la Cité dans son ensemble.

Cette stratégie de marque est doublée à Sèvres d'une plateforme de marques, dont la conception est confiée à l'agence Publicis Luxe dans le cadre d'un mécénat de compétences et qui sera dévoilée courant 2020. Cette plateforme de marque aura pour promesse *« d'inviter l'utilisateur à aller à la rencontre de créations d'exception où Sèvres a comme ambition d'inscrire les savoir-faire et la création dans une dimension contemporaine tout en étant gardienne d'un héritage à perpétuer ⁶¹».*

Une revalorisation du patrimoine qui ouvre de nouvelles pistes

A Sèvres, le site est vieillissant, avec des locaux datant de plusieurs siècles. Le musée a besoin d'être rafraîchi afin de suivre les nouvelles tendances muséales. Un vaste programme de rénovation du musée national de Sèvres est lancé à partir de 2014 jusqu'en 2018, afin de créer un nouvel espace à la croisée des savoir-faire, de la transmission, des patrimoines et de la création. Une galerie des savoir-faire est créée au rez-de-chaussée du musée, accueillant ateliers et conférences et présentant techniques, matériaux et pièces issues de la Manufacture. Dans une des premières salles du Musée, le visiteur a la possibilité grâce à un équipement numérique de créer son propre décor d'assiette. Le musée suit également la tendance récente qui consiste à disséminer des œuvres contemporaines au milieu de vitrines d'objets antiques ou du Moyen Age afin d'établir un dialogue entre une œuvre ancienne et une création contemporaine.

Le Musée national Adrien Dubouché entame à son tour en 2018 des travaux de réaménagement des espaces de ses collections permanentes, en particulier les salles contemporaines. Une première salle est consacrée à Adrien Dubouché et à son action sur le territoire, ainsi qu'à l'histoire du musée et à l'école des arts décoratifs de Limoges créée par Adrien Dubouché. Cela permet de mieux ancrer le musée dans le territoire et d'expliquer sa pertinence. Dans une seconde salle, carte blanche a été laissée à deux scénographes. Après la statue d'Adrien Dubouché *« apparaît au fond de la galerie un cercle composé uniquement d'œuvres blanches, qui se dégrade en une multitude de coloris au fur et à mesure que le visiteur avance vers lui.⁶² ».* Le musée cherche ainsi à faire vivre une expérience au visiteur, en lui permettant dans une salle de sortir du schéma de la visite de musée conventionnelle.

La Cité de la Céramique va également chercher à réhabiliter certains bâtiments existant sur son site et désormais inutilisés comme l'ancienne Ecole nationale de céramique en la transformant en un centre de ressource documentaire, ou encore accueillir dans un autre bâtiment la future Cité des métiers d'art et du design dont l'ouverture est prévue à l'automne 2021⁶³, et dont la Cité de la Céramique Sèvres est un des acteurs majeurs.

⁶⁰ Rapport d'activité 2018, p.39

⁶¹ Rapport d'activité 2017, p. 35

⁶² Rapport d'activité 2018 de la Cité de la Céramique Sèvres et Limoges, p. 39.

⁶³ <https://www.hauts-de-seine.fr/sortir-et-decouvrir/la-vallee-de-la-culture-des-hauts-de-seine/la-vallee-de-la-culture/la-cite-des-metiers-dart-et-du-design>

Une Cité très impliquée dans la recherche

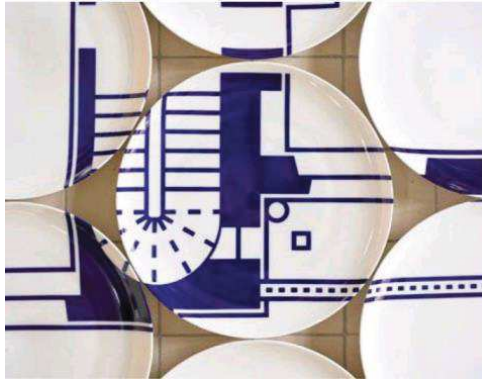
Une autre idée émerge, celle de créer un centre de ressources documentaires dans un bâtiment déjà existant au sein de la Cité de la Céramique à Sèvres, l'ancienne école nationale de céramique. Ce bâtiment va donc être rénové pour correspondre à son nouvel emploi. Ce Centre Roux-Spitz, du nom de l'architecte qui a conçu ce bâtiment, également nommé « centre de ressources des arts du feu », aura pour vocation d'être un pôle de référence pour tous les spécialistes de la céramique, aussi bien dans les domaines de l'art, des sciences que de l'industrie. Toujours en cours d'installation en 2020, il n'est pas pour l'instant fonctionnel. Ce centre de ressources est à rapprocher du projet de création d'un *Pôle international de la céramique et des arts du feu*, qui dépasserait le cadre des manufactures de porcelaine et pourrait même intégrer d'autres domaines comme celui du cristal ou du verre. Annoncé en 2013, ce thème disparaît néanmoins des radars jusqu'en 2020, où il est à nouveau cité dans le rapport d'activité de la Cité. Il est à parier qu'une fois ce centre ouvert, il prendra de l'ampleur et saura trouver sa place.



(Bâtiment Roux-Spitz © OPPIC)

Une production tournée vers la création contemporaine avec des pièces à forte valeur ajoutée

En 2015, Romane Sarfati affirme clairement sa volonté dans le rapport d'activité de la même année de poursuivre le projet de son prédécesseur de faire de la Manufacture un acteur majeur de la création contemporaine et de continuer à inviter de nombreux artistes. Cela permettra notamment de gagner de nouvelles parts de marché sur le plan commercial et international. Afin de rendre la Manufacture rentable, elle va recentrer son offre de production sur des séries à forte valeur ajoutée, œuvres de créateurs comme Matali Crasset, Arthur Hoffner ou encore Barthélémy Togu. Cela inclut des éditions limitées de pièces créées en collaboration avec ces designers ou la réédition de pièces patrimoniales, ainsi que la production d'objets à prix plus accessibles, notamment lors d'opérations spéciales comme les Journées européennes du patrimoine. A noter également la réédition de pièces mythiques comme le vaisseau à mat en 2017 qui a donné lieu à des événements autour de la fabrication de cette pièce exceptionnelle.



La Manufacture renoue également avec une de ses grandes traditions de commande publique. Ainsi, en 2018, la Manufacture de Sèvres reçoit la commande de l'Élysée d'un service de table⁶⁴, qui sera dessiné par Evariste Richer. Ce service comprend 1200 pièces et sera livré sur trois ans en raison des délais de fabrication. La Manufacture va également chercher à développer sa production en y rajoutant l'ameublement, les luminaires et les bijoux pour diversifier son offre.

(Évariste Richer, Service Bleu Élysée Collections nationales de Sèvres en dépôt au Palais de l'Élysée - Présidence de la République Photo : © David Giancatarina / Sèvres - Manufacture et Musée nationaux)

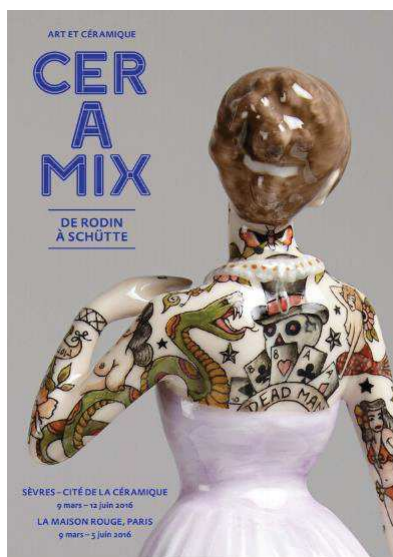
Une internationalisation par le biais de la création contemporaine

La Cité a également pour objectif de s'ancrer sur le marché international au travers de missions de prospection aux Etats-Unis, qui est un marché prometteur pour la vente de la production de la Manufacture. Elle souhaite également participer de plus en plus à des salons et foires d'art contemporain à dimension internationale, afin de faire connaître la marque Sèvres en tant qu'acteur de la création contemporaine et d'aller contre l'image vieillotte et figée que le public pourrait avoir de la porcelaine de Sèvres. Ainsi, la Cité a fortement accru sa participation à de grands rendez-vous de l'art contemporain pour Sèvres, tandis que Limoges va plutôt se positionner sur des salons liés aux territoires, au tourisme ou à l'agriculture. Sèvres peut à l'étranger s'appuyer dans un premier temps sur sa renommée due à l'image de la porcelaine de Sèvres, liée aux imaginaires autour de la marquise de Pompadour et à la reine Marie-Antoinette, puis amener le collectionneur à découvrir son travail de création contemporaine. A noter également, la participation régulière des deux sites dans des expositions à l'étranger dédiées à la porcelaine.

Une programmation culturelle innovante, transversale et tournée vers le public

Sèvres a développé une programmation artistique et culturelle portant sur des thématiques plus attractives, créant des passerelles entre la céramique et d'autres disciplines artistiques. En plus des visites guidées du musée ou de la manufacture, le public peut s'inscrire à des ateliers de modelage ou peinture, assister à des conférences ou des débats entre artisans de la manufacture, historiens d'art et designers. Sèvres et Limoges proposent également des expositions qui peuvent ensuite être déclinées dans d'autres lieux ou pays. Par exemple, une exposition, « Ceramix », a eu lieu à Sèvres et à la Maison Rouge en 2016, puis à Maastricht, et a remporté un grand succès. Des pièces de Sèvres ont également été exposées lors de l'inauguration du Louvre Abu Dhabi en 2017.

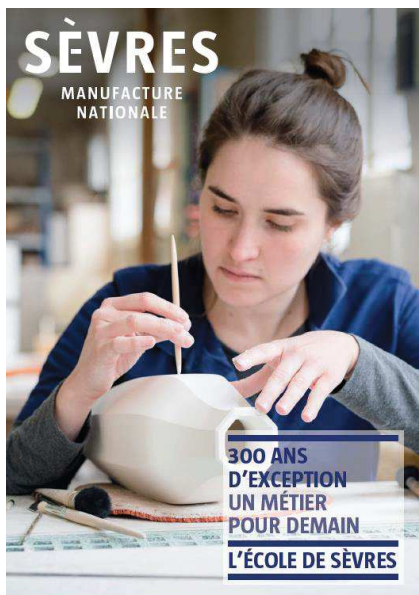
⁶⁴ <https://www.lefigaro.fr/culture/2018/06/12/03004-20180612ARTFIG00292-emmanuel-macron-commande-un-nouveau-service-pour-l-elysee-a-la-manufacture-de-sevres.php>



(Affiche de l'exposition Ceramix, 2016)

La Cité va également profiter d'années anniversaires pour mettre en place des événements commémoratifs qui seront médiatisés. Ainsi, 2016 marquait le 260ème anniversaire de l'implantation de la Manufacture à Sèvres. Afin de célébrer cet événement, une cuisson exceptionnelle de pièces décorées par des designers invités a été organisée en octobre 2016 dans le grand four à bois remis en marche à l'occasion, en présence d'invités et des artisans de la Manufacture. La cuisson a duré plusieurs jours, et la sortie des pièces du four fut un moment particulièrement émouvant, mêlant artisans, artistes et public. Cet événement a donné d'ailleurs naissance à une web-série, « Le souffle de Sèvres »⁶⁵, destinée aux réseaux sociaux. Ce genre d'opération a pour avantage en plus d'être un événement unique et spectaculaire, d'ancrer la Cité dans l'histoire tout en valorisant les métiers et les techniques de la Manufacture.

Une action de formation devenue indispensable pour la survie de la Manufacture



(Page de garde du prospectus de présentation de l'Ecole de Sèvres, 2019)

Pas de production sans artisans convenablement formés. En 2015, la Manufacture fait face à un terrible constat : un grand nombre de ses artisans vont partir en retraite d'ici 2023 sans pouvoir être remplacés faute d'existence sur le marché du travail de candidats potentiels en raison de la spécificité et de la haute technicité des métiers de Sèvres. La production de Sèvres est de fait menacée d'extinction, il devient urgent de recenser les métiers et les besoins de la Manufacture, puis de former en interne les artisans de demain. La Manufacture de Sèvres va pour cela recruter en 2018 un ingénieur en formation professionnelle. Jusque-là, une formation en interne existait, mais elle n'était pas reconnue. Aussi, l'école de Sèvres va être créée en partenariat avec le CFA de l'Académie de Paris et l'école Boule. Elle ouvre ses portes en 2019 et s'adresse à des jeunes ayant déjà un cursus dans les métiers artistiques.

⁶⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=E2SOaW9VxFO>

Sèvres s'inscrit ainsi dans une démarche de promotion des métiers d'art et de valorisation du patrimoine immatériel, et participe d'ailleurs régulièrement à des salons ou des actions en direction des jeunes pour les informer des différents métiers d'art.

Une transformation toujours en cours

A l'heure actuelle, la Cité cherche encore son mode de fonctionnement. Sèvres a ses propres objectifs, notamment de préserver la Manufacture qui est « le dernier outil de production en Europe qui allie logique de service public et celle de production dans la filière des métiers d'art, avec ses enjeux commerciaux et économiques⁶⁶ ». Le site de Limoges lui a une vocation patrimoniale, de préservation, recherche et éducation concernant la porcelaine de Limoges et la céramique en général. Néanmoins, ce dernier bénéficie de la proximité de lieux de production industrielle de porcelaine de Limoges, ainsi que de centres de recherche, et a donc sa carte à jouer en tant que représentant de la Cité sur place.

Les objectifs de la Cité pour les années à venir portent donc sur une intégration plus active de Limoges, un développement à l'international de la marque Sèvres et son ancrage dans le milieu de l'art contemporain. Concernant la Manufacture, la priorité est qu'elle ait un modèle économique viable avec une diversification de sa production et l'optimisation de sa gestion ainsi que de ses ressources humaines via l'école de Sèvres.

B. La Cité dans son contexte de partenariat et concurrentiel

1. Mécénat et partenariats

Une analyse des documents comptable de La Cité de la céramique Sèvres & Limoges montre que l'institution disposait pour 2019 d'un budget de 7 000 000 €, réparti entre des subventions de l'état (4 150 000 €) et des recettes (2 850 000 €) venant de la vente de pièces de la Manufacture (1 505 133 €), de droits d'entrée sur les deux sites (161 295€), de locations d'espaces (159 099€) et de mécénat (198 918€)⁶⁷. Le chiffre de ce mécénat paraît certes modeste, mais il n'englobe ni le mécénat de compétences, ni les divers partenariats noués avec par exemple la RATP qui offre des espaces publicitaires⁶⁸ ou des médias comme France Bleu Limousin qui feront gratuitement la promotion du Musée à Limoges à travers des émissions spéciales⁶⁹.

L'état finance donc majoritairement la Cité même si celle-ci a une activité de vente. S'agissant d'un EPA, elle ne peut faire de bénéfices, le produit des ventes de la Manufacture est donc réinjecté dans les dépenses de l'établissement en tant que recettes et ne donne lieu à aucun reversement à ses employés. Le montant annuel des ventes étant fluctuant et difficilement quantifiable, c'est l'état qui va équilibrer le budget de la Cité les années de faible vente⁷⁰.

Parmi les grands partenaires, la Cité de la Céramique est membre associé du Comité Colbert, au même titre que le Musée d'Orsay, l'Opéra national de Paris ou encore la Villa Médicis. Leur but commun est de « porter ensemble l'image de la France dans le monde⁷¹».

Le mécénat dont bénéficie la Cité de la Céramique s'articule autour de trois types de projets. On trouve tout d'abord ceux liés à la transmission, la formation des artisans et la conservation des collections. Ensuite, le soutien aux expositions temporaires et aux projets artistiques, et enfin, le mécénat de compétences.

⁶⁶ Rapport d'activité 2019, p. 156

⁶⁷ Ibid.p.156

⁶⁸ Ibid., p.94

⁶⁹ Ibid., p.95

⁷⁰ Rapport d'activité 2015, p. 248

⁷¹ https://www.comitecolbert.com/les_membres_associes.html

Concernant les projets liés à la transmission, le mécène principal de la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges est sans conteste la Fondation Bettencourt Schueller qui place les métiers d'art et l'éducation au centre de son activité. Le montant attribué à la Cité n'est pas donné dans les rapports d'activité, mais c'est un partenaire très actif de la Cité depuis de nombreuses années. Sur son site internet, la Fondation Bettencourt Schueller affirme son désir d'accompagner la Cité dans son ambition de mettre en place un pôle de la céramique et des arts du feu. Récemment, la Fondation a contribué à financer le projet d'école de Sèvres qui a vu le jour en 2019, ainsi que les projets artistiques avec certains artistes, comme par exemple Kunihiko Moriguchi, trésor national vivant au Japon venu en 2019 à la Manufacture. La Fondation a aussi financé les projets de numérisation et de développement d'outils de médiation multimédia de Sèvres - Cité de la céramique, la numérisation du fonds d'archives de Sèvres ainsi que différents projets liés à la recherche appliquée portant sur les collections techniques et l'enrichissement des palettes chromatiques du laboratoire de la Manufacture. C'est un partenaire de premier plan pour le développement de la Cité de la Céramique Sèvres et Limoges.



A noter que l'école des arts Joailliers (Van Cleef & Arpels) a également financé la formation des artisans de la Manufacture. La Fondation d'entreprise Hermès est également un mécène important puisqu'elle finance depuis plus de dix ans le projet pédagogique « Les petits dégourdis » qui propose à des élèves d'établissements scolaires des ateliers de pratique à la Manufacture de Sèvres.

(Atelier Les Petits dégourdis © Cité de la Céramique Sèvres & Limoges)

Il faut noter un autre partenariat qui concerne la formation, celui noué avec l'INMA, qui vise à promouvoir auprès des jeunes les métiers d'art. Ce programme d'éducation artistique et culturelle, piloté par l'INMA et le Musée des Arts décoratifs, est intitulé « A la découverte des métiers d'art ». Il permet chaque année à 600 collégiens en classe de 4^{ème} et 3^{ème} de profiter d'une journée de découverte des métiers d'art en se rendant dans des lieux patrimoniaux, des ateliers, ou encore des centres de formation. En 2020, certains ont pu se rendre au château de Versailles ou bien dans les ateliers de la Manufacture de Sèvres pour découvrir sur place le travail d'artisans d'art⁷². Ce projet a pour autres partenaires le Mobilier national et le château de Versailles. L'INMA fait également la promotion de l'école de Sèvres, en relayant sur son site internet et auprès du public les annonces et offres liées à cette école.

A Limoges, le Musée national Adrien Dubouché peut compter sur des partenaires locaux tels que la région Nouvelle Aquitaine, le conseil régional de Haute Vienne ou encore la ville de Limoges pour des subventions ou encore de la publicité via leurs supports de communication. Il peut également compter sur l'Office de tourisme de Limoges, qui a renouvelé la mise en vente de son Limoges City Pass, permettant aux visiteurs de découvrir plusieurs sites de l'agglomération dont le musée. De même, l'ENSA Limoges est un relais fort du Musée en matière de communication auprès de sa population étudiante susceptible de venir visiter le musée (sept groupes accueillis en 2019). On peut aussi citer le site kidiklik87 qui propose des sorties et des activités en Haute Vienne, notamment au Musée. Le partenariat média établi avec France Bleu Limousin a également permis de faire connaître

⁷² <https://www.institut-metiersdart.org/agenda/tous-a-l-atelier>

régulièrement l'activité du musée à ses auditeurs, et de mettre en place une programmation avec une œuvre du Musée commentée par jour en juillet et août 2019.

Concernant le mécénat de compétences, la Cité de la Céramique Sèvres peut compter sur la RATP qui lui offre des espaces publicitaires, et aussi sur l'agence Publicis Luxe qui prépare à titre gracieux une plateforme de marques qui sera rendue publique en 2020. Le Musée national Adrien Dubouché a lui noué un partenariat fort avec le musée du Four des Casseaux à travers un partenariat de billetterie.

Les deux musées de Sèvres et de Limoges comptent parmi leurs plus fidèles partenaires la Société des amis du Musée National de la céramique pour Sèvres, et l'Association Adrien Dubouché et son cercle de mécènes.

La Société des Amis du Musée National de la Céramique, fondée en 1930, est liée depuis 2017 par une convention à la Cité. Cette association a pour objet de favoriser le rayonnement et le développement du patrimoine de Sèvres. Elle organise visites et colloques pour ses membres avec l'expertise des plus grands spécialistes. Cette association est une référence dans le monde de la céramique. Elle publie la revue « Sèvres » depuis 1992 et contribue également régulièrement à l'achat de pièces pour le Musée, ou à des travaux d'étude (par exemple des référencements effectués par les membres dans la bibliothèque du Musée de la Céramique en 2019).

L'association Adrien Dubouché existe depuis 1990 et réunit les amis du musée, organisant des colloques, des visites, des conférences en partenariat avec l'école du Louvre. Cette association est très active sur son compte Facebook pour promouvoir le musée ou encore faire des parallèles avec d'autres sites du Limousin. Elle publie « Les pages d'Adrien » destinées à ses membres et acquiert régulièrement des pièces pour le musée, par exemple en 2019 une corbeille ajourée de la Manufacture Baignol.

2. Concurrence : exemple d'autres manufactures tricentenaires en Europe et en Asie

La Cité de la céramique pouvant actuellement compter sur le soutien de l'état pour équilibrer ses comptes en tant qu'établissement public voué à préserver un patrimoine et à perpétuer l'art de la porcelaine de Sèvres, on ne peut pas parler en ce qui la concerne de menace concurrentielle en France. La Manufacture est sur un marché de niche, celui de l'artisanat d'exception, il n'y a pas en France d'autre exemple de manufacture de porcelaine nationalisée, et les producteurs de porcelaine du domaine privé ne peuvent s'aligner sur la qualité de la production à la main de Sèvres sans mettre en péril leur rentabilité.

Il est néanmoins intéressant de regarder quelle est la situation d'autres manufactures de porcelaine en Europe et en Asie, fondées à peu près à la même période que Sèvres, et qui existent toujours. Quelle est leur situation actuelle ? Comment se positionnent-elles, et comment font elles pour survivre ? Nous allons examiner la situation de la Manufacture de Meissen en Allemagne, Wedgwood au Royaume-Uni et Kakiemon au Japon. Ces trois manufactures ont traversé les âges mais nous verrons que les chemins empruntés pour continuer à être rentables sont très différents.

Manufacture Kakiemon (Japon)

La manufacture Kakiemon au Japon ⁷³ a été fondée au XVII^e siècle par Sakaida Kakiemon (1615-1653), artisan potier formé à Nagasaki auprès d'un autre artisan venant de Chine et maîtrisant l'art de la fabrication de la porcelaine. Installé à Arita, sur l'île de Kyushu, terre de potiers, il est le premier japonais à maîtriser la technique de l'émaillage sur porcelaine, et surtout il va inventer le *nigoshide*,

⁷³ <https://kakiemon.co.jp/>



une porcelaine d'un blanc laiteux translucide qui fera la renommée de la Manufacture Kakiemon⁷⁴ et donnera son nom à un type de porcelaine particulier par sa blancheur et ses motifs.

(Signature au dos d'une soucoupe fabriquée dans la Manufacture Kakiemon)

Ces porcelaines seront exportées en masse en Europe à partir du XVII^e siècle via les comptoirs marchands de Nagasaki, les céramistes d'Europe en particulier à Meissen et Chantilly chercheront à les copier. La Manufacture Kakiemon a traversé les siècles sans interruption, et à sa tête aujourd'hui on trouve Sakaida Kakiemon XV, qui comme son nom l'indique, est le quinzième du nom et descend en ligne directe du premier fondateur de la Manufacture. Le fait qu'un atelier ou une fabrique existe depuis des siècles n'est pas rare au Japon, de même le fait qu'un artisan soit le dixième ou le quinzième représentant d'une lignée. Les méthodes de fabrication de Kakiemon sont inchangées depuis le XVII^e siècle, les artisans de l'atelier travaillent assis sur le sol de terre battue ou sur des tatamis, supervisés par le maître de l'atelier, Kakiemon XV (photo ci-dessous extraite du film de présentation issu du site internet). Cette manufacture est une entreprise privée dont le marché principal semble être le Japon, en effet sa boutique en ligne n'est disponible qu'en japonais, et ne permet pas d'envoi à l'étranger. Le site internet comporte néanmoins des versions en langue étrangère (anglais, chinois, coréen), mais sans possibilité d'achat en ligne. Il est également expliqué que pour acquérir une véritable porcelaine Kakiemon, il faut passer par un revendeur agréé (mais malheureusement aucune boutique n'est donnée pour l'étranger). Kakiemon a plusieurs boutiques à travers le Japon, notamment dans les villes principales. Les maîtres Kakiemon XIII et XIV ont été nommés de leur vivant Trésors nationaux vivants. L'actuel maître Kakiemon, en place depuis 2014, a toutes ses chances de recevoir la même distinction.



(Le Maître Kakiemon XV dans son atelier avec ses ouvriers © Manufacture Kakiemon)

Si on observe le site internet de cette Manufacture, en l'absence d'autres documents ou supports de communication, on voit que l'accent est mis sur la tradition, la transmission d'un héritage de père en fils, des techniques conservées, voire retrouvées (la technique du nigoshide s'était perdue et a été retrouvée au XX^e siècle par Kakiemon XII et XIII). Le site met l'accent sur la figure du maître, Kakiemon XV que l'on voit à l'œuvre dans une vidéo et qui fait l'objet d'un portrait dans toutes les versions en langue étrangère du site. Ces leviers de communication sont très efficaces et on peut imaginer que

⁷⁴ <https://kakiemon.co.jp/en>

malgré des prix assez élevés, la Manufacture est rentable grâce à des ventes suffisantes et à un bouche à oreille auprès des amateurs de céramique japonaise d'exception aussi bien au Japon qu'à l'étranger.



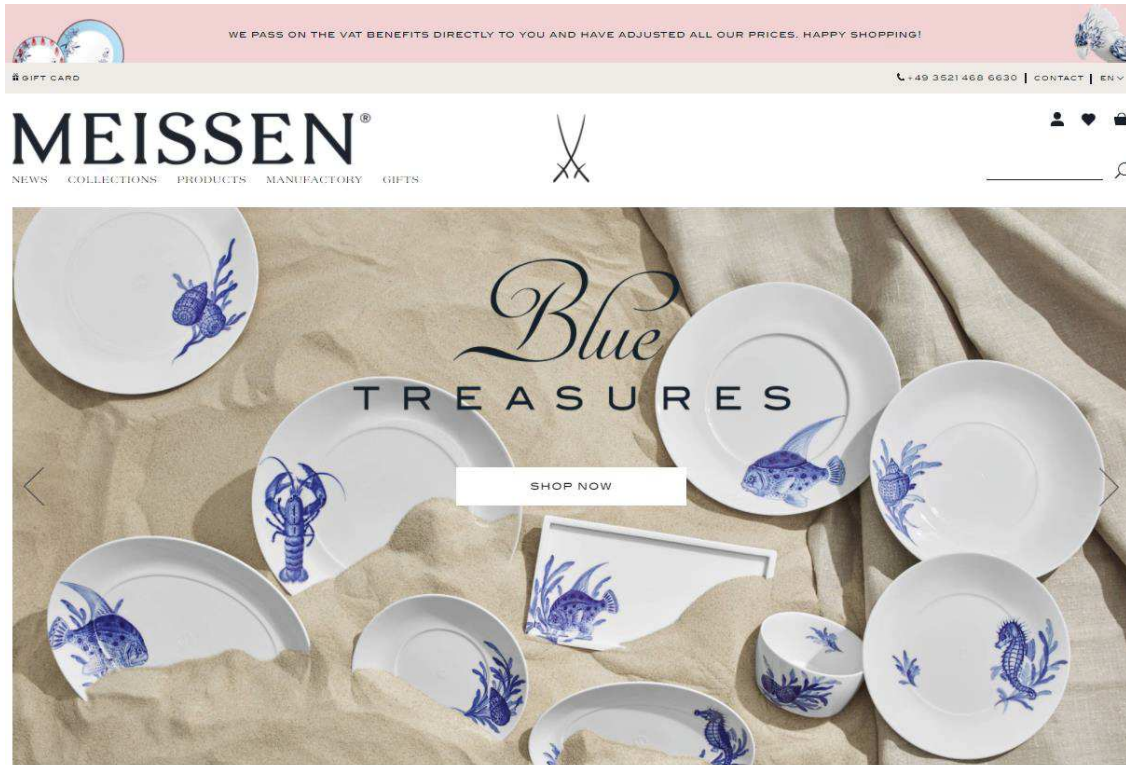
(Page d'accueil du site internet de la Manufacture de Kakiemon)

Manufacture de Meissen (Allemagne)

Une autre manufacture d'exception, Meissen⁷⁵ en Allemagne, a su perdurer depuis sa fondation en 1710. Pour rappel, elle se trouve non loin du premier gisement de kaolin trouvé en Europe. Dès sa fondation, elle s'est employée à copier les porcelaines asiatiques, avant d'adapter sa production au gout européen. Tout comme Sèvres, cette manufacture a reçu le soutien royal, et est actuellement possession de l'état de Saxe, ce qui peut expliquer sa longévité. Il faut rajouter qu'après la seconde guerre mondiale, la Manufacture s'est retrouvée en Allemagne de l'Est (RDA) et a quelque peu périclité faute de riches acheteurs. Après la réunification en 1991, elle a repris son activité.

En plus de la Manufacture, on peut désormais visiter un musée (visites guidées dans de nombreuses langues ainsi qu'une boutique située juste à côté.) Sur son site internet, la Manufacture de Meissen explique fabriquer « la plus fine porcelaine au monde », elle insiste sur la pureté de l'argile utilisée, extraite du même gisement qu'à sa création. De même, elle met en avant le fait d'avoir gardé tous les moules depuis sa création et donc de pouvoir refaire n'importe quelle pièce (ce qui n'est pas le cas à Sèvres). Elle insiste sur le travail de l'artisan et d'ailleurs encourage les artisans de Meissen à créer de nouvelles pièces. Néanmoins, les pièces du catalogue sont en général très classiques si on compare à la création contemporaine de Sèvres. Ces pièces sont mises en situation avec des fleurs, de la nourriture, il s'agit de pièces que l'on va utiliser, et non pas d'œuvres d'art à admirer. Leur prix peut néanmoins être prohibitif, sur la boutique en ligne nous avons trouvé des mugs à 406 euros.

⁷⁵ <https://www.meissen.com/en>



(Page d'accueil du site internet de la Manufacture de Meissen)



(Boutique en ligne sur le site de la Manufacture de Meissen)



(Service Swan, © Manufacture de Meissen)

Ci-dessus, la présentation du service Swan dans la boutique en ligne de la Manufacture de Meissen. Ce service emblématique fut créé en 1737 et fut le premier service à s'éloigner du modèle asiatique.

La Manufacture a de nombreux magasins en Allemagne, Ukraine, Japon, Russie et Autriche. Néanmoins, en 2019 il a été annoncé que suite à un très mauvais chiffre d'affaires, et malgré des subventions de l'état de Saxe à hauteur de 28 millions d'euros, la Manufacture allait licencier en 2020 un tiers de ses effectifs, soit 120 personnes⁷⁶. La raison donnée est l'échec de la transformation de la Manufacture en entreprise de produits de luxe dans un contexte de crise. Comme Sèvres, Meissen n'est pas rentable, et a besoin d'un soutien public pour continuer à exister.

Manufacture de Wedgwood (Royaume Uni)

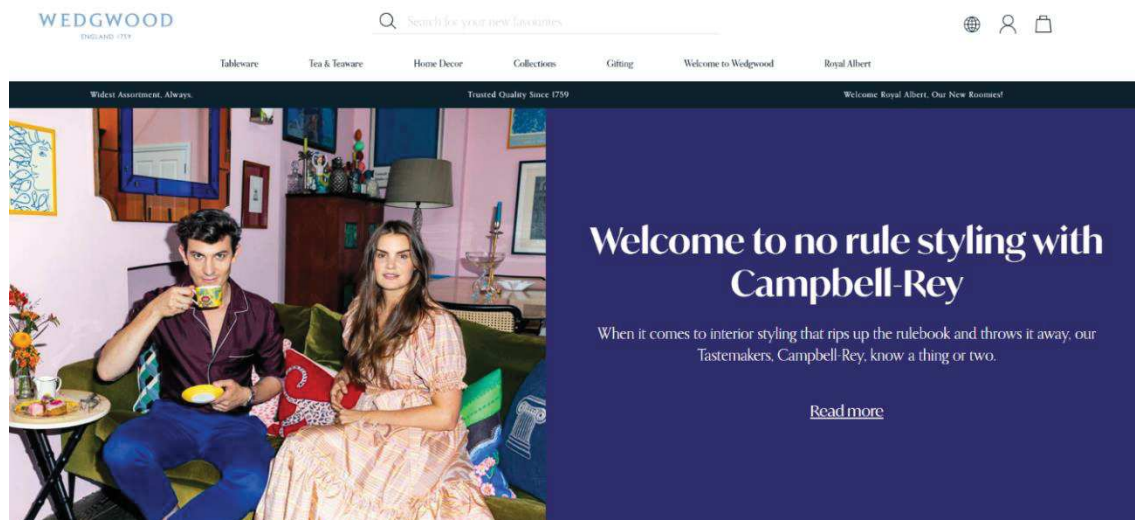
Une autre manufacture de porcelaine tricentenaire, Wedgwood au Royaume-Uni, connaît les mêmes difficultés que Meissen. Fondée en 1759 à Stoke on Trent, terre de potiers, par Mr Wedgwood, la Manufacture va d'abord tirer son succès du grès, avec le Black Basalt et la pâte jaspée. Ce n'est qu'à la fin du XIXe siècle que Wedgwood va fabriquer de la porcelaine fine, qui est désormais sa spécialité. Cette Manufacture a toujours été privée. Au XXe siècle, elle fusionne avec d'autres manufactures de porcelaine et de verre dont Royal Albert et Waterford pour former Waterford Wedgwood Group, un groupe de marques de luxe basé en Irlande. En 2015, le tout est racheté par Fiskars Corporation, un groupe finlandais qui détient plusieurs marques d'objets de table et de cuisine en Europe⁷⁷. Si la Manufacture Wedgwood existe toujours et fabrique toute sa production en Angleterre, il n'en est par exemple pas de même pour Royal Albert et Doulton, deux autres marques anglaises emblématiques. En effet, Waterford Wedgwood a ouvert en 2008 une usine à Djakarta⁷⁸ pour délocaliser une partie de la production de ses marques et ainsi réduire ses coûts. A noter que Fiskars a financé la création d'un musée Wedgwood ainsi que d'un restaurant à côté de la Manufacture en 2015, qui se visite, ce qui permet au visiteur de rester plus longtemps sur place.

⁷⁶<https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/konsumgueter-meissen-manufaktur-chef-will-2021-schwarze-zahlen-schreiben-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-191114-99-731651>

⁷⁷ <https://www.fiskarsgroup.com/brands>

⁷⁸<https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/the-sad-legacy-of-wedgwood-1226638.html>

Wedgwood sur son site internet présente une production colorée dans l'air du temps. Dès la première page, elle ne présente pas ses collections, mais présente deux designers, Campbell-Rey⁷⁹, qui vont parler de la décoration de leur appartement et bien sûr des porcelaines Wedgwood mises en scène dans le reportage.



(Page d'accueil de la manufacture de Wedgwood)

Le site n'existe qu'en anglais, mais si l'on choisit le Japon comme lieu où l'on se trouve, un nouveau site tout en japonais apparait, avec des articles de blog et une boutique en ligne⁸⁰. On peut en déduire qu'il y a au Japon une forte demande pour les produits Wedgwood. Les autres pays choisis ne permettent pas d'aller sur une autre version du site, qui reste en anglais. Sur le site Wedgwood, on a également accès aux produits Royal Albert, une autre marque de porcelaine rachetée par Wedgwood et qui est fournisseur officiel de la Reine.



La présentation des pièces est gaie, colorée, et toujours en situation (sur une table, ou présentant de la nourriture). L'histoire et les techniques artisanales ne sont pas les premiers arguments mis en avant, ils sont cités en fin de page. On parle ici d'une porcelaine à la mode, utilisable par les jeunes générations.

(Extrait du site internet de la Manufacture de Wedgwood)

Comme Meissen, Wedgwood connaît des difficultés⁸¹, et a annoncé en 2019 le licenciement d'un tiers de ses effectifs (107 personnes sur 440 employés). Il semble que la survie d'une manufacture où le travail humain prédomine soit difficile sans soutien de l'état ou sans une délocalisation de certains de ses produits.

⁷⁹ <http://campbell-rey.com/>

⁸⁰ https://www.wedgwood.jp/user_data/welcome-to-wedgwood

⁸¹ <https://www.bbc.com/news/uk-england-stoke-staffordshire-48138723>

3. Les menaces pesant sur la Cité de la Céramique

La Manufacture de Sèvres n'est clairement pas rentable, mais faisant partie d'un établissement public avec une logique de service public, il est à parier qu'elle pourra continuer longtemps à fonctionner en tant que gardienne d'un patrimoine d'excellence. Un tableau SWOT, établi par la Cité de la Céramique et publié dans son rapport d'activité 2018⁸² nous informe des différentes menaces mais aussi opportunités rencontrées par la Cité.

FORCES	FAIBLESSES
<p>La qualité et l'image de la porcelaine de sèvres</p> <p>Les savoir-faire uniques</p> <p>Un patrimoine et un héritage de référence</p>	<p>Des fonctions support réduites à l'essentiel</p> <p>Une capacité de production limitée</p> <p>Des obstacles à la valorisation du patrimoine des deux musées</p>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<p>L'intérêt renouvelé pour la céramique (des créateurs, du public)</p> <p>Les dynamiques culturelles territoriales</p> <p>Les débouchés commerciaux (art contemporain, arts décoratifs, luxe)</p>	<p>La perte de transmission des savoir-faire</p> <p>La perte d'influence scientifique</p> <p>La dégradation du patrimoine L'isolement territorial</p>

Schéma 4 : Tableau SWOT concernant la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges (Source : rapport d'activité 2018, p. 67)

Dans la partie menaces, on peut s'interroger sur l'absence de référence à la concurrence, se limitant à la « perte d'influence scientifique ». Il serait intéressant de savoir quel organisme ou pays aurait pu récupérer cette influence. De même, une menace économique n'est pas évoquée, seule une production limitée est citée, ce qui signifie que Sèvres ne peut ni vendre ni produire autant de pièces que demandées voire commandées. Lors de notre visite à la Manufacture lors des Journées Européennes du Patrimoine, une peintre sur porcelaine a évoqué le cas d'un collectionneur ayant récemment commandé un service de douze assiettes, ce qui nécessitera environ six ans pour le recevoir en entier, à raison de deux assiettes livrées par an.

Le problème de formation des artisans (perte de transmission des savoir-faire), la dégradation du patrimoine et la difficulté de valorisation du patrimoine de deux musées sont en revanche des menaces réelles que la Cité doit résoudre en priorité et auxquelles elle s'est déjà attaquée. Dans les forces et opportunités, on note cet intérêt renouvelé pour la céramique du grand public, l'excellente image de Sèvres dans l'imaginaire du public, et le savoir-faire unique.

Le schéma 5 va nous permettre de mieux comprendre l'environnement de la Cité de la Céramique Sèvres et Limoges et nous aider à prendre de la distance avec le schéma précédent.

⁸² Rapport d'activité 2018, p. 67

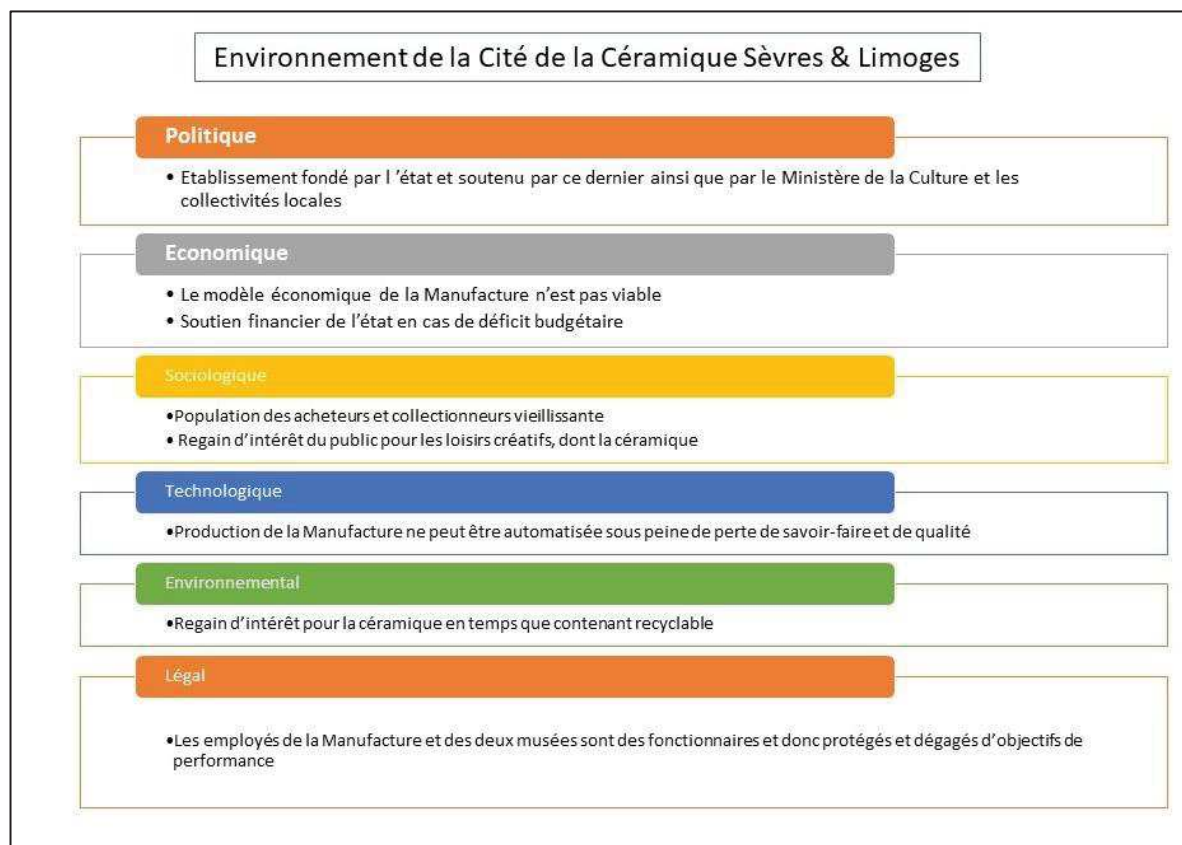


Schéma 5 : Environnement de la Cité de la Céramique Sèvres et Limoges

La Cité de la Céramique Sèvres & Limoges est un établissement public, et de ce fait, bénéficie du soutien politique de l'état, ce qui est une force et garantit la survie de la Manufacture car son modèle économique n'est pas viable. L'un des risques qu'elle pourrait avoir à affronter serait le relâchement ou le peu d'application des employés de la Manufacture qui sont fonctionnaires et donc n'ont pas de contraintes de production ou de rendement. Le risque est réel puisqu'il a été pointé par la Cour des Comptes dans un rapport qu'elle a livré en 2019 sur le Mobilier National et les Manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie⁸³. Ce rapport édifiant explique notamment comment les ouvriers de la Manufacture de Beauvais ont ouvert leurs propres entreprises à l'intérieur même des manufactures, ou comment les commandes ne sont pas honorées faute d'un rythme de travail suffisant ou à cause d'un fort absentéisme, mettant en péril des commandes déjà passées. Fort heureusement, il semble que ce ne soit pas le cas de la Manufacture de Sèvres. Néanmoins, le fait que l'état comble systématiquement le déficit de budget de la Manufacture ne va pas forcément engager celle-ci dans un travail d'amélioration du rendement ou mettre de la pression sur les ouvriers pour qu'ils travaillent bien. De plus, la spécificité du travail à la main de Sèvres interdit qu'on remplace la main d'œuvre par des machines, il est donc très difficile d'augmenter le rythme de production. La très longue période entre la commande et la livraison d'une pièce peut décourager des acheteurs potentiels.

Il est également à noter que pour l'instant, les clients potentiels de cette Manufacture ne viennent pas par le biais du Musée ou des visites des ateliers. La visite du site de Sèvres est décorrélée de l'action d'achat et va plutôt se faire dans un but patrimonial. Il faut également garder en tête un regain d'intérêt du public pour des contenants non plastiques, non polluants comme le verre ou la céramique, Sèvres pourrait tout à fait proposer des produits en insistant sur ce fait.

⁸³ <https://www.ccomptes.fr/system/files/2019-02/07-mobilier-national-manufactures-nationales-Gobelins-Beauvais-la-Savonnerie-Tome-1.pdf>

C. Conclusion intermédiaire

La Cité de la Céramique trouve son origine dans la Manufacture de Sèvres, qui dès sa création au XVII^e siècle a bénéficié du soutien de l'état. Elle a su peu à peu éliminer la concurrence d'autres manufactures par des systèmes d'exclusivité et de patentes, puis se positionner comme fournisseur officiel des princes, des rois puis de l'état et gardienne officielle d'un patrimoine. Devenue établissement public, cela la place en dehors d'un contexte de rentabilité et de productivité trop contraignant et lui permet une grande liberté dans ses choix artistiques.

Ayant survécu à la révolution française puis industrielle, à deux guerres mondiales, à plusieurs crises industrielles et à une modernisation rapide au XX^e siècle, la Manufacture de Sèvres et son musée sont devenus en 2010 un établissement public, ce qui leur confère stabilité et pérennité et les dégage de toute contrainte de rentabilité.

Au cours de ses presque trois siècles d'existence, la Manufacture de Sèvres a su se renouveler en permanence, faire appel à de nouveaux talents, tester de nouveaux matériaux ou de nouvelles formes, refusant de rester figée dans un seul style. Ayant intégré en son sein le Musée national Adrien Dubouché, la Cité veille désormais à ne pas s'endormir sur ses lauriers et à donner une image moderne tout visant à devenir la gardienne de l'art céramique en France dans un rôle de préservation, de valorisation du patrimoine mais aussi en restant l'un des derniers lieux nationaux de production de porcelaine en Europe. Elle cherche également à ouvrir de nouvelles portes avec son projet de Pôle international de la céramique et des arts du feu, mais aussi en collaborant activement à l'ouverture de la future Cité des métiers d'art et du design.

La Cité ambitionne désormais d'être un creuset de la création contemporaine aussi bien au niveau national que mondial. Mais il lui faut pour cela casser l'image vieille France que le public en général a lorsqu'on évoque le mot « Sèvres », pour cela, un travail sur son image de marque est nécessaire.

De même, afin de suivre la tendance actuelle des lieux de culture et patrimoniaux, elle cherche désormais à proposer au public des expériences plutôt que la visite passive d'un atelier ou des deux musées.

La Cité doit également veiller à pouvoir continuer à former des artisans qui perpétueront la tradition de la porcelaine de Sèvres, elle a à cœur de préserver son patrimoine immatériel, qui fait la force de la Cité. Il sera donc intéressant de vérifier dans notre troisième partie comment la Cité va chercher à relever ces défis à travers ses actions de communication et de valorisation du patrimoine.

Partie III – La Cité de la céramique Sèvres & Limoges : du diagnostic de communication et des médiations aux préconisations

La Manufacture de Sèvres tout en ayant bénéficié du soutien constant de l'état a su écarter la concurrence par un jeu constant de privilèges, patentes royales et une position ininterrompue de fournisseur officiel de l'état. Devenue établissement public, sa survie est pour l'instant assurée. Identifiée comme porcelaine des princes et des princesses, Sèvres a dans le monde entier une image de luxe et en quelque sorte d'inaccessibilité, étroitement en lien avec l'art de la table à la française. Ses différents directeurs ont pourtant toujours eu à cœur de proposer constamment des modèles en phase avec leur temps, de faire venir à la création des artistes, voire des scientifiques, et de ne jamais sacrifier la qualité à la quantité. Sèvres a été de toutes les grandes manifestations depuis sa création, qu'il s'agisse des expositions données par le Roi dans les salons de Versailles ou bien des grandes Expositions universelles, et plus récemment des Foires et salons d'art contemporain. L'occasion de son regroupement avec le Musée national Adrien Dubouché de Limoges au sein de la Cité de la Céramique amène Sèvres (Manufacture et musée) à devoir se repositionner, non plus comme fabricant et gardien de la porcelaine du même nom, mais comme établissement public dédié à la promotion et la sauvegarde de la céramique en France. Il sera intéressant de voir comment est faite la communication de ce nouvel établissement, si l'intégration de deux sites est acquise est transparaît dans cette communication, mais aussi quels sont les imaginaires et les thèmes mis en valeur.

A. Analyse des moyens de communication mis en place depuis 2015

En 2015, une nouvelle directrice, Romane Sarfati, succède à David Caméo qui a été à la tête de la Manufacture et du musée de la céramique de Sèvres pendant dix ans. Sous sa gouvernance, ces deux établissements ont été rassemblés pour former la Cité de la Céramique en 2010. En 2013, la Cité accueille le Musée national Adrien Dubouché de Limoges en son sein et devient la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges. En 2015, cette fusion est récente, et pour le public, l'image de ce nouvel établissement n'est pas encore très claire. Aussi la Cité va-t-elle s'attaquer à plusieurs chantiers en matière de communication. Elle va tout d'abord mettre en place des outils numériques qui n'existaient pas jusqu'alors. Ensuite, elle va travailler à développer ses publics ainsi que sa clientèle, en France tout comme à l'étranger, puisque la Manufacture a une vocation commerciale. Enfin, elle cherchera un ancrage territorial, aussi bien à Sèvres qu'à Limoges. Cela permettra de répondre à notre dernière hypothèse et de vérifier si cette communication permet à la céramique de s'inscrire dans les transformations actuelles des mondes de l'artisanat et de la céramique d'art, tout en répondant aux nouvelles attentes des publics. Examinons maintenant les différents supports de communication de la Cité.

1. Le numérique pour toucher un public plus large

Sèvres l'a bien compris, désormais il n'existe plus de communication efficace sans le numérique. Depuis 2015, la Cité a fait des efforts colossaux pour rattraper le retard qui avait été pris et pouvoir toucher un public plus large.

Deux sites internet différents

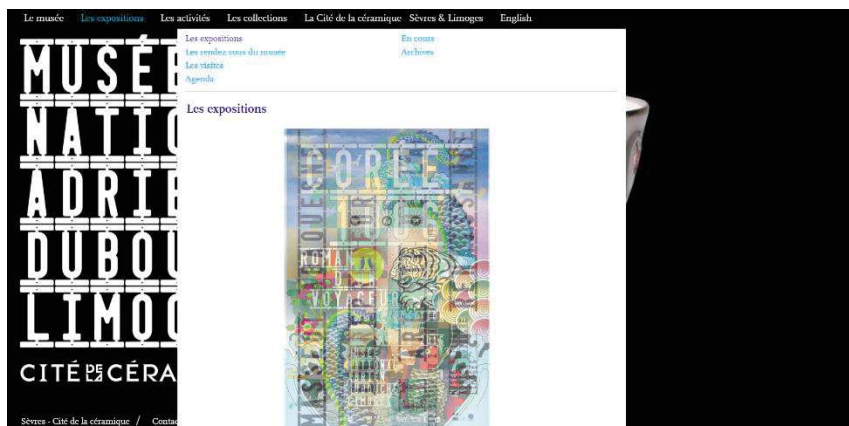
Chaque site possède son propre site internet malgré la réunion des deux sites sous l'égide d'un même établissement en 2013. Le site de Sèvres est totalement refondu en 2018, avec le rajout d'une billetterie et de nombreuses rubriques thématiques sur l'histoire, les artistes, les œuvres

emblématiques à Sèvres. Ce site ne concerne d'ailleurs que le Musée à Sèvres et la Manufacture, il ne s'agit pas d'un site général de la Cité. Il n'y a pas sur ce site de renvoi vers le site du musée national Adrien Dubouché. Il faut aller tout en bas de la page principale pour trouver la mention : « *Sèvres-Manufacture et Musées nationaux et le Musée national Adrien Dubouché forment l'établissement public administratif Sèvres-Cité de la Céramique – Sèvres & Limoges, placé sous la tutelle du ministère de la culture* » (voir visuel ci-dessous).



(Bas de la page du site internet de la Cité de la Céramique à Sèvre, 08 septembre 2020)

Le site internet du Musée national Adrien Dubouché, rénové en 2016, est beaucoup moins élaboré avec des menus sur fond blanc, il mentionne néanmoins dès la page d'accueil la Cité de la Céramique. Il reprend l'habillage graphique conçu par l'agence Ter Bekke & Behage, dans les tons noir et blanc, ce qui lui donne sa propre identité, différente des tons bleu et blanc de Sèvres.



Site internet du musée national Adrien Dubouché (page des expositions)

Une présence accrue sur les réseaux sociaux

Le développement en puissance des réseaux sociaux et des sites internet sera le gros chantier des années 2015 à 2020 pour les sites de Limoges et Sèvres. Un Community Manager est embauché à Sèvres en 2017, et un comité éditorial mis en place en 2019 pour décider du contenu des publications et de leur planning.

Le Musée national Adrien Dubouché, qui n'a pas les mêmes moyens ni de personnel dédié à plein temps aux réseaux sociaux, implémentera les comptes Facebook et Instagram de façon plus sporadique. Les abonnés des comptes des deux sites augmentent peu à peu au fil des ans.

A partir de 2017, Sèvres va chercher à former une communauté d'influenceurs, de blogueurs, et à susciter un engagement fort. Ainsi, à l'occasion de l'exposition « L'expérience de la couleur » en 2018, Sèvres va faire un partenariat avec la bloggeuse Nart (« L'art en trois coups de pinceaux ») qui consacrera l'une de ses vidéos⁸⁴ à cette exposition, et fera gagner des entrées en échange d'une bonne réponse dans les commentaires. Nous verrons également ensuite le tournant pris à partir de 2019, avec la création de séries web, de thèmes pour les publications (un par jour de la semaine) et l'accent mis sur le travail des artisans.

2. Un développement des publics en phase avec son temps

Le XXe siècle a vu de grands bouleversements en termes de politique culturelle. Après « la culture pour tous », dans l'entre-deux guerres, le leitmotiv pendant les années 60-70 fut « la démocratisation de la culture », puis dans les années 80-90 « la démocratisation culturelle. L'accès à la culture doit être le même pour tous. En 2002 est votée la Loi sur les Musées de France dont l'article 2 précise leurs missions :

« Les musées de France ont pour missions permanentes de :

- a) Conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ;
- b) Rendre leurs collections accessibles au public le plus large ;
- c) Concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;
- d) Contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion.⁸⁵ ».

Cette loi va redéfinir le rôle et la position du musée face aux attentes de la société en tant qu'acteur au service du développement et de la démocratisation de la culture. Elle va donner une nouvelle orientation aux musées, notamment en termes de médiations avec les publics. Les musées désormais vont devoir disposer d'un service éducatif, qui organisera ces actions de médiation. Ils devront aussi rédiger un projet scientifique et culturel (PSC) qui fixera les grandes orientations de chaque établissement.

En 2016, sort le rapport « Mission Musées du XXIe siècle » qui va faire des préconisations pour définir les musées de demain : des musées éthiques et citoyens, protéiformes, inclusifs et collaboratifs, et existants en tant qu'écosystèmes professionnels. Le musée n'est plus un temple gardien d'un objet que l'on donnera éventuellement à voir à un public, souvent averti. Il est désormais « *un passeur de mémoire, un producteur d'émotion esthétique et un médiateur interculturel* »⁸⁶.

Dans la dernière enquête menée en 2018 par le Ministère de la culture sur les pratiques culturelles des Français, il apparaît que la fréquentation des lieux de culture comme les musées, les expositions ou les salles de spectacle est en constante augmentation⁸⁷ malgré le développement des pratiques numériques chez les plus jeunes. Le public n'est plus intimidé par la culture. L'éducation artistique à l'école, ainsi que les différentes actions du champ social pour intéresser les jeunes et les publics dits éloignés commencent à faire effet dans les années 2000 – 2010. Aller dans un musée n'est certes pas un acte fréquent et anodin pour beaucoup, mais les activités proposées en parallèle (ateliers, activités

⁸⁴ https://youtu.be/IB3UY_B9Ofc

⁸⁵ Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2002/1/4/MCCX0000178L/jo/texte>

⁸⁶ Rapport de la Mission Musées du XXIe siècle, p. 158 : <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Rapport-de-la-mission-Musees-du-XXIe-siecle2>

⁸⁷ Cinquante ans de pratiques culturelles en France, p. 1

pour les enfants, goûters d'anniversaire, privatisation des musées pour des évènements professionnels) poussent de plus en plus souvent le public à franchir les portes des lieux culturels.

De plus, on assiste depuis une dizaine d'années à un engouement du grand public pour les pratiques manuelles. Dans un monde hyper connecté et dématérialisé, beaucoup éprouvent le besoin de s'ancrer à nouveau dans la matière, dans du concret, et d'utiliser leurs mains. Fabriquer un objet de A à Z répond à plusieurs besoins : celui d'un équilibre corps-esprit, tel qu'on pourrait l'atteindre avec par exemple le yoga ou la méditation, en se concentrant sur ses gestes, sur l'objet, et donc sur le moment présent. Il y a ensuite une envie et une fierté de produire de ses mains, de le montrer, mais aussi de savoir d'où viennent les produits que l'on utilise, qu'il s'agisse de faire son pain, ses savons, ses bijoux ou encore ses assiettes. Le DIY (Do It Yourself, « fais le toi-même ») est une tendance actuelle favorable aux pratiques artisanales dont fait partie la céramique. Le public n'est plus complexé par rapport à l'artisan, il va oser lui aussi s'attaquer à son art, à condition d'être guidé dans des ateliers par exemple. On peut désormais trouver de nombreux lieux où s'essayer par exemple à créer son propre parfum ; son whisky, son sac à main⁸⁸. Pratiquer une activité manuelle est très fréquente et très bien vue, elle permet de couper la routine mais aussi de socialiser. Les parents vont également être friands de telles activités pour leurs enfants qu'il convient de stimuler et d'éveiller lors des week-ends et des vacances.

Les deux sites de Sèvres et Limoges ont intégré ces données et vont donc chercher comme beaucoup d'autres sites patrimoniaux à attirer différents publics par le biais d'ateliers ou d'évènements interactifs, expériences qui compléteront la visite des deux musées, de la Manufacture et de leurs collections et expositions.

Le site de Sèvres remarque que les années où il n'y a pas de grande exposition, sa fréquentation baisse de 20 à 30 % environ. Par exemple, en 2018, année de l'exposition fortement médiatisée « L'expérience de la couleur », la fréquentation totale du site a été de 67 000 visiteurs, alors qu'en 2019, année sans exposition de grande ampleur, elle est retombée à 40 000 visiteurs (Il faut néanmoins prendre en compte les grèves des transports de fin d'année en 2019).

La fréquentation de Sèvres se partage entre les visites du Musée et celles de la Manufacture. Les visites des ateliers de la Manufacture représentent environ dix pour cent du total des entrées annuelles (3500 environ), sachant qu'elles ont lieu à des moments spécifiques, sur réservation, et que le nombre de visiteurs est restreint. Au fil des ans, leur nombre est très variable, à noter que les visites lors des Journées Européennes du patrimoine contribuent à augmenter significativement le nombre total de ces visites (2500 personnes environ durant ces deux journées, sur un total annuel de 3000 à 6000 visites selon les années). Il est néanmoins essentiel de permettre au public de visiter ces ateliers pour pouvoir comprendre ce qui fait la particularité de Sèvres. A noter qu'une visite de la boutique n'est pas du tout prévue après cette visite, il s'agit donc avant tout d'un objectif de visibilité et pas de vente.

Une enquête menée en avril 2018 par le site de Sèvres nous en dit plus sur le profil des visiteurs de Sèvres : Il s'agit essentiellement d'une population âgée, hautement diplômée, qui connaît les lieux. On parle même de « voisins bienveillants » qui portent déjà un intérêt à la céramique. On remarque néanmoins que la part du public âgé a tendance à baisser, au profit des élèves et des étudiants dont le nombre augmente d'année en année⁸⁹. En 2019, la Cité définit ainsi son cœur de cible : les journalistes spécialisés, les scolaires, les collectionneurs, les visiteurs revenant plusieurs fois. Sa cible principale sera les journalistes, les influenceurs, les touristes français, les amateurs de céramique, le public de la culture, les familles franciliennes et les entreprises⁹⁰ par le biais de locations d'espaces ou de visites organisées.

⁸⁸ Ateliers d'artisans Wecandoo : <https://wecandoo.fr/ateliers/paris>

⁸⁹ Rapport d'activité 2018, Cité de la Céramique Sèvres & Limoges, p. 24

⁹⁰ Rapport d'activité 2019, Cité de la Céramique Sèvres & Limoges, p.96

Concernant les collectionneurs, il s'agit principalement de la clientèle historique de Sèvres, des hommes franciliens de plus de 50 ans, une catégorie qui tend à prendre de l'âge et donc à diminuer au fil des ans. Il devient urgent de renouveler cette base de collectionneurs et donc de potentiels acheteurs et d'Ambassadeurs de Sèvres. L'idée a germé d'ouvrir les ateliers à des groupes de collectionneurs extrêmement qualifiés pour vivre un moment d'exception. *« Cette 'expérience' a pour objectif de créer un lien émotionnel fort entre ces visiteurs et la Manufacture, ses pièces et ses artisans. »*⁹¹.

Pour profiter de la vague d'intérêt du public pour les loisirs créatifs, Sèvres organise depuis 2015 des cycles d'ateliers d'initiation à la porcelaine qui ont attiré le public au début, mais s'essouffent au bout de quelques années (prix élevé, contrainte de présence à chaque séance)⁹². Pour relancer cette activité ainsi que celle des visites-conférences et autres évènements sans mobiliser plus les ressources internes, Sèvres a lancé un appel d'offres en 2019 pour une prestation de visites, conférences et ateliers : *« Le titulaire est sollicité par Sèvres Manufacture et Musée nationaux pour la conduite de visites-conférences et d'ateliers de pratique artistique qui sont détaillés ci-dessous. Les visites guidées du Musée permettent de découvrir des œuvres des collections. Elles peuvent être générales ou au contraire, s'articuler autour d'une thématique précise. Les visites guidées de la Manufacture sont l'occasion de présenter le processus de fabrication de la porcelaine en faisant le focus sur un ou plusieurs atelier(s) de production. Les ateliers de pratique proposent aux visiteurs une expérience de la Manufacture de Sèvres. Ils seront l'opportunité de découvrir et de pratiquer des savoir-faire spécifiques héritiers de l'histoire de Sèvres.»*⁹³.

Sèvres va également beaucoup travailler avec les scolaires notamment grâce à l'opération Les Petits Dégourdis de Sèvres, ainsi qu'avec le public du champ social (Projet Superval à Argenteuil, 600 participants en 2018-2019). Sèvres cherche également à attirer le public handicapé, mais devant le faible taux de personnes reçues, a décidé de s'associer à des associations afin de mieux toucher ce public.

En 2019, Sèvres souhaite devenir un musée d'expérience et mettre en valeur son patrimoine immatériel, d'où des ateliers de pratique ou de découverte liés aux expositions en cours, des conférences rencontres entre artistes et artisans, ou encore les Ceramic Battle où deux conservateurs de Sèvres vont chacun présenter une pièce de céramique au public. Ces événements ont pour objectif *« d'offrir un complément par rapport aux sujets développés lors des expositions, de permettre d'en expérimenter le contenu et de rencontrer les acteurs impliqués (artistes et artisans »*⁹⁴. Cette volonté se retrouve également dans leur communication sur les réseaux sociaux.

Le Musée national Adrien Dubouché connaît depuis 2013 une fréquentation stable, également dépendante d'évènements organisés en son sein ou d'expositions qui vont ces années-là attirer plus de public. La fréquentation est à peine moindre que celle du Musée de Sèvres certaines années. En 2019, le Musée a attiré 34157 personnes (le Musée de Sèvres en a attiré 36464). Son cœur de cible s'est recentré sur les familles, les scolaires et les touristes, notamment ceux de la région Nouvelle Aquitaine dont la part augmente progressivement (18% des visites en 2019). Le Musée national Adrien Dubouché a développé les ateliers et activités, noué de nombreux partenariats avec d'autres acteurs et organismes pour accueillir dans ses murs des évènements qui vont significativement faire augmenter sa fréquentation annuelle. Il cherche à répondre à une demande des familles d'offres culturelles qui leur sont dédiées (ateliers de peinture Posca sur porcelaine, visites contées, chasse aux œufs, vacances créatives), couronnées de succès. Egalement, il cherche à attirer les étudiants (Cluedo dans le musée, Nocturnes des étudiants, visites dédiées) et y réussit. Les adultes ne sont pas oubliés avec des cycles de conférences (Les lundis du musée) qui affichent complets à chaque fois. Le Musée national Adrien Dubouché s'associe également à d'autres lieux culturels (Opéra de Limoges) ou

⁹¹ Rapport d'activité 2018, Cité de la Céramique Sèvres & Limoges, p. 34

⁹² Ibid., p.24

⁹³ Appel d'offre parue sur le site de Sèvres et sur la plateforme des marchés publics (voir document en annexe)

⁹⁴ Rapport d'activité 2019, Cité de la Céramique Sèvres & Limoges, p. 46

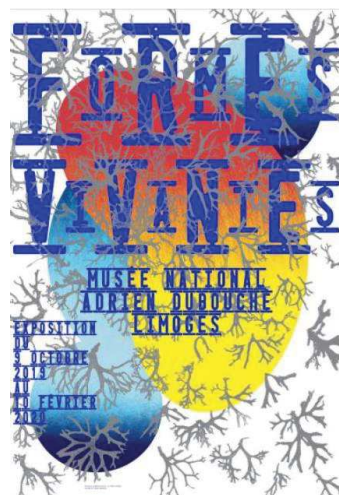
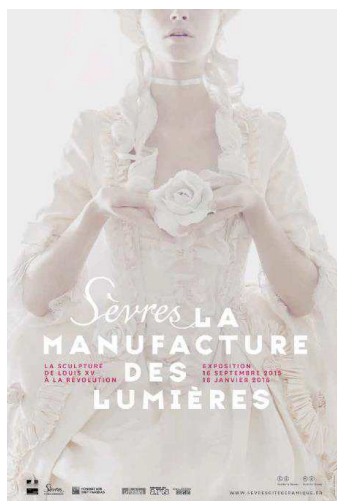
universités pour proposer des événements transversaux en lien avec la musique ou la science (Nuit des Musées, Village des Sciences). Il travaille également en étroite relation avec les acteurs territoriaux et touristiques de la région Nouvelle Aquitaine, s'associant avec eux sur des salons à Paris ou en Nouvelle Aquitaine (Salon de l'agriculture, salon des vins de Bordeaux). Il est également très actif pour l'accueil des publics handicapés, avec un beau succès pour certains ateliers et visites à leur attention, et organise également des visites pour les résidents des EHPAD des environs. Contrairement à Sèvres, qui peut capitaliser sur l'activité de la Manufacture pour axer sa communication sur le savoir-faire, le Musée national Adrien Dubouché va chercher à être un lieu de vie accueillant avec des événements multidisciplinaires, transversaux, et ancrés dans son territoire.

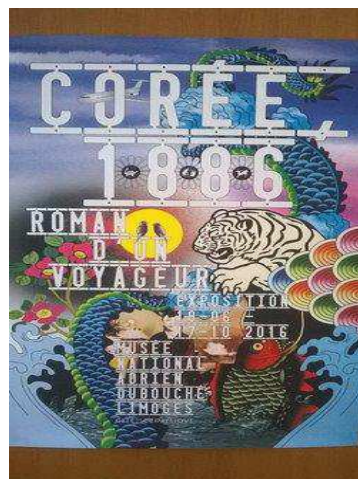
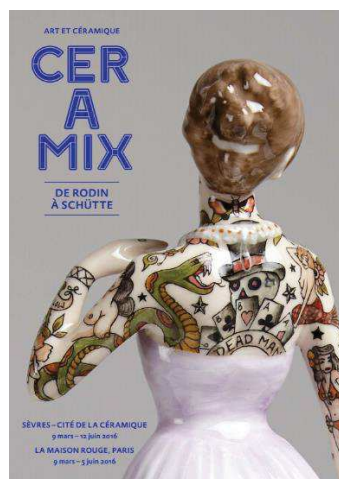
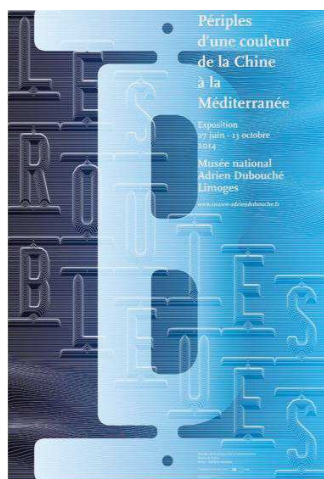
3. Des expositions aux thèmes variés, moteurs de fréquentation



Sèvres et le Musée national Adrien Dubouché organisent chaque année en moyenne deux expositions souvent en partenariat avec d'autres institutions. En moyenne, Sèvres propose tous les trois ans une grande exposition de prestige (Picasso par exemple) ou patrimoniale. Celle-ci va souvent s'étaler de l'automne au printemps suivant et ainsi alimenter les chiffres de fréquentation des deux années couvertes. L'année intermédiaire sera une année avec une fréquentation moindre puisque sans exposition majeure. De plus en plus, Sèvres et le Musée national Adrien Dubouché vont chercher à développer autour de ces expositions une offre d'ateliers, de conférences, de rencontres, qui compléteront la visite de l'exposition et l'enrichiront. A Sèvres, lors de l'exposition « L'expérience de la couleur », qui a eu lieu d'octobre 2017 à avril 2018, ont

été déclinés de nombreux événements autour de ce thème porteur qu'est la couleur, notamment « Un dimanche tout en couleurs », qui a eu lieu le dimanche 15 octobre 2017 et qui a attiré 456 enfants. Lors de cet après-midi, ils ont pu participer à un jeu de piste et assister à des ateliers de peinture sur porcelaine, de chimie ou encore de maquillage.





(Affiches d'expositions à Sèvres et Limoges)



(Affiche de l'exposition Sèvres : 300 Creative Years – Porcelaine for the French Court au Musée Suntory à Tokyo)

En plus des expositions organisées dans les musées de Sèvres et Limoges ainsi qu'à la galerie de Paris, Sèvres et Limoges collaborent avec d'autres musées pour présenter la porcelaine à l'étranger. Ainsi, en 2015, le Musée national Adrien Dubouché a collaboré à l'exposition « Porcelaine de Limoges, 250 ans de création à travers la collection du Musée national Adrien Dubouché », qui a eu lieu à Seto, haut-lieu de la céramique au Japon.

La même année, c'est à Hong Kong qu'a eu lieu l'exposition « Sèvres : Porcelaine of the Kings ». Enfin, en 2017, une exposition à nouveau au Japon a célébré le tricentenaire de la porcelaine de Sèvres (voir affiche ci-dessus). C'est un excellent moyen de faire connaître à l'étranger la porcelaine française et de pourquoi pas faire venir des touristes asiatiques dans les deux musées, voire d'attirer de potentiels acheteurs.

4. Foires et salons, un pas nécessaire pour plus de visibilité

Les salons et foires sont un moyen efficace pour de se faire connaître en France mais aussi à l'étranger. Si le Musée national Adrien Dubouché va participer en tant qu'institution culturelle à des salons voués au terroir et au tourisme, Sèvres va plutôt chercher à vendre sa production et à gagner de nouveaux clients dans des salons et foires d'art contemporain en France (PAD Paris, FIAC, Paris Design Week) ou à l'étranger (BRAFA, PAD London). En 2019, les ventes générées lors de ces foires ont généré plus d'un quart des ventes annuelles de porcelaine de la Manufacture de Sèvres⁹⁵. Malgré le foisonnement de foires et salons depuis une dizaine d'années, et la concurrence accrue pour réussir à avoir un stand, Sèvres et le Musée national Adrien Dubouché affirment leur volonté de continuer à exister sur ces lieux qui sont prometteurs en termes de vente et de visibilité.

⁹⁵ Ibid., p. 92



(Stand de Sèvres à la FIAC 2019 à Paris © Cité de la Céramique Sèvres et Limoges)



(Stand du Musée National Adrien Dubouché au Salon de l'Agriculture en 2017- source : Page Facebook du Musée, 08 septembre 2020)

5. Un ancrage territorial affirmé

Dans les années 60, après la création du premier Ministère de la Culture, la culture est affaire d'état, il n'est pas question de la déléguer aux collectivités locales. Dans les années 70, ces dernières émergent comme actrices légitimes, elles créent leurs propres équipements culturels : salles de spectacles, médiathèques... A cette époque également, la conception de la culture s'élargit. Dans un discours⁹⁶ de 1973, Jacques Duhamel, Ministre de la Culture explique que la culture n'est plus seulement la formation de l'individu par la connaissance et la pratique des Beaux- Arts, désormais elle est désormais(...) un choix d'existence, une pratique. Les villes et surtout les villes nouvelles sont désormais des partenaires de choix pour le développement culturel. Peu à peu, l'Etat, engagé dans des dépenses fixes et colossales pour de grands équipements culturels tels que le Musée du Louvre, la Bibliothèque Nationale de France ou encore le Centre Pompidou, va libérer de moins en moins de budget pour les infrastructures culturelles non nationales. C'est là que les collectivités locales et

⁹⁶ Département des études, de la prospective et des statistiques, Cultures et médias 2030- Prospective de politiques culturelles, Ministère de la Culture, 2011, p. 166

territoriales vont prendre leur importance dans le financement du développement culturel en province, voire même hors de Paris. Les élus locaux ont compris que la culture pouvait être un moteur de développement social, et des partenariats privilégiés vont se nouer avec les lieux culturels et patrimoniaux. Ces lieux sont également importants pour les territoires, en attirant des touristes ils contribuent à leur essor économique. La Cité de la Céramique Sèvres & Limoges a son rôle à jouer au niveau local et régional, en tant que support de l'éducation culturelle et artistique de sa population proche, et en tant que lieu touristique participant à l'économie locale.

Sèvres, située aux portes de Paris, est incluse dans un maillage d'événements locaux comme les Biennales de la Céramique de Sèvres, l'évènement Sèvres Outdoor dans le parc de Saint-Cloud. Les scolaires de Sèvres mais aussi des villes avoisinantes vont régulièrement participer à des ateliers, des visites guidées, et les populations relevant du champ social participeront à des événements « hors les murs ». On peut citer par exemple le Projet Superval à Argenteuil. Coordonné par la Cité de la Céramique et le Centre national d'arts plastiques, ce projet a organisé entre 2018 et 2019 des ateliers dans le quartier du Val d'Argent pour plus de 600 participants, enfants, adultes ou personnes âgées.



Affiche du projet Superval © CNAP

Ces derniers se sont attelés à la construction de maisons pour oiseaux en céramique. Elles sont désormais visibles dans le quartier du Val d'Argent et font la fierté des participants, heureux d'avoir créé de si jolies choses de leurs mains et se réjouissant qu'elles puissent accueillir des oiseaux⁹⁷ dans leur quartier.

La Cité de la Céramique à Sèvres est également présente d'un point de vue touristique, même si sa visibilité à ce point de vue reste encore à renforcer. En effet, contrairement à d'autres grands musées parisiens, son public est essentiellement francilien, et vient surtout des villes avoisinantes. En 2019, on ne comptait que 13% de visiteurs étrangers. Sur le site de Tripadvisor, le musée national de Sèvres n'est qu'en 80^{ème} position des musées franciliens, situé entre le Musée Rodin et la Monnaie de Paris, sachant que ce classement est fait en fonction de la notation des voyageurs laissée sur le site. Il y a sans doute là une marge de progression possible pour attirer plus de touristes.

Concernant le Musée national Adrien Dubouché à Limoges, on constate une volonté plus nette de travailler avec les acteurs locaux et d'être un lieu incontournable pour les touristes à Limoges et dans la région Nouvelle Aquitaine. Ainsi, le musée a noué de nombreux partenariats avec le Comité Régional du Tourisme de Nouvelle Aquitaine et l'Office de tourisme de Limoges et participe à bon nombre de salons professionnels ou touristiques en lien avec la promotion de la région Nouvelle Aquitaine. Il a également une belle visibilité sur la plateforme Tripadvisor, où il est classé comme première meilleure activité à faire à Limoges. Il est également très réactif sur Google +, où il recueille les avis des visiteurs et répond rapidement à leurs questions. Ces deux canaux sont un bon moyen de se faire connaître dans une région touristique comme la Nouvelle Aquitaine et répondent à son ambition de devenir un lieu incontournable de visite dans la région.

⁹⁷<https://www.cnap.fr/%C2%AB-super-val-%C2%BB-des-lieux-de-vie-pour-les-oiseaux-au-val-d%E2%80%99argent>

Limoges : les meilleures activités

The screenshot shows a search result for 'Meilleures attractions à Limoges' on Trip Advisor. The page features a navigation bar with categories like 'Toutes les activités', 'Visites guidées', 'Activités de plein air', 'Attractions', 'Concerts et spectacles', and 'Plus'. Below the navigation bar, there are six attraction cards, each with a photo, a title, a category, a rating (green dots), and the number of reviews.

Rank	Attraction Name	Category	Rating	Reviews
1.	Musée National Adrien Dubouche	MUSEES	4.5	376 avis
2.	Gare de Limoges	SITES TOURISTIQUES	4.5	948 avis
3.	Quartier de la Boucherie	SITES TOURISTIQUES	4.5	586 avis
4.	Aquarium du Limousin	ZOOIS ET AQUARIUMS	4.5	210 avis
5.	Cathédrale Saint-Etienne	SITES TOURISTIQUES	4.5	417 avis
6.	Jardins de l'Evêché	ESPACES VERTS ET PARCS	4.5	383 avis

(Site de Trip Advisor, résultat de la recherche portant sur les meilleures attractions à Limoges, 1^{er} septembre 2020)

De plus, il s'associe régulièrement avec d'autres institutions culturelles de la région pour coorganiser des événements. Le musée accueille par exemple le dîner de Gala de la Biennale Toques et Porcelaines qui a lieu durant plusieurs jours à travers toute la ville. Son action envers les familles a été repensée pour proposer des activités récurrentes notamment durant les vacances, afin de devenir un lieu de fréquentation régulière. Il s'est aussi associé au site kidiklik 87 qui propose des sorties en famille. Le musée s'est également positionné comme organisateur privilégié des voyages de presse dans la région et accueille régulièrement des journalistes étrangers⁹⁸. L'obtention en 2017 du label « Indication géographique » pour la porcelaine de Limoges a renouvelé l'intérêt des médias pour la région, et le musée s'est positionné auprès d'eux comme relais ce qui lui permet d'affirmer sa position d'acteur de premier plan dans la région.

⁹⁸ Rapport d'activité 2017 de la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges, p.32

B. Analyse des supports de communication

1. Le numérique, pour mieux faire rêver et informer

Dans la partie précédente, nous avons évoqué les différents supports numériques (sites internet et réseaux sociaux), que nous allons désormais étudier plus en détail.

Les sites internet constituent le canal principal de communication de Sèvres et de Limoges avec le public, c'est là qu'il ira en premier pour trouver des informations et préparer sa visite.

Sèvres, un site riche et très visuel

Le site internet de Sèvres a été refondu en 2018. L'URL est www.sevrescitedelaceramique.fr, affirmant dès son adresse son appartenance à la Cité de la Céramique, mais en précisant bien qu'il s'agit de Sèvres et pas d'un site générique pour les deux sites de la Cité. Sur la page d'accueil, le visiteur peut choisir d'aller trouver des informations sur la Manufacture, le Musée, la Galerie et le Showroom. Il a également immédiatement accès aux informations pratiques, aux ressources de la bibliothèque et à l'agenda. Le site comporte une version en anglais ainsi qu'un menu déroulant destiné à adapter le site pour les personnes malvoyantes ou dyslexiques. Ce site s'adresse donc à un large public. La billetterie pour les visites du musée, de la Manufacture et des ateliers de pratiques est bien visible grâce à un bouton couleur bronze en haut à droite.

Sous ces menus du haut, figure un film sur le musée et la Manufacture d'une durée d'un peu plus de trois minutes. Des travelings avant emmènent le visiteur dans le musée depuis les airs, puis dans la Manufacture. Le travail des artisans alterne avec la présentation d'œuvres du musée. Sont filmés des visiteurs du musée admirant des œuvres, discutant entre eux, des artisans marchant dans les allées entre les bâtiments, ce qui suggère que Sèvres est un lieu plein de vie où des gens travaillent et qui est ouvert au public. Le film se termine par un traveling arrière qui quitte la Manufacture, puis le musée, et emmène le visiteur au-dessus du site de Sèvres, on voit les tours de la Défense et d'autres sites de la couronne parisienne et Paris, on comprend que Sèvres n'est pas éloigné mais bien intégré dans le tissu urbain.

Sous ce film, toujours en descendant sur la page d'accueil du site, se succèdent plusieurs rubriques, indiquées par des photos légendées sur lesquelles on peut cliquer, actualités, chefs-d'œuvre du musée, rubrique « Un geste une œuvre » qui présente un objet d'exception, l'histoire de Sèvres avec une frise chronologique, puis sur la même ligne, l'espace presse, une partie concernant les mécènes et partenaires, les privatisations et tournages sur le site de Sèvres. Tout en bas de la page figurent les informations institutionnelles, l'espace presse à nouveau, le recrutement, les marchés publics, les rapports d'activité depuis 2013, l'accès à Sèvres et les réseaux sociaux.

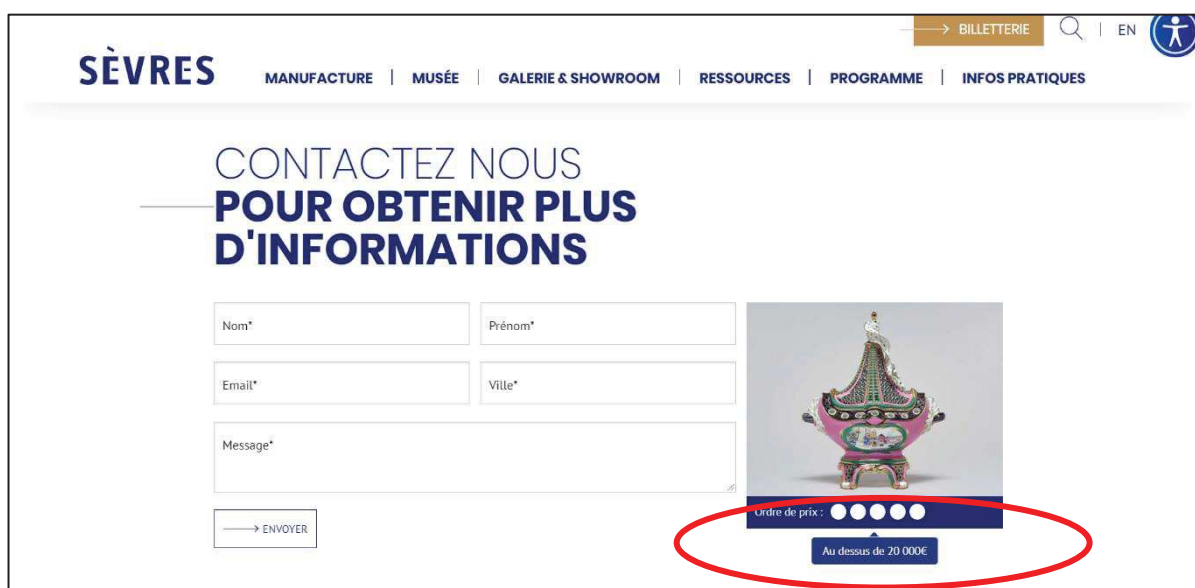
On peut conclure de cette organisation de site que l'accent est mis sur le fait que Sèvres est un lieu vivant que l'on peut visiter. De même, on retrouve la thématique de la promotion des métiers d'art que Sèvres souhaite mettre au cœur de sa communication. C'est un site où il se passe toujours quelque chose (actualités, agenda), qui regorge de trésors et offre de nombreuses ressources documentaires. Ainsi, un collégien souhaitant faire un exposé sur la porcelaine trouvera sur ce site toutes les explications concernant la fabrication d'une pièce de porcelaine et l'histoire de la Manufacture. Le fait que Sèvres produise des pièces contemporaines et pas seulement de la vaisselle ancienne est régulièrement mis en avant.

En revanche, l'école de Sèvres, qui est pourtant la nouveauté 2019, n'est pas mise en avant. Il faut cliquer sur l'onglet de la Manufacture pour la voir apparaître, et ce n'est pas clair, à première vue on pourrait penser qu'il s'agit d'un mouvement artistique qui a été propre à Sèvres et que l'on présente là, et pas d'une école récemment créée en 2019.

De même, on ne trouve aucune information sur les prix et les produits vendus à la Manufacture. Certes, c'est un établissement public, la vente n'est pas son but premier. Néanmoins il faut être assez déterminé et curieux pour arriver à trouver sur le site une fourchette de prix pour certaines pièces.



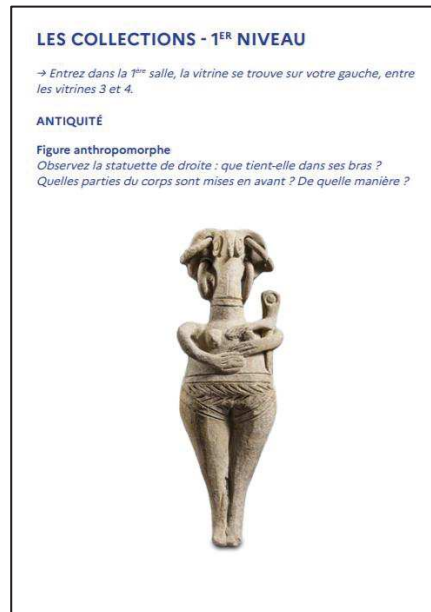
(Extrait du site internet de la Cité de la Céramique Sèvres)



(Extrait du site internet de la Cité de la Céramique Sèvres)

Si on va dans la section « Galerie et Showroom », puis dans « Univers des créations », on trouvera la liste des différents types d'objets produits par la Manufacture, puis quelques objets (au maximum trois). Si on sélectionne un objet, en bas à droite, on trouvera un bouton « acquérir cet objet ». Si on clique dessus, une nouvelle page s'ouvre comportant un formulaire de contact et l'indication d'une fourchette de prix. Si l'on souhaite acheter une pièce via internet, il faut laisser ses coordonnées pour être contacté par le service commercial de Sèvres. Il n'y a pas de vente en ligne possible, pas de prix exact des pièces, seulement des fourchettes. Le site n'est donc pas destiné à faire de la vente. Cette rubrique n'existe pas dans la version en anglais du site, un éventuel acheteur étranger passera donc par le service commercial ou par les deux galeries. A noter néanmoins que la Cité de la Céramique de Sèvres a le projet d'une boutique en ligne des produits de la Manufacture, sans doute dans un souci de visibilité et d'accroissement des ventes.

Concernant le design du site, celui-ci est très simple, très épuré, dans les tons blanc, bleu et bronze doré avec de très belles photos sur lesquelles on clique pour avoir l'information. Parmi les visuels choisis, on trouve un bel équilibre entre thèmes contemporains et patrimoniaux, présentation des œuvres et des artisans. Concernant l'aspect pédagogique, le visiteur peut à l'avance télécharger le livret de visite de collections de 53 pages, qui présente toutes les salles du musée et retrace toute l'histoire de la Manufacture et du Musée. Ce livret se veut pédagogique avec de temps en temps des questions posées au lecteur sur une œuvre ou une salle, ce qui peut aussi s'adresser aux enfants, mais étant donné la longueur du document, il n'est pas certain qu'un visiteur ait la patience de lire toutes les pages avant de venir, de l'imprimer ou d'utiliser le livret une fois sur place.



(Extrait du livret-guide des collections du musée national de la Céramique de Sèvres)

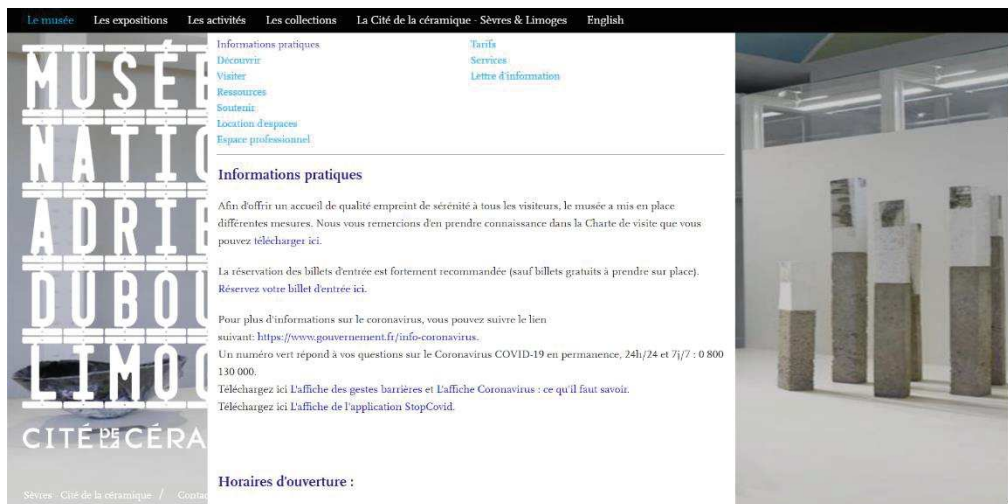
Le site ne comporte pas de documents à télécharger tels que les catalogues d'exposition ou des fiches pédagogiques destinées aux enfants ou aux enseignants. On peut néanmoins trouver beaucoup d'informations au fil des pages du site.

MNAD : un site simpliste mais pédagogique

Le site du Musée national Adrien Dubouché (<http://www.musee-adriendubouche.fr/>) n'a pas du tout la même architecture. Le design est plus basique, voire un peu vieillot avec ses caractères colorés sur fond blanc. Si la page d'accueil, avec sa photo du musée et le logo du musée est accueillante, les pages suivantes n'ont pas le même niveau de technicité que le site de Sèvres. Il est tout à fait possible que cette simplicité soit due au fait que le site de Limoges est mis à jour par ses agents qui ne sont pas spécialistes, aussi faut-il garder une architecture où les modifications seront simples à faire.



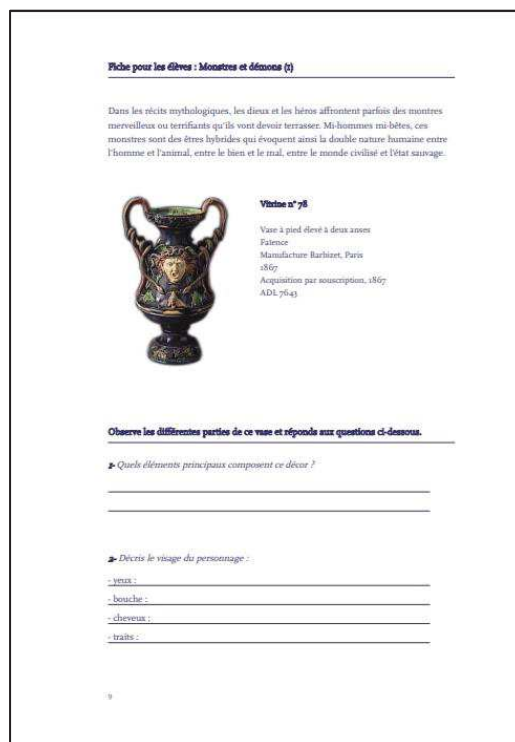
(Page d'accueil du Musée National Adrien Dubouché)



(Page d'informations pratiques sur le site du Musée national Adrien Dubouché)

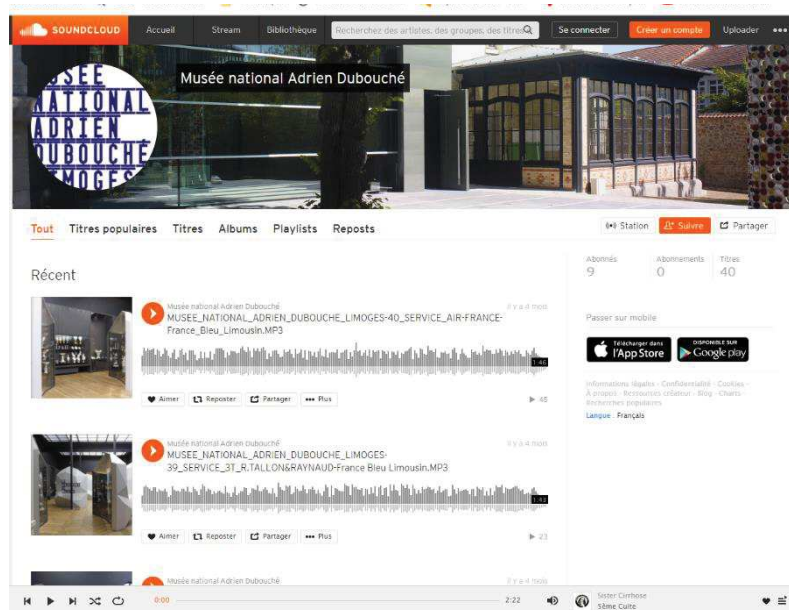
La partie réservation renvoie sur le site Cultural, prestataire externe qui gère la billetterie et les réservations pour le musée. Les plans de visite du musée sont téléchargeables en huit langues, ce qui indique la diversité des publics accueillis en cette région touristique. Une seule langue est disponible sur le site de Sèvres pour le livret guide alors que son potentiel de visiteurs étrangers est bien plus important.

On trouve également sur le site des livrets à dessins, des dossiers pédagogiques pour les enseignants, ainsi que le catalogue de l'offre pédagogique.



(Livret de dessins et dossier pédagogique pour les enseignants téléchargeable sur le site du MNAD au 08 septembre 2020)

Le musée propose également de réécouter les chroniques à son sujet diffusées sur France Bleu Limousin.



(Extrait du site internet du Musée national Adrien Dubouché)

On peut donc dire que le site du Musée national Adrien Dubouché est moins visuel mais plus pratique, cherchant à informer tous ses publics et à lui donner une documentation immédiatement utilisable.

2. Les réseaux sociaux : un moyen de communication efficace pour la visibilité

Sèvres : belles images et belles histoires

Sèvres est présent sur Facebook, Instagram, Twitter et a une chaîne Youtube. Les abonnés sur ces réseaux sociaux augmentent peu à peu au fil des ans mais restent faibles par rapport à d'autres musées comme le Musée national des Arts Décoratifs, ou encore par exemple le Centre Pompidou (art contemporain) qui ont une célébrité et donc une fréquentation plus élevée.

Nombre d'abonnés au 14 sept 2020	Sèvres Cité de la Céramique	Musée national des Arts Décoratifs	Centre Pompidou
Facebook	15 363	133 070	704 297
Instagram	14 612	111 681	1 036 241
Twitter	9 221	56 111	1 070 147
YouTube	510	689	16 100

Schéma 6 : Nombre d'abonnés de la Cité de la Céramique Sèvres et d'établissements de référence par réseau social (septembre 2020)

Sèvres est très présent sur tous ces réseaux, avec une à deux publications en moyenne tous les jours. Les contenus sont sensiblement les mêmes sur les trois réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Twitter)

Durant la crise sanitaire et jusqu'à fin juin 2020, Sèvres a mis en place une très riche programmation, suivant ainsi l'initiative du Ministère de la Culture intitulée #CultureChezNous. La Cité explique dans un communiqué de presse intitulé « Sèvres s'invite chez vous », en date du 19 mai 2020 sa

programmation hebdomadaire sur les trois réseaux sociaux Facebook, Instagram et Twitter⁹⁹ jusqu'à la fin du mois de juin:

« #LundiSavoirFaire

Pour débiter la semaine, les abonnés découvrent un geste entretenu par les artisans d'art de la Manufacture de Sèvres, un trésor vivant transmis de génération en génération.

#MardiSecret

Le mardi est l'occasion pour les abonnés, de découvrir un lieu secret de l'institution, ses coulisses ou une pièce des collections conservée dans les réserves du Musée, un trésor caché de Sèvres.

#MercrediCreation & #MercrediRecreation

Le mercredi, l'accent est mis sur la création contemporaine avec la mise en avant de pièces issues de collaborations avec artistes et designers, en cours de réalisation ou réalisées par le passé. Le mercredi est également la journée des enfants et une activité est proposée aux parents en quête d'occupation pour leurs bambins.

#ObjetDeLaSemaine

Le jeudi, focus sur un objet phare des collections du Musée ou sur une pièce montrée lors d'expositions temporaires ou d'expositions hors les murs. L'occasion pour les abonnés d'en apprendre un peu plus sur les trésors exposés à Sèvres.

#VendrediLecture

Chaque vendredi, les réseaux sociaux de l'institution conseillent aux abonnés une lecture en lien avec l'institution, la porcelaine, la céramique.

#280Ans

Chaque week-end, pour fêter les 280 ans de l'institution, un épisode de l'histoire de la Manufacture de Sèvres, de 1740 à nos jours est raconté aux abonnés. » (Extrait du communiqué de presse)



(Extrait du compte Instagram de Sèvres)



(Extrait du compte Facebook de Sèvres)

⁹⁹ <https://www.sevresciteceramique.fr/media/service-presse/cp-sevres-sinvite-chez-vous.pdf>



(Extrait du compte Facebook de Sèvres)



(Extrait du compte Twitter de Sèvres)

Cette programmation a été intéressante par les différents champs qu'elle a couverts, l'histoire, les coulisses, l'artisanat et le savoir-faire, les artistes invités. Il y a eu là un très gros travail de programmation et de réalisation de contenus sur cette période de trois mois. Concernant la consultation ou les réactions des abonnés, sur Instagram on compte entre 150 et 300 « j'aime » par publication, sur Facebook entre 40 et 150, et sur Twitter une dizaine. Les commentaires sont peu nombreux, il s'agit souvent de réactions par symboles pour marquer le fait que l'on aime la publication ou pour poser des questions techniques sur l'œuvre présentée.

A partir de juillet, à l'occasion de la réouverture du Musée et de la Galerie, les publications ont concerné les mesures sanitaires, l'annonce d'évènements en cours ou à venir aussi bien sur le site de Sèvres qu'à la galerie de Paris. En revanche, Sèvres ne relaie jamais les publications ou informations de Limoges, et inversement, alors qu'un échange de visibilité permettrait aux deux institutions de se faire connaître chacune sur le territoire de l'autre, et aussi d'ancrer leur appartenance au même établissement.

Depuis septembre, Sèvres communique beaucoup sur le deuxième volet de son exposition « La beauté du geste », ainsi que sur les Journées Européennes du patrimoine qui sont l'occasion pour le public de venir visiter gratuitement la Manufacture. L'artisanat et les métiers d'art sont mis en avant par le biais de petits reportages vidéo. Le ton utilisé est formel, conforme à celui d'une institution publique, avec un usage raisonné d'emojis pour casser le côté formel et égayer les publications sans néanmoins tomber dans l'excès. Les présentations des différents ateliers contiennent un langage très technique (façonnage, cuisson au dégourdi...) mais qui va intéresser un public de connaisseurs. Les visuels sont très beaux, on remarque beaucoup de photos de mains au travail, mais rarement les portraits des artisans.



(Extrait du compte Facebook de Sèvres)



(Extrait du compte Instagram de Sèvres)

MNAD : une communication plus spontanée et moins programmée

Concernant l'activité sur les réseaux sociaux du Musée national Adrien Dubouché (Facebook et Instagram) il n'y pas comme à Sèvres un calendrier de programmation avec des thèmes, mais plutôt des publications en fonction des événements et des actualités. Les contenus sont différents selon les réseaux sociaux, et il n'y a pas de rythme régulier de parution ou de ligne éditoriale, il s'agit plutôt de parutions au coup par coup. Le ton des publications est plutôt informel, avec l'utilisation de nombreuses icônes pour les rendre plus gaies et plus familières, ce qui tranche avec la communication plus sobre de Sèvres. Le musée signifie ainsi son désir d'être proche de son public et de toucher les enfants et les familles.



(Extrait du compte Facebook du MNAD)



(Extraits du compte Instagram du MNAD)

Nombre d'abonnés au 14 sept 2020	Musée National Adrien Dubouché	Musée du Four des Casseaux (Limoges)	Musée de la Céramique de Desvres (Pas de Calais)
Facebook	1880	1400	1197
Instagram	925	3268	139

Schéma 7 : Nombre d'abonnés du Musée National Adrien Dubouché et d'établissements équivalents sur les réseaux sociaux (octobre 2020)

Si on compare avec des établissements également liés à la céramique tels que le musée du Four des Casseaux près de Limoges, qui est également un centre de création et d'accueil de céramistes, ou encore avec le musée de la céramique de Desvres, ville célèbre pour ses poêles en faïence dans le Nord, on s'aperçoit que le Musée national Adrien Dubouché a un peu plus d'abonnés Facebook mais ne peut s'aligner avec le Four des Casseaux sur Instagram. En effet, les publications y sont plus régulières, et esthétiquement très recherchées avec de belles photos souvent mises en scène en carré. La personne qui gère ce compte est sans doute un spécialiste formé aux réseaux sociaux contrairement au Musée national Adrien Dubouché, et il est possible que le grand nombre d'abonnés de leur compte Instagram soit dû à cette belle esthétique, primordiale sur ce réseau du beau et de la belle photo qu'est Instagram.



(Extrait du carrousel d'images du compte Instagram du Four des Casseaux)



(Extrait du compte Facebook du Musée National Adrien Dubouché)

Le Musée national Adrien Dubouché édite chaque année un programme papier très apprécié des habitués qui en font la collection, et que l'on peut également trouver au format numérique, téléchargeable sur le site du Musée. Cette sortie est annoncée dans une publication Facebook. La sortie de ce programme est un événement attendu de la communauté qui suit le Musée, et l'utilisation dans le texte du post de nombreux emojis est là pour créer un sentiment de connivence avec ceux qui aiment ce musée et qui le suivent sur les réseaux sociaux. Le ton est beaucoup plus familier que sur le compte de Sèvres.



(Extrait du compte Facebook du Musée National Adrien Dubouché)

Le Musée met également en ligne des petites vidéos à l'occasion par exemple des dimanches gratuits, avec des animations de vases alternant avec le logo du musée, C'est extrêmement gai et ludique, susceptible d'interpeller les enfants et les familles.

3. Diversité des supports papier

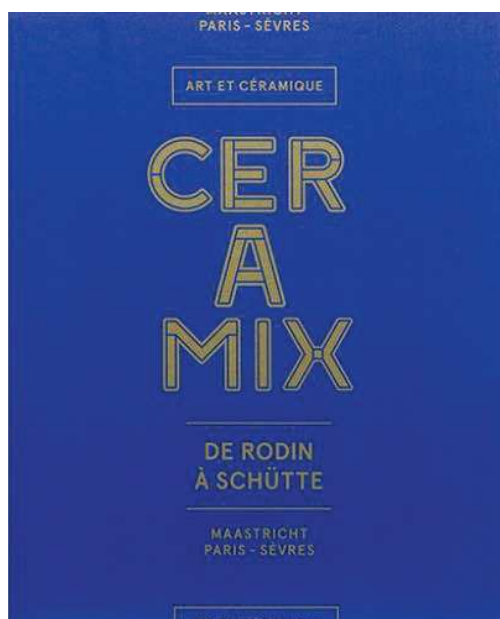
Sèvres : une profusion de documents

La Cité de Sèvres édite plusieurs supports papier : catalogues d'expositions, flyers concernant les activités et affiches pour les expositions, néanmoins il ne s'agit pas du médium principal de communication qui est principalement le site internet.

Le rapport d'activité 2019 précise que cette année-là, 150 000 flyers consacrés aux expositions temporaires et événements ont été imprimés¹⁰⁰ mais sans préciser la proportion par type d'évènement.

A l'occasion des Journées Européennes du Patrimoine en 2020, j'ai pu discuter avec Igor Nallet, responsable marketing de Sèvres Manufacture et Musée nationaux. A ma question sur l'existence d'un catalogue de produits de la Manufacture, il m'a expliqué que la production est surtout le fait de commande, ou bien de projets avec des designers en série limitée, il n'est donc pas possible de réaliser un catalogue qui listerait ce qui est disponible à la vente car il ne serait jamais à jour. Les pièces à vendre sont proposées dans les deux galeries, lors des foires et salons, et via le fichier clientèle du service marketing. Néanmoins, une offre d'emploi pour un poste de chargé marketing de la Manufacture, mise en ligne en octobre 2020, nous apprend qu'un projet de boutique en ligne est envisagé et fera partie des tâches de ce futur chargé marketing (voir annexe). Par ce biais, il sera donc possible d'avoir une vision concrète et en ligne de la production de la Manufacture.

Les catalogues d'exposition concernent les grandes expositions et sont en vente à l'accueil du Musée pendant l'exposition et après (dans la limite des stocks disponibles). On ne peut ni les télécharger, ni les commander en ligne que ce soit sur le site internet de Sèvres ou sur d'autres sites marchands.



Catalogues des expositions « L'expérience de la couleur, 2017, et « Ceramix », 2016

La Cité édite également des flyers sur les activités trimestrielles ou encore les expositions temporaires, mises à la disposition du public à l'accueil du Musée national de la Céramique. Selon le rapport d'activité 2019, 150 000 flyers ont été édités cette même année. J'ai pu en récupérer trois lors de ma visite au Musée en juillet 2020 puis en septembre 2020 : Activités jeune public, Pratique de la céramique, et Rentrée du musée et de la Manufacture. Ces trois flyers sont au format A 5, imprimés

¹⁰⁰ Rapport d'activité 2019 de la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges, p. 96

sur papier mat. Le flyer « Pratique de la céramique » reprend dans son texte le bleu de Sèvres, tandis que les flyers « Jeune public » et « Rentrée » sont dans les tons de rouge, couleur plus dynamique que le bleu. Le recto du flyer « Pratique de la céramique » montre une grosse boule de matière argileuse, irrégulière, suggérant qu'elle a été formée à la main et que c'est ce que l'on va faire lors des ateliers. Il faut néanmoins savoir que la plupart des pièces produites à Sèvres le sont par coulage d'une pâte, la barbotine, seules les assiettes et sous-tasses sont faites par modelage d'une pâte épaisse. On fait donc là appel à l'imaginaire du potier, de la terre glaise que l'on va modeler de ses mains.



SÈVRES, LA BEAUTÉ DU GESTE

À Sèvres - Manufacture et Musée nationaux la saison culturelle d'octobre 2019 à août 2020 a pour thème *La Beauté du geste*.

Son école, l'École de Sèvres qui ouvre ses portes en septembre 2019 pour assurer la formation des artisans d'art de la Manufacture, propose une offre de pratique artistique à destination du grand public, adultes et enfants.

Sèvres - Manufacture et Musée nationaux est un haut lieu de création d'objets d'art en porcelaine depuis le XVIII^e siècle et un musée aux collections de céramiques remarquables.

Pratiquer la céramique

Atelier pour adultes

Cycle de 5 séances de 2h
Les samedis : 12 et 26 octobre,
9 et 23 novembre et 7 décembre
14h30 à 16h30
225 €

Atelier pour enfants (6 - 10 ans)

Cycle de 5 séances de 2h
Les samedis : 19 octobre,
2, 16, 30 novembre et 14 décembre
14h30 à 16h30
125 €

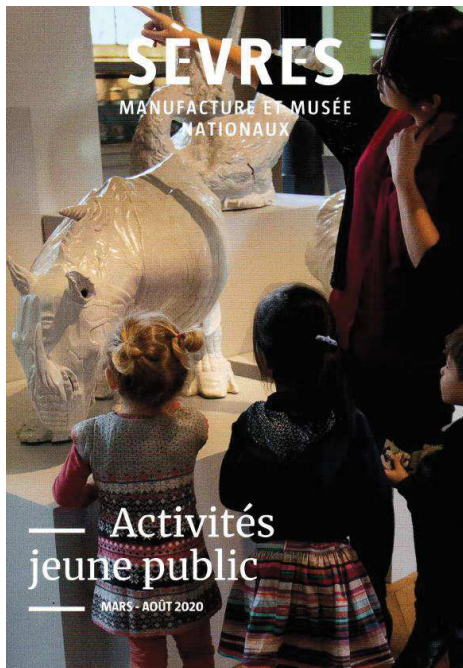
INFORMATIONS ET INSCRIPTIONS

Retrouvez la programmation culturelle de la saison « La Beauté du geste » sur sevresceramique.fr

Service des publics et de l'action éducative
+33 (0)1 46 29 22 05
visite@sevresceramique.fr



(Flyer Pratique de la céramique, Sèvres Cité de la Céramique, 2019)



Pour les 280 ans de la Manufacture les enfants sont rois !

Visites contées

Trois histoires contées qui donnent vie à la ménagerie fantastique du Musée.

Pour les enfants de 4 à 6 ans
Dimanches : 22 mars, 26 avril,
24 mai, 28 juin, 26 juillet, 23 août
De 10h30 à 11h15
Tarif : 10€/enfant, droit d'entrée
pour l'accompagnant
Réservation en ligne

Galerie des savoir-faire

Espace d'exposition
La Beauté du geste
rencontres et
expérimentations.
Gratuit pour les enfants

Livret-jeu

La Beauté du geste
À la découverte
du mot-mystère,
remise d'un diplôme
d'apprenti-céramiste.

À partir de 5 ans en famille et
pour jeunes lecteurs

Ateliers de modelage

Modeler la terre d'après
les collections du Musée
et emporter fièrement sa
création cuite dans les fours
de la Manufacture.

Pour les enfants de 6 à 12 ans
5 séances de 2h : 125 €
Samedis : 16 mai, 6 juin, 13 juin,
20 juin et 27 juin
De 10h à 12h
Réservation en ligne

Œuvre collective en famille

Drôles d'oiseaux : atelier de
modelage à expérimenter en
famille. L'œuvre collective
sera exposée lors de la Nuit
européenne des musées,
le 16 mai 2020.

Dimanches : 8 mars, 12 avril,
10 mai, 14 juin
De 14h30 à 16h30
En continu, sans réservation
Inclus dans le droit d'entrée
Gratuit pour les enfants

Chasse aux œufs de Pâques

Dimanche 12 avril
Gratuit pour les enfants
Avec l'association des commerçants
de Sèvres et les Chocolatiers

SÈVRES - MANUFACTURE
ET MUSÉE NATIONAUX
2, place de la Manufacture
92310 Sèvres

Ouvert tous les jours
sauf le mardi
de 10h à 12h30
et de 13h30 à 18h
Fermeture le 1^{er} janvier,
le 1^{er} mai et le 25 décembre

Transports
T2 : arrêt Musée de Sèvres
M9 : arrêt Pont de Sèvres
BUS 169, 179, 426,
171 au Pont de Sèvres -
1^{er} arrêt Musée de Sèvres

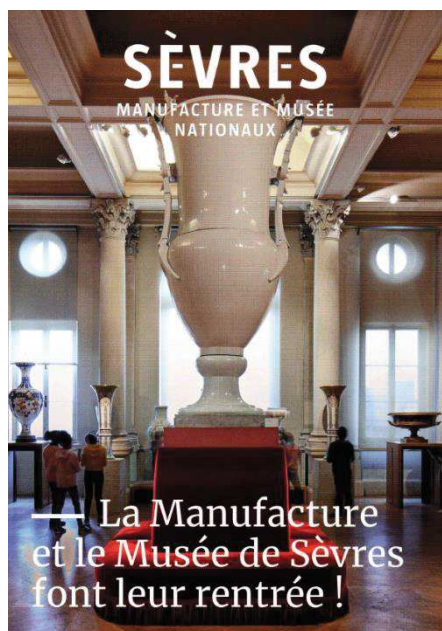
Droit d'entrée : 7 €
expositions et collections
permanentes
tarif réduit : 5 €
-26 ans : gratuit

INFORMATIONS
RESERVATIONS
BILLETTERIE EN LIGNE
sevresceramique.fr

Service des publics et
de l'action éducative
+33 (0)1 46 29 22 05
visite@sevresceramique.fr



(Flyer Activités jeune public, recto et verso, Sèvres Cité de la Céramique, 2020)



— La Manufacture et le Musée de Sèvres font leur rentrée !

Événements

Samedi 19 et dimanche 20 septembre 2020
Journées Européennes du Patrimoine
 De 10h à 17h30
 Visites guidées des ateliers de production avec démonstrations par les artisans de leurs savoir-faire uniques, découverte des collections du musée en partenariat avec les étudiants de l'école des Louvres, vente de porcelaine de Sèvres. Événement gratuit - Inscription en ligne obligatoire pour la visite de la Manufacture.

14 novembre 2020
Nuit Européenne des Musées
 De 18h à 23h
 Exposition des animaux fantastiques réalisés par les élèves des Hauts-de-Seine et les familles de Sèvres. Événement gratuit - Réservation en ligne.

Jusqu'au 31 décembre 2020
La Beauté du Geste
Volet 2
 La Galerie des savoir-faire, met en scène les métiers d'exception des artisans de la Manufacture en regard des chefs-d'œuvre en porcelaine de Sèvres d'hier et d'aujourd'hui.

18 novembre 2020 - 16 mai 2021
À table ! Le repas, tout un art
 L'exposition met les petits plats dans les grands, pour une invitation à un voyage de l'antiquité à nos jours, gourmand et surprenant. L'occasion de fêter les 10 ans du classement du repas gastronomique des Français par l'UNESCO et les 280 ans de la Manufacture de Sèvres.

Autisme 2020
Visites
 ■ Visite guidée des collections ou de l'exposition temporaire
 Le dimanche à 14h30
 1€ + droit d'entrée
 ■ Les rouliers de la Manufacture visite de 2 ateliers de production
 Le 3^e jeudi à 14h
 18 €
 ■ Sèvres se dévoile un atelier et Musée
 Le 4^e jeudi du mois à 14h
 18 € (droit d'entrée inclus)

Pratiquer la céramique
 ■ Initiation aux techniques de modelage pour adultes
 Samedi de 14h30 à 16h30
 5 séances - 225€ par session
 ■ Master Class à Sèvres : technique de la peinture sur porcelaine
 Semaine intensive de 30h : 750€
 Cours trimestriel de 60h : 1500€

Service des publics et de l'action éducative
 +33 (0)1 46 29 22 05
visite@sevresceramique.fr

SÈVRES - MANUFACTURE ET MUSÉE NATIONAUX
 2, place de la Manufacture
 92300 Sèvres

Ouvert tous les jours sauf le mardi de 10h à 13h et de 14h à 17h
 Fermeture le 1^{er} janvier, le 1^{er} mai et le 25 décembre

Transports
 T2 : arrêt Musée de Sèvres
 M9 : arrêt Pont de Sèvres
 BUS 169, 179, 426,
 171 au Pont de Sèvres :
 1^{er} arrêt Musée de Sèvres

Droit d'entrée : 8 €
 expositions et collections permanentes
 tarif réduit : 6 €
 -26 ans : gratuit

INFORMATIONS
RÉSERVATIONS
BILLETTERIE EN LIGNE

sevresceramique.fr

Photos © David Courcier / Sèvres - Manufacture et Musée nationales / Design : J. L. L.

(Flyer Rentrée de la Manufacture et du Musée de Sèvres, 2020)

Le flyer Activité Jeunes Publics montre des enfants dans une attitude passive (ils regardent une œuvre avec un adulte), les activités manuelles ne sont pas mises en avant alors qu'elles sont majoritaires. Le flyer de rentrée va lui montrer le vase de Neptune, le plus grand vase jamais réalisé à Sèvres. C'est une œuvre imposante et majestueuse qui inspire le respect, à côté d'elle on voit des enfants qui sont donc tous petits par rapport à elle, le spectateur se sent comme écrasé par cette œuvre. Il n'y a pas ici de désir de créer une proximité, une intimité, c'est la grandeur et le prestige de Sèvres qui est mis en avant dans ce visuel. On trouve des tons rouges pour la rubrique événements et activité, et des tons bleus pour la partie expositions, pour bien signaler le côté actif (rouge) et passif (bleu) des activités proposées. Dans ce flyer, on remarque une nouveauté, un QR code qui emmène vers la page billetterie du site internet de Sèvres pour des visites ou des ateliers. Cette nouveauté va faciliter l'action de réservation si la personne est intéressée.

Lors de sa visite du musée, le visiteur trouvera à côté des caisses un plan dépliant du musée au format A3 qu'il détachera lui-même d'un bloc. Ce système a certes l'avantage de prendre peu de place, mais il rappelle beaucoup les sets en papier des restaurants. Ce plan est en anglais et français, il indique où trouver les pièces faisant partie de l'exposition temporaire « La beauté du geste » qui sont placées dans différentes salles du musée, mais ne détaille pas vraiment le musée.

On trouve aussi à l'accueil du musée un flyer plus détaillé de l'exposition temporaire en cours, plié en trois volets. A noter qu'il y a eu deux éditions du flyer « La beauté du geste », l'une datant de 2019, et l'une de 2020 qui donne des dates plus tardives que la première édition.



(Deux couvertures du flyer de l'exposition « La Beauté du geste en 2019-2020 »)

Sur les deux couvertures de ce flyer, ce sont les mains qui sont mises en avant. Une main qui peint un vase sur le premier flyer, et une main pleine de pâte d'argile qui modèle un objet sur le second. C'est la fabrication de l'objet qui est mise en avant et le savoir-faire utilisé, pas une pièce finie et solennelle. A l'intérieur du flyer, on va trouver, dans les tons de bleu, toutes les activités, visites et conférences prévues autour de cette exposition, mais aussi les activités pérennes comme les visites des ateliers et les ateliers de modelage et peinture sur porcelaine. Il y a très peu d'explications sur cette exposition, sur les œuvres présentées, on a simplement le descriptif général en quelques lignes. Ce flyer n'est donc pas un support pour l'exposition elle-même, mais plutôt un support générique et daté des activités de la Cité de la Céramique Sèvres.

La communication via des supports papier est donc assez importante à Sèvres, on peut regretter le manque de documents téléchargeables, notamment en langues étrangères. Il faut néanmoins reconnaître que de très nombreuses informations sur la Manufacture, son histoire, ainsi que sur le musée figurent sur le site internet, et qu'une navigation sur celui-ci permet de récolter beaucoup d'informations.

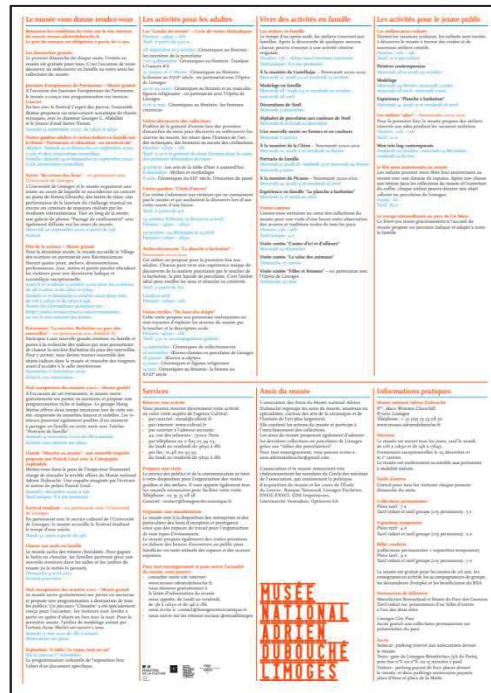
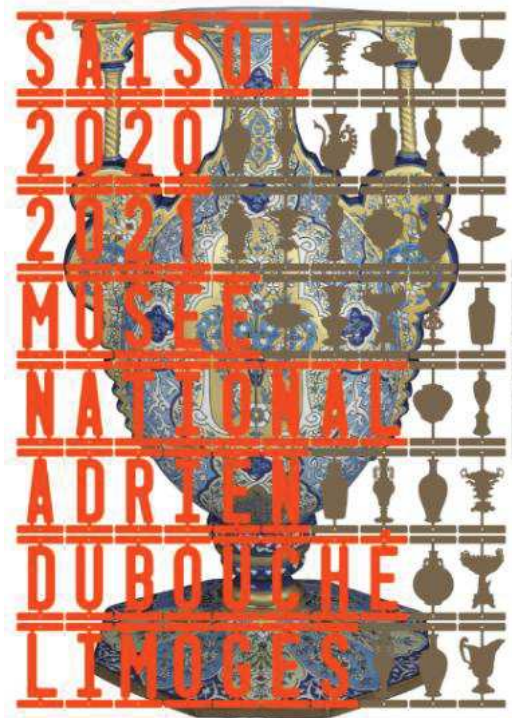
MNAD : des supports collector et multilingues

Le principal support de communication papier du musée est son programme, sous forme d'une affiche programme recto-verso. S'il est téléchargeable sur le site internet¹⁰¹, la version papier, de bonne qualité, est maintenue car elle correspond à la demande d'un public attaché à un support qu'il peut toucher et manipuler, tel que cela est indiqué dans le rapport d'activité 2017 (p.75). On peut tout à fait imaginer qu'une personne va afficher le recto de ce programme sur un mur comme décoration, d'où cet attachement du public à cette version papier.

Ce programme mêle couleurs ternes et vives, les lettres du titre étant rouges. Le texte du programme, très dense, mélange les couleurs, rouge, bleu, blanc et noir, rappelant les coloris de certaines porcelaines chinoises. Le logo du musée, en rouge et en bas de page, fait penser à un sceau chinois qui aurait été apposé sur ce programme comme une signature. Les différentes sections sont entourées

¹⁰¹ http://www.musee-adriendubouche.fr/sites/default/files/Programme_d'activit%C3%A9s_2020_2021-Mus%C3%A9e_national_Adrien_Dubouch%C3%A9.pdf

d'un trait rouge et on comprend rapidement ce que l'on va pouvoir faire et voir au Musée, le descriptif est très complet et en même temps très lisible.

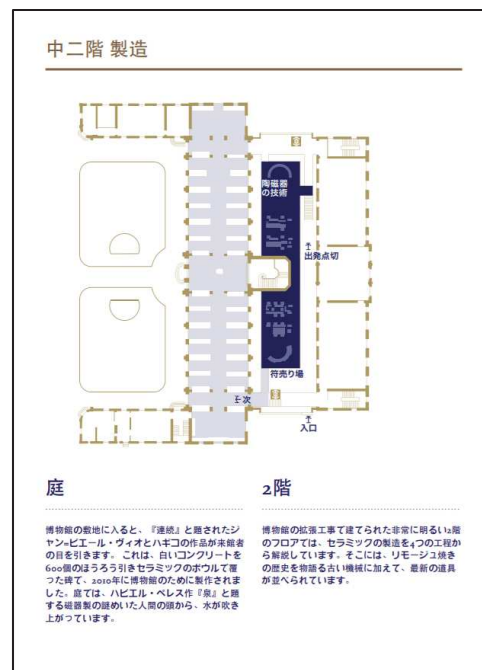


(Recto et verso du programme 2020-2021 du Musée National Adrien Dubouché)

Les autres supports papier du Musée national Adrien Dubouché sont les plans de visites (en huit langues), les catalogues d'exposition et les livrets jeux distribués à l'entrée.



(Plan de visite en anglais)



(Plan de visite en japonais)

Les plans de visite existent en anglais, français, espagnol, allemand, néerlandais, chinois, italien et japonais. Il est donc acquis qu'une partie des visiteurs du musée sont étrangers. Ces plans reprennent la charte graphique du musée, mais on remarquera qu'en téléchargement seules les versions français et anglais font huit pages, les autres versions n'en font que quatre et ne contiennent que les plans à proprement dit des salles avec des explications plus compactes. On n'y trouve pas d'informations pratiques de prix et d'accès, partant sans doute du principe que si le touriste est arrivé à bon port, c'est qu'il n'a pas besoin de retrouver sur place ces informations.

On peut trouver les catalogues d'expositions uniquement en vente à la librairie-boutique du musée. Ces catalogues sont cités dans la section publications du site internet, mais on n'en verra que la notice biographique, il n'y a pas de visuel de couverture.

Le musée cherche à renforcer sa communication sous forme digitale, aussi peut-on télécharger la plupart des documents (à l'exception des catalogues d'exposition) sur le site internet du musée ainsi que beaucoup d'autres à destination des enfants et des enseignants.

Dans la rubrique publications, on retrouvera en plus de la mention des catalogues d'exposition les références des différents guides et ouvrages publiés en collaboration avec le musée.

Le musée national Adrien Dubouché propose donc une offre en ligne de documents à télécharger bien plus large que Sèvres, et affirme l'importance de son public étranger dans ses cibles.

C. Suggestions, préconisations, ouvertures

Comme nous l'avons vu précédemment, les trois entités qui forment la Cité de la Céramique Sèvres Limoges ont des missions et des objectifs très différents dans des régions différentes, et vont donc communiquer différemment. Elles font néanmoins partie d'un ensemble, la Cité de la Céramique.

La première problématique est de donner un corps à cette Cité, âgée en 2020 de huit ans et constituée d'éléments hétérogènes dans deux régions totalement différentes. La deuxième est de renouveler les publics qui viendront visiter les sites de Sèvres et de Limoges tout en atteignant un équilibre financier.

1. Donner corps à la Cité de la Céramique : quelques suggestions

Comme nous l'avons vu précédemment, cette Cité de la Céramique s'appuie sur deux lieux emblématiques de la porcelaine en France, Sèvres et Limoges, et aspire à former un ensemble cohérent. Pour cela, une marque a été créée, la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges.

Une marque à unifier

Dans les faits, on remarque que chaque site a en fait développé sa marque propre avec sa charte graphique propre. Si la marque Cité de la Céramique Sèvres & Limoges se décline en plusieurs sous-marques (Sèvres, Sèvres et Limoges), c'est surtout Sèvres qui l'utilise à son profit. Il n'y a pas de marque « Cité de la Céramique » qui soit sans référence à l'un des deux lieux et surtout sans Sèvres. D'autre part, le Musée national Adrien Dubouché a tenu à garder sa propre marque et revendique de garder sa singularité, notamment pour pouvoir garder un ancrage territorial et régional. Il évoque très peu son appartenance à cette Cité. Cette dichotomie contribue à affaiblir l'image de la Cité de la Céramique, qui n'apparaît pas comme un lieu de toutes les céramiques en France, mais bien comme un assemblage de deux lieux qui néanmoins n'ont pas d'échanges. On pourrait imaginer un système de marques ombrelles plus évident.

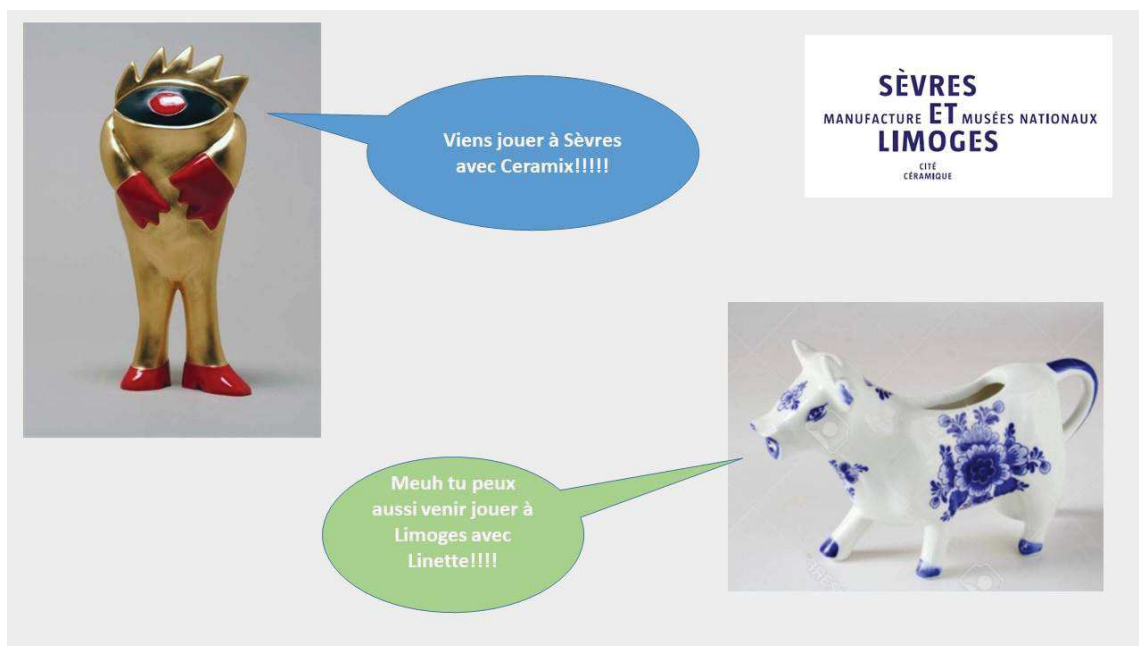
Création de petits personnages incarnant Sèvres et Limoges



(Finale du Yuru Chara Grand Prix 2020 au Japon
© Yuru Chara Grand Prix)

Ensuite, pour donner corps à chaque lieu, on pourrait envisager la création d'un petit personnage (mascotte) qui caractériserait chaque lieu et le rendrait attachant. On pourrait même imaginer la création d'un livret jeu pour chaque lieu, où chaque petit personnage inviterait le visiteur à découvrir le musée, la Manufacture du lieu qu'il représenterait, et un ouvrage ou petit film commun où ces petits personnages se rencontreraient et dialogueraient.

Ce système existe au Japon, sous le nom de Yuru Chara, chaque ville ou établissement a sa mascotte et décline autour d'elle tout une gamme de produits. La cible de cette action serait les enfants, les scolaires, qui identifieraient chaque lieu grâce à ce petit personnage. Une relation d'attachement pourrait se créer entre l'enfant et le site.



(Illustration : création personnelle)

Espace de démonstration/Pôle international de la céramique

Pour incarner cette Cité globale on pourrait imaginer la création sur l'un des deux sites d'un espace moderne dédié à la céramique, avec des espaces de démonstration, des ateliers, un restaurant, des salles de congrès ou de cours ? Les manufactures de Meissen et Wedgwood ont chacune établi un musée, un espace de démonstration qui fonctionne même lorsque la Manufacture est fermée et qui peut être visité en toute sécurité, ainsi que des espaces boutique et de restauration qui donnent envie au visiteur de prolonger l'expérience.

Le travail qui se fait à la manufacture n'est pas également pas assez visible, pour comprendre pourquoi cette porcelaine est exceptionnelle, il faut pouvoir voir les différentes étapes de sa fabrication. S'agissant d'un lieu de production avec des fours, l'utilisation de matières volatiles et toxiques, des pièces fragiles ça et là, des visites quotidiennes des locaux ne sont pas possibles.



(Salle des groupes de la Manufacture de Sèvres, photo personnelle).

Dans la Manufacture, il existe déjà une salle d'accueil des groupes, avec quelques petits films montrant le travail des différents ateliers, mais elle est petite par rapport au potentiel de la manufacture, en accès non libre et ne montre pas de véritables artisans à l'œuvre. Peut-être Sèvres pourrait-il s'inspirer d'autres manufactures qui ont installé un espace boutique/démonstration entre leur musée et leur manufacture pour faire le lien entre les deux. Peut-être pourrait-on imaginer un lieu situé entre le musée et la Manufacture, qui permettrait au visiteur de voir assez librement différentes étapes de la fabrication des pièces, soit en images ou vidéos pour les étapes n'étant pas transposables techniquement dans un autre lieu, soit avec l'intervention de différents artisans dans cet espace qui viendraient tour à tour faire une démonstration de leur travail.

Une présentation scénarisée de la porcelaine de Sèvres

Il faut aussi noter que la porcelaine de Sèvres elle-même est très peu mise en valeur sur le site de Sèvres. La Manufacture est peu accessible tout comme la salle de vente, et le Musée n'est pas celui de la porcelaine de Sèvres mais celui de toutes les céramiques. On ressort du site sans vraiment avoir en tête les pièces qui ont fait l'histoire et le succès de la manufacture, elles sont disséminées ça et là dans plusieurs pièces. Il serait intéressant que Sèvres réserve dans son musée une pièce dédiée à la porcelaine de Sèvres, avec par exemple un grand service de table exposé sur une grande table, des vases et autres productions de plusieurs époques tout autour, qui donnerait une idée de l'esprit Sèvres.

2. Attirer le public et le retenir

Sèvres et Limoges, de par leur mission publique de conservation, de transmission des savoirs et d'éducation, ont pour objectif d'attirer le public. A Sèvres, si on regarde les chiffres de fréquentation, le public est essentiellement constitué de personnes âgées, d'étudiants et de scolaires. Il y a peu de familles, et surtout peu d'étrangers (13,1% en 2019). Il y a donc là un potentiel de nouveaux publics à attirer.

Sèvres fait déjà beaucoup d'efforts pour attirer les familles avec des ateliers et des journées spéciales qui ont à chaque fois un grand succès, mais peut-être manque-t-il de façon générale des espaces spécialement conçus pour les enfants, où ils pourraient jouer, toucher, expérimenter, en dehors des évènements spéciaux.

Actuellement le site de Sèvres est constitué d'un musée que l'on visite tel quel avec des enfilades de vitrines, ce qui est assez indigeste pour les enfants, et d'une manufacture à laquelle on a finalement très peu accès. Une fois la visite finie, on part très vite car rien n'est fait pour donner envie de rester, ni café, ni espace jeux, ni véritable boutique d'objets à acheter.

Création d'un espace de jeu / de repos à Sèvres



(Parc du musée de la céramique de Sèvres, ©Musée de la Céramique de Sèvres)

Le parc de Saint-Cloud situé contre le site de Sèvres offre certes aux visiteurs et aux familles une autre opportunité de sortie qui permettra aux enfants de se défouler après la visite du musée, mais de fait, ils quittent le site et passent à tout autre chose. C'est véritablement dommage lorsque l'on sait que derrière le musée il y a un grand jardin avec des arbres, des pelouses....

On pourrait imaginer un espace jeu avec des structures rappelant la céramique, où les enfants pourraient jouer, toucher, apprendre, et les parents se reposer et donner le goût au petit dernier. Le lieu serait ainsi rendu plus vivant et inciterait les visiteurs à rester plus longtemps, surtout s'il y a un espace de restauration, et éventuellement de faire des achats sur place. En photo, on peut voir le site du Musée de la Céramique de Sèvres, qui a imaginé un lieu avec plusieurs bâtiments reprenant les motifs des carreaux ornant les poêles en céramique de Sèvres, et entre lesquels on peut se promener.

Création d'un café - espace de restauration à Sèvres



(Formule thé proposée au Wedgwood Tea Conservatory, © World of Wedgwood).

Quoi de plus agréable qu'une pause café après avoir visité un musée ou une exposition ? Sèvres pourrait se doter d'un lieu où les visiteurs pourraient tranquillement se reposer, consulter le catalogue ou les documents de la visite en dégustant des pâtisseries typiquement françaises dans de la porcelaine de Sèvres. Ce serait une expérience unique pour le visiteur, qui d'ailleurs aurait peut-être envie de repartir avec une pièce. Sèvres pourrait devenir un lieu où on se retrouverait avec ses amis ou sa famille pour un moment d'exception dans un lieu d'exception.

Le public étranger, notamment américain et asiatique sera à coup sûr friand de cette expérience et la relayera sur les réseaux sociaux, ce qui procurera de la visibilité à Sèvres.

Création d'une boutique accueillante et ouverte à tous



(Coin librairie dans le hall du Musée de Sèvres, photo personnelle)

Il y a une autre chose frappante à Sèvres, c'est le fait qu'il n'y ait pas de boutique en libre accès proposant à la vente des articles de la Manufacture. Le hall du musée de Sèvres, où sont proposés quelques produits à la vente, n'est pas très attirant et contient surtout des livres et des produits dérivés comme des carnets, des rayons ou des tabliers. Il y a en temps normal une petite vitrine avec quelques objets de porcelaine en vente, et à l'occasion des Journées Européennes du patrimoine, une table est rajoutée contre l'escalier, proposant des articles en porcelaine à « bas » prix, mais ce n'est pas très engageant.

Lors de ma visite lors de ces JEP en 2020, j'ai demandé à avoir accès à la salle de vente de la Manufacture, qui existe et qui se trouve au rez-de chaussée du musée, mais cela n'a pas été possible car il n'y avait pas de personnel pour m'accompagner. J'ai trouvé étrange que cette salle soit fermée le jour de l'année où le site reçoit le plus de public, d'autant que lorsque j'ai fait la demande au guide lors de la visite de la Manufacture, plusieurs personnes de mon groupe ont également manifesté leur envie d'aller voir cette boutique.



(Exposition d'objets à vendre dans le hall du Musée de Sèvres lors des JEP 2020, photos personnelles).

Certes, le prix du moindre objet est élevé, il faut compter au minimum 120 euros pour une coupelle, mais priver le grand public d'une occasion de voir des objets à la vente, c'est également les priver d'une envie d'achat. Ils n'achèteront évidemment pas un vase bleu à 2000 euros ou le vaisseau-mat à plus de 20 000 euros, mais au contact de ces objets d'exception, ils auront une idée de ce qu'est la porcelaine de Sèvres et auront envie de repartir avec leur petit objet de Sèvres à eux, ou pourquoi pas, d'acquérir plus tard une pièce plus onéreuse à l'occasion d'un événement particulier (mariage de leurs enfants, célébration d'un événement personnel). Il n'est évidemment pas question ici de brader les prix ou de produire des objets de moins grande valeur, mais simplement de proposer au grand public de pouvoir se procurer du Sèvres autrement que dans une démarche complexe où il faut prendre

rendez-vous, ce qui enlève toute possibilité d'achat impulsif mais mène forcément à un achat très réfléchi.

Il faut également noter que c'est une occasion ratée de faire venir les touristes asiatiques, dans leur culture l'achat de cadeaux pour leur famille, collègues, obligés lors d'un voyage à l'étranger est obligatoire, aussi auront-ils plus de réticences à visiter un lieu si celui ne permet pas d'acheter l'un des petits cadeaux souvenirs de leur longue liste. Les montants dépensés par ces clients sont de plus souvent assez élevés. Pourquoi ne pas proposer des visites de groupe du site à ces touristes dans leur langue, qui se terminerait dans une boutique ouverte à tous ? Sèvres joue sur les codes du luxe, de l'histoire, et les étrangers sont très sensibles à l'imaginaire autour des familles royales, des favorites du roi, de Marie-Antoinette par exemple, et même si Sèvres cherche plutôt à apparaître comme une manufacture moderne qui collabore avec des designers, cette part de son identité ne doit pas être négligée. Atteindre un équilibre financier est l'un des objectifs stratégiques de la Cité, et augmenter le montant des ventes, qu'il s'agisse de produits dérivés (cahiers, carnets) ou de pièces produites par la Manufacture paraît le moyen le plus logique, d'autant plus lorsqu'on est en possession d'une manufacture destinée à produire des objets destinés à la vente. Dans l'organisation de cette future boutique, on pourrait imaginer un salon VIP séparé du reste de la boutique qui serait réservé aux riches collectionneurs et leur permettrait de faire leurs achats en toute tranquillité et discrétion.

Ateliers céramiques professionnalisants à Limoges pour les publics du champ social

En ce qui concerne Limoges, le Musée national Adrien Dubouché est très actif pour attirer toujours plus de public. Il a sciemment choisi de travailler à l'attraction de certains publics (familles, enfants, étudiants) en laissant pour l'instant de côté les publics éloignés par manque de personnel et aussi par souci de ne pas éparpiller ses efforts. On pourrait tout à fait imaginer qu'une fois sa cible public consolidée, le musée s'attaque à ces publics éloignés, notamment en leur présentant par exemple la céramique comme un champ professionnel possible, en effet, les manufactures et usines du coin recrutent en permanence du personnel qui sera formé sur place. De plus, la céramique étant un matériel d'usage courant, et donc peu intimidant, cela pourrait être un bon médium pour attirer ces publics vers une connaissance plus ludique de l'art. Ces ateliers pourraient être organisés en collaboration avec la Chambre des Métiers voire même Pôle Emploi.

D. Conclusion intermédiaire

Par toutes les actions de communication et de stratégie de marque déjà menées, la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges se montre extrêmement active et tournée vers l'avenir, même s'il lui reste encore à renforcer cette marque Cité de la Céramique Sèvres & Limoges, encore peu compréhensible par le grand public qui ne voit pour l'instant que Sèvres et ne voit pas la cohérence de la présence de Limoges.

La Cité de la céramique mène une communication cohérente avec ses objectifs, active et diversifiée, avec néanmoins encore des efforts à produire, notamment en ce qui concerne le Musée national de la céramique Adrien Dubouché qui doit renforcer sa présence sur les réseaux sociaux. Qu'il s'agisse de Sèvres ou de Limoges, un effort important est fait pour attirer de nouveaux publics, les intéresser, leur permettre de faire une expérience qui complètera leur visite. Le sujet central n'est plus l'objet en céramique, mais plutôt la découverte de sa conception, les techniques utilisées, les hommes et les femmes à l'origine de ce miracle qui consiste à transformer eau et argile en un chef d'œuvre de finesse et de détails. L'expérience et le savoir-faire sont au cœur de la stratégie de communication actuelle et correspondent bien aux tendances actuelles du retour à la nature et du « fait soi-même ». Les thématiques de la territorialité et de l'artisanat d'art sont également bien exploitées.

Il est par contre frappant de constater à quel point les produits de la Manufacture ne sont pas mis en valeur dans les supports de communication. La Manufacture produit de beaux objets, mais leur mise

en vente est confidentielle, absolument pas rendue publique , c'est sans doute un manque qui pourrait être comblé à condition de mettre en place une logique marketing qui soit plus axée vers le grand public, même si les acheteurs restent principalement les collectionneurs.

La Cité de la céramique doit également entamer une communication plus internationale afin d'attirer plus de touristes et d'acheteurs étrangers et faire rayonner la nouvelle marque Cité de la Céramique Sèvres & Limoges à travers le monde entier. Son positionnement au niveau de la création contemporaine correspond bien à ses objectifs stratégiques définis en 2002, mais au risque de faire oublier son riche passé et les imaginaires qui s'y rattachent.

De même, un réaménagement des lieux pour permettre plus de vente au public et l'appropriation des lieux par celui-ci en ce qui concerne Sèvres est une piste à suivre. De même, Son action de formation et de transmission des savoirs constitue l'un des leviers qui permettra à la Cité de la céramique Sèvres & Limoges de s'inscrire comme lieu de référence institutionnel de la céramique, dans l'optique de devenir un Pôle international de la céramique et des arts du feu.

Conclusion

Au moment de clore ce travail sur la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges et son approche communicationnelle dans un contexte de renouveau de la céramique d'art, je m'aperçois que mes recherches m'ont emmenée vers d'autres pistes de réflexion que celles auxquelles je m'attendais. Le propos premier de mon mémoire était de mieux comprendre le monde de l'artisanat d'art. J'étais également intriguée par le fait qu'une manufacture européenne de porcelaine créée au XVIII^e siècle ait pu survivre jusqu'à aujourd'hui.

De par mes études et mon activité professionnelle passée en lien avec le Japon et sa culture, j'ai eu l'habitude d'avoir des contacts avec des ateliers d'art ou des artisans dont la lignée remonte quelque fois au XVI^e siècle, aussi avais-je envie de comprendre comment ce phénomène pouvait également être possible en Europe et quels avaient été les moyens et conditions pour que perdure cette manufacture en France. Très vite, il est ressorti qu'en plus de solides appuis politiques qu'elle a réussi à garder au fil des siècles, cette Manufacture a toujours su être dans l'air du temps, se renouveler, trouver des talents pour réaliser des œuvres exceptionnelles et proposer au public des produits à son goût sans jamais accepter une baisse de qualité. Elle est bien loin de l'image guindée et vieille France que personnellement j'avais d'elle au début de ce travail.

L'étude de l'histoire et du monde de la céramique en France m'a permis de contextualiser les spécificités et les mérites de la Manufacture de Sèvres, et de mettre en avant son combat pour le maintien du savoir-faire et sa transmission. Le travail portant sur le processus d'artification de la céramique et donc du passage du statut d'ouvrier à celui d'artisan d'art de ses artisans a été l'occasion d'une plongée fascinante dans le monde des artisans d'art et de leur statut. J'ai pu me rendre compte des difficultés aujourd'hui pour un artisan d'exercer son métier mais aussi de trouver son successeur, car les métiers dits « manuels », même s'ils reviennent en grâce, ne sont pas le premier choix des jeunes, et surtout, ne sont pas assez mis en avant dans les collèges et lycées.

De même, je me suis vite aperçue que cette manufacture faisant partie d'une Cité, avec deux autres musées dédiés à la céramique du monde entier, son but désormais n'était plus sa survie économique, puisqu'elle a été nationalisée, mais plutôt une mission de préservation du patrimoine et de transmission des savoirs faire. J'ai donc eu envie de comprendre comment fonctionnait cette Cité, quel était son but, si elle était opérationnelle ou juste un vœu pieux de la part de politiciens. A vrai dire, en 2020 elle cherche encore sa place comme haut-lieu de la céramique en France, même si les sites de Sèvres et Limoges multiplient les partenariats aussi bien avec les lieux d'enseignement, de création, de recherche et les entreprises. Je souhaitais au départ étudier en détail le Pôle International de la Céramique et des Arts du Feu que la Cité avait en 2015 pour projet de développer. Je me suis vite aperçue que ce Pôle au nom si attirant n'existe pas encore, mais que si l'on reprend son descriptif de l'époque, il se matérialise peu à peu à travers différentes missions réalisées par les sites de Sèvres et Limoges et qui à force de se développer, convergeront vers ce Pôle. J'ai donc cherché à mieux comprendre si la Cité remplissait ses missions et comment elle s'y prenait pour les mettre en valeur.

J'ai découvert un lourd travail de stratégie de marque, de positionnement opéré par cette Cité depuis 2015, avec de nombreux tâtonnements. Il existe encore une scission entre les sites des Sèvres et de Limoges, chacun cherchant à garder sa spécificité. A l'heure actuelle, la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges est surtout le fait de Sèvres. Il faut bien comprendre que l'image de la porcelaine de Sèvres est très forte, et que le musée national Adrien Dubouché n'ayant pas en sa possession un lieu de production, celui de la porcelaine de Limoges, il est difficile pour lui de s'affirmer et de se mettre au même niveau. Il est néanmoins important pour le site de Limoges d'avoir son identité propre pour s'affirmer localement et régionalement, d'où ce « refus » de totalement passer sous l'ombre de Sèvres.

Pour mener mes recherches, j'avais pour projet de me rendre à Sèvres, ce qui a été fait à plusieurs reprises. Je pensais aussi me rendre à Limoges pour mieux comprendre l'écosystème sur place et le lien entre le musée et les fabriques de porcelaine encore existantes. Malheureusement, la crise

sanitaire ne m'a pas permis de me rendre sur ce dernier lieu, et de façon générale, de rencontrer autant de personnes que je l'aurai souhaité. Il manque donc à ce mémoire un regard extérieur et une validation par un professionnel impliqué de mes hypothèses.

Je dégage de ce travail un regard neuf sur le monde de l'artisanat d'art et sur la façon de communiquer d'une institution à mi-chemin entre un lieu de production et un musée national, ce qui est atypique. Les problématiques de rentabilité, de vente, de fréquentation et de transmission du savoir amène la Cité à mettre en place une communication située entre des logiques de marketing qui ne peuvent clairement être dites car il s'agit d'un établissement public qui ne peut faire de profit, et de transmission du savoir. Cela peut brouiller le message, si bien qu'à l'heure actuelle, la Cité va surtout communiquer sur ses évènements, sur le côté « folklorique » de la Manufacture, mais va très peu mettre en avant le fait qu'elle vend ce qu'elle produit alors qu'elle cherche à avoir un modèle économique viable.

Néanmoins, il apparaît clairement que cette Cité de la Céramique, par son positionnement entre monde de l'artisanat d'art et celui du patrimoine, a un rôle certain à jouer pour proposer des passerelles entre les deux mondes, puisqu'elle en connaît les problématiques, et peut s'ouvrir à d'autres domaines que ceux de la céramique. Notons qu'elle participe actuellement à la mise en place de la Cité des métiers d'art et du design qui ouvrira en 2021 et qui se trouve sur son site. Sans aucun doute elle saura faire profiter cette autre Cité de son expérience et de son expertise.

Bibliographie

A. Céramique

Ouvrages

- GIREL Jean, « La sagesse du potier », l'Œil neuf éditions, 2004
- PREVERT Alain, ROCCHISANI Chantal, « La porcelaine de Sèvres », Editions Jean-Paul Gisserot, 2009

Articles

- BELAUD Stéphanie, « La céramique sert à tout », le Journal du CNRS, 10 avril 2018
- ULLAURI LLORE Elisa, « Présentations et représentations des nouvelles esthétiques de la céramique », Techniques & Culture, 64 | 2015

Thèse

- ULLAURI LLORE Elisa, « Céramique contemporaine, un monde de l'art périphérique : Repenser les frontières artistiques par la céramophilie », Architecture, aménagement de l'espace, Université d'Avignon, 2017

B. Contexte historique

Ouvrages

- CHAVAGNAC Xavier-Roger-Marie de, « Histoire des Manufactures françaises de porcelaine précédée d'une lettre de M. le Marquis de Vogüé », A. Picard et fils éditeurs, 1906
- GIREL Jean, « Une brève histoire de la céramique », J-C Béhar, 2014

Articles

- BUSSY Florent, « L'utopie ou la nécessité des écarts entre l'idéal et la réalité », *Le Philosophoire*, vol. 44, no. 2, 2015
- HAMMAN Philippe, « Une grande famille... Métiers de la céramique et stratégies industrielles à la faïencerie de Sarreguemines (1890-1940) ». In: Politix, vol. 12, n°45, Premier trimestre 1999.
- KOULISCHER Joseph. La grande industrie aux XVIIe et XVIIIe siècles : France, Allemagne, Russie. In: Annales d'histoire économique et sociale. 3^e année, N. 9, 1931. pp. 11-46;
- LÖWY Michael, « William Morris, romantique révolutionnaire », *Multitudes*, vol. 55, no. 1, 2014
- LUNEAU, Jean-François. « Art et industrie au XIX^e siècle : des arts industriels aux industries d'art », Pierre Lamard éd., *Art & Industrie. XVIII^e – XXI^e siècle*. Editions Picard, 2013
- MARCHAND Suzanne, « Gottfried Semper et le marché de la céramique au XIXe siècle, ou comment l'industrie de la porcelaine a ignoré *Der Stil* », *Revue germanique internationale*, 26 | 2017, 83-102
- MARQUET Christophe, « Yanagi Sōetsu et l'invention des « arts populaires » : remise en perspective », *Cipango*, N°16, INALCO, 2009
- PERRIER Antoine, « Une grave crise dans l'industrie porcelainière de Limoges », *Annales de Géographie*, t. 44, n°250, 1935.

- SOUGY Nadège, « Imitations. Composition et renouvellement de l'offre (XVIIIe –XXe siècle), *Entreprises et histoire*, 2015/1 (n°78)
- VINDT Gérard « Le colbertisme, mercantilisme à la française », *Alternatives Économiques*, 2011/12 (N° 308), p. 80-80

C. Artisans et artisanat

Ouvrages

- JOURDAIN Anne « Du cœur à l'ouvrage », Belain, 2014
- SENNETT Richard, « Ce que sait la main », Albin Michel, 2010

Articles

- BAJARD Flora, « Du travail d'atelier au collectif : l'inscription professionnelle ambivalente des « céramistes créateurs », « *Sociologie de l'art* », L'Harmattan, 2012.
- BAJARD Flora, « L'invention de la céramique d'art. Contribution à la sociologie de la construction des groupes professionnels », *Sociologie du travail*, Vol. 57 - n° 3, 2015
- JOURDAIN Anne, « Réconcilier l'art et l'artisanat : une étude de l'artisanat d'art », « *Sociologie de l'art* », L'Harmattan, 2012.

D. Communication et médiations

Ouvrages

- CAUNE Jean, *La démocratisation culturelle : une médiation à bout de souffle* », Presses Universitaires de Grenoble, 2006
- CHAUMIER Serge, MAIRESSE François, « La médiation culturelle », Editions Armand Colin, 2017
- Département des études, de la prospective et des statistiques : « Cultures et medias 2030- Prospective de politiques culturelles », Ministère de la Culture, 2011
- PASTOUREAU Michel, SIMONNET Dominique, « Le petit livre des couleurs », Seuil, 2014

E. Cité de la Céramique Sèvres & Limoges

Rapports d'activité

- Rapport d'activité 2013 de la Cité de la Céramique Sèvres Limoges
- Rapport d'activité 2014 de la Cité de la Céramique Sèvres Limoges
- Rapport d'activité 2015 de la Cité de la Céramique Sèvres Limoges
- Rapport d'activité 2016 de la Cité de la Céramique Sèvres Limoges
- Rapport d'activité 2017 de la Cité de la Céramique Sèvres Limoges
- Rapport d'activité 2018 de la Cité de la Céramique Sèvres Limoges

- Rapport d'activité 2019 de la Cité de la Céramique Sèvres Limoges

Appels d'offre

- Appel d'offre 2019 pour réalisation d'activités culturelles au musée et à la manufacture de Sèvres (cf. Annexe)

Journal officiel

- Journal officiel, 26 décembre 2009, « Décret n° 2009-1643 du 24 décembre 2009 portant création d'Établissement public Cité de la céramique-Sèvres et Limoges »

Webographie

A. Céramique

Articles

- BAJARD Flora, FARGES Géraldine, « Les céramistes d'art en France. Sens du travail et styles de vie », Sociologie du travail, Vol. 62 - n° 1-2 | Janvier-Juin 2020
- BAYSSE Chloé, Wecandoo, blog, 5 avril 2019, « La poterie et la céramique, découvrez les techniques pour mieux choisir votre atelier ! », <https://blog.wecandoo.fr/2019/04/05/choisir-atelier-poterie-ou-ceramique/>
- GODFRAIN Marie, Le Monde, 18 octobre 2013, « Le renouveau de la céramique », https://www.lemonde.fr/m-styles/article/2013/10/18/le-renouveau-de-la-ceramique_3497614_4497319.html
- PERROCHEAU Bélangère, Elle, avril 2016, « Rencontre de deux professionnels de la céramique : entre tradition et innovation », <https://www.elle.fr/Deco/Reportages/Les-pros/Rencontre-de-deux-professionnels-de-la-ceramique-entre-innovation-et-tradition>
- SIREAUDAU Sébastien, Le Parisien, 18 février 2017, « La céramique, si chic et tellement tendance », www.leparisien.fr/archives/la-ceramique-si-chic-et-tellement-tendance-18-02-2017-6690330.php

Compte-rendu

- Sénat, Séance du 28 juin 2018 (compte rendu intégral des débats) <https://www.senat.fr/seances/s201806/s20180628/s20180628021.html>

Vidéos

- « Céramique, les sorciers tournent autour du pot », émission « C'est pas sorcier », Saison 1, épisode 383, France 3, 2008 : https://www.youtube.com/watch?v=juwlaXucO08&list=PLq_n0bgu7ivbmTWXsuXYdrzXj0FH381M3&index=2&t=0s

Sites internet

- Académie Internationale de la céramique : <https://www.aic-iac.org/>
- Centre européen de la céramique : <http://www.cec.unilim.fr/>
- CRAFT (Centre de recherche sur les arts du feu et de la terre) : <http://www.craft-limoges.org/>
- European Ceramic Society : <https://ecers.org/>
- Fab Lab Ceram : <https://www.easyceram.fr/>

- Pôle européen de la céramique : <https://www.cerameurop.com/>
- Site officiel de Jean Girel : <https://www.jeangirel.fr/>
- Société des amis du musée national de céramique : <https://www.amisdesevres.com/fr/>
- Young Ceramists Network : <https://www.euroceram.org/en/ecers-young-ceramists-network.html>

B. Artisans et artisanat

Rapport annuel

- Rapport annuel 2019 de la Cour des Comptes : « Le Mobilier national et les Manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie : une institution à bout de souffle » <https://www.ccomptes.fr/system/files/2019-02/07-mobilier-national-manufactures-nationales-Gobelins-Beauvais-la-Savonnerie-Tome-1.pdf>

Articles

- INMA, "Tous à l'atelier!" : <https://www.institut-metiersdart.org/agenda/tous-a-l-atelier>

Sites internet

- Ateliers d'Art de France : <https://www.ateliersdart.com/>
- Collectif national des céramistes : <http://www.collectif-ceramistes.org/>
- Institut National des Métiers d'art (INMA) : <https://www.institut-metiersdart.org/>
- Salon International du patrimoine culturel (SIPC) : <https://www.patrimoineculturel.com/>

Sites internet

- Label Entreprises du Patrimoine vivant : <https://www.institut-metiersdart.org/professionnels/label-entreprises-du-patrimoine-vivant>

C. Manufactures

Articles

- MORGAN Tom, The Independent, 5 janvier 2009, « The Sad Legacy of Wedgwood », <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/the-sad-legacy-of-wedgwood-1226638.html>
- Süddeutsche Zeitung, 14 novembre 2019, "Manufaktur-Chef will 2021 schwarze Zahlen schreiben", <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/konsumgueter-meissen-manufaktur-chef-will-2021-schwarze-zahlen-schreiben-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-191114-99-731651>

Sites internet

- Manufacture de Meissen : <https://www.meissen.com/en>
- Manufacture Kakiemon : <https://kakiemon.co.jp/>

- Manufacture Wedgwood : https://www.wedgwood.jp/user_data/welcome-to-wedgwood
- Usine Haviland : <https://www.haviland.fr/savoir-faire/>

D. Communication et médiations

Etude

- LOMBARDO Philippe et WOLFF Loup, « Cinquante ans de pratiques culturelles en France », Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du Ministère de la Culture, 2020, <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications2/Collections-de-synthese/Culture-etudes-2007-2020/Cinquante-ans-de-pratiques-culturelles-en-France-CE-2020-2>
- Rapport de la Mission Musées du XXI^e siècle: <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Rapport-de-la-mission-Musees-du-XXIe-siecle2>

Article de loi :

- LOI n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2002/1/4/MCCX0000178L/jo/texte>

Document Vidéo

- « Rêve ta vie en couleurs : l'Expérience de la couleur à Sèvres - Cité de la Céramique », chaîne Youtube « Nart - l'art en trois coups de pinceaux », 2018 : https://youtu.be/IB3UY_B9Ofc

Sites internet

- Cultival : <https://www.cultival.fr/visites/visite-libre-du-musee>
- Tripadvisor : <https://www.tripadvisor.fr/>
- Projet Superval: <https://www.cnap.fr/%C2%AB-super-val-%C2%BB-des-lieux-de-vie-pour-les-oiseaux-au-val-d%E2%80%99argent>

E. Cité de la céramique

Articles

- BOMMELAER Claire, Le Figaro, 12 juin 2018, « Emmanuel Macron commande un nouveau service pour l'Élysée à la Manufacture de Sèvres », <https://www.lefigaro.fr/culture/2018/06/12/03004-20180612ARTFIG00292-emmanuel-macron-commande-un-nouveau-service-pour-l-elysee-a-la-manufacture-de-sevres.php>
- Département des Hauts de Seine, « La Cité des métiers d'art et du design » : <https://www.hauts-de-seine.fr/sortir-et-decouvrir/la-vallee-de-la-culture-des-hauts-de-seine/la-vallee-de-la-culture/la-cite-des-metiers-dart-et-du-design>
- Ministère de la Culture, 21 avril 2012 : « Cité de la céramique, Sèvres & Limoges : un nouvel établissement public », <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Cite-de-la-ceramique-Sevres-Limoges-un-nouvel-etablissement-public>
- MOREL Guillaume, Connaissance des Arts, 1^{er} avril 2009, « David Caméo, changement d'ère à Sèvres », <https://www.connaissancedesarts.com/archi-jardin-et-patrimoine/david-cameo-changement-dere-a-sevres-116942/>

Document vidéo

- « Le Best of du souffle de Sèvres », chaine Youtube de la Cité de la Céramique Sèvres et Limoges, 2017 <https://www.youtube.com/watch?v=E2SOaW9VxF0>

Sites internet

- Cité de la Céramique-Sèvres : <https://www.sevresciteceramique.fr/>
- Musée National Adrien Dubouché : <http://www.musee-adriendubouche.fr/>

Annexes

Annexe 1 : Fiche de poste pour un chargé-e de projet marketing à la Cité de la Céramique Sèvres (octobre 2020)

FICHE DE POSTE 2020-473992

Tous les postes du Ministère de la culture et de ses établissements sont ouverts aux personnes reconnues comme travailleur.euse handicapé.e

Intitulé du poste : Chargé-e de projet marketing (H/F)	Catégorie statutaire / Corps : A /Contractuel
--	--

Domaine(s) Fonctionnel(s) : Communication et valorisation des organisations

Emploi(s) Type : Responsable de promotion et de diffusion commerciale (COM10A)
--

Localisation administrative et géographique / Affectation : Cité de la céramique-Sèvres et Limoges 2, place de la manufacture 92 310 Sèvres
--

Missions et activités principales :

L'activité marketing et commerciale de Sèvres se situe à la croisée de plusieurs marchés :

- Production et diffusion de créations contemporaines (art contemporain, design de galerie, mobilier, espace public) en pièces uniques ou en éditions limitées,
- Production et diffusion de pièces de catalogue du répertoire de Sèvres du 18ème siècle à nos jours.

Si les marchés de l'art contemporain ainsi que celui du design de galerie revêtent un enjeu stratégique pour le développement du chiffre d'affaires de Sèvres, l'offre de Sèvres s'adresse en revanche à un public beaucoup plus large que celui des collectionneurs.

Le(la) chargé(e) de projet marketing participe activement au développement de la marque Sèvres en France et à l'étranger avec pour objectif la croissance du chiffre d'affaires sur l'ensemble des segments d'opération de la marque. Son rôle opérationnel le met au coeur de l'activité de la Direction marketing et commerciale.

Sous l'autorité du (de la) chef(fe) du service marketing, le(la) chargé(e) de projet marketing devra :

- Rassembler et produire des éléments d'analyse pour la mise en œuvre des projets de la direction,
- Produire les éléments de communication commerciale (fiches produits, launch pack) pour les équipes internes,
- Développer les outils de planification et de suivi de la programmation événementielle,
- Assurer la cohérence de l'offre ainsi que le merchandising de la boutique du Musée National Céramique,
- Participer à la mise en place d'une boutique en ligne et en assurer l'amélioration et la maintenance,
- Menez des projets d'amélioration continue, notamment du contenu et des informations produits de notre futur site marchand.

Compétences principales mises en œuvre : (cotés sur 4 niveaux initié - pratique - maîtrise - expert)

Compétences techniques :

- Expérience de chargé de projet marketing et/ou chef de produit dans les secteurs du luxe, du design, des arts décoratifs et/ou de l'art contemporain
- Connaissance ou maîtrise d'outils de graphismes ou de PAO (Adobe Indesign etc.), des solutions d'envois groupés par e-mail, ainsi qu'en gestion de site e-commerce
- Bonne connaissance des outils offices
- Compréhension des enjeux liés aux statut d'établissement public et à l'exercice de missions de service public
- Expérience internationale souhaitée

Savoir-faire

- Capacités en gestion de projet, vous savez mobiliser des équipes variées et avez le goût du travail en équipe
- Grande polyvalence, avec l'aptitude de savoir travailler en mode multi-projets
- Capacités rédactionnelles, vous savez rédiger de fiches produit et avez un bon esprit de synthèse
- Aptitude à se conformer aux objectifs.

Savoir-être (compétences comportementales)

- Qualités relationnelles
- Rigoureux, autonome et créatif
- Goût pour l'art, la culture et l'univers du luxe
- Anglais oral et écrit courant.

Environnement professionnel :

La Cité de la céramique - Sèvres & Limoges est un établissement public administratif sous tutelle du ministère de la culture et de la communication. Créé au 1er janvier 2010, il comprend trois entités :

(1) La *Manufacture nationale de Sèvres*, qui a pour mission de créer et produire des œuvres et objets d'art en porcelaine selon des techniques artisanales conservées et transmises depuis le XVIII^e siècle. A côté des rééditions de modèles anciens, les créations contemporaines réalisées avec les artistes et designers invités occupent aujourd'hui une part majoritaire dans la production.

(2) Le *Musée national de céramique*, à Sèvres, dont la mission est de conserver et de présenter les céramiques de toutes les époques et de tous les pays. À côté des terres cuites et vernissées, la faïence, le grès, la porcelaine, les vitraux, les émaux peints et la verrerie offrent un panorama complet des arts du feu aux côtés des créations de la manufacture de Sèvres.

(3) Le *Musée national Adrien Dubouché*, à Limoges, capitale française de la production porcelainière, dont les collections retracent toute l'histoire de la céramique et témoignent de la production des manufactures limousines depuis le 19^e siècle.

L'établissement s'appuie sur le prestige et l'excellence de ses ateliers de production ainsi que sur la richesse de ses collections pour assurer ses missions :

- maintenir et transmettre ses savoir-faire d'exception,
- diffuser les connaissances sur l'art céramique,
- produire et commercialiser des objets d'art alliant création et innovation.

Le projet d'établissement repose sur trois axes stratégiques :

- renforcer le rayonnement et le développement international de la marque Sèvres,
- développer l'attractivité et la fréquentation des sites de Sèvres et de Limoges,
- devenir une référence en matière de recherche et de transmission des arts du feu.

Le projet d'établissement s'appuie sur un projet scientifique et culturel ambitieux, comportant la rénovation du musée de Sèvres. Il s'appuie également sur une stratégie de marque et de communication renouvelée, permettant de moderniser son image, rajeunir et diversifier ses publics, renforcer son rayonnement et son développement.

La Cité de la céramique – Sèvres & Limoges compte aujourd'hui 240 agents, dont 30 à Limoges

Liaisons hiérarchiques :

Direction marketing et commerciale

Liaisons fonctionnelles :

Services de la Direction du développement culturel et de la communication

Services du Département de la création et de la production

Services du Département du patrimoine et des collections

Services du Musée national Adrien Dubouché, Limoges

Services de la Direction du développement culturel et de la communication

Services de la Direction administrative et financière
Services de la Direction des bâtiments et de la sécurité

« Dans le cadre de sa stratégie de Responsabilité Sociale des Organisations (RSO), le ministère de la Culture et ses établissements publics s'engagent à promouvoir l'égalité professionnelle et la prévention des discriminations dans leurs activités de recrutement. Une cellule d'écoute, d'alerte et de traitement est mise à la disposition des candidats ou des agents qui estimeraient avoir fait l'objet d'une rupture d'égalité de traitement. »

Spécificités du poste / Contraintes / Sujétions :

Profil du candidat recherché (le cas échéant)

Diplômée(e) d'une formation supérieure type école de commerce, avec une spécialisation marketing, vous avez acquis une expérience réussie de 2 à 3 ans (hors stage) à un poste équivalent.

Qui contacter ?

Candidatures à envoyer à l'attention de madame la Directrice Générale de la Cité de la céramique-Sèvres et Limoges **par voie électronique uniquement** à : recrutement@sevresciteceramique.fr.

- **une copie de votre dossier de candidature** (lettre de motivation et CV), visé par votre hiérarchie, par courrier à la sous-direction des métiers et des carrières 182 rue Saint Honoré, 75033 Paris cedex 1). Dans toute correspondance à la sous-direction des métiers et des carrières la mention de son corps (adjoint administratif, technicien des services culturels, ...) ou de son recrutement en qualité de contractuel, **est obligatoire**.

Date de mise à jour de la fiche de poste :

Les candidatures seront examinées collégalement par au moins 2 personnes formées au processus de recrutement

Annexe 2 : Appel d'offre concernant la réalisation d'activités culturelles pour Sèvres-Manufacture et musées nationaux (2019)

SÈVRES
MANUFACTURE **ET** MUSÉES NATIONAUX
LIMOGES

Marchés publics de fournitures courantes et de services

**RÉALISATION D'ACTIVITÉS CULTURELLES POUR SÈVRES -
MANUFACTURE ET MUSÉE NATIONAUX**

**Cahier des Clauses Techniques Particulières
(C.C.T.P.)**

Marché public n° MP/2019-17/PAJ

Pouvoir adjudicateur :

Etablissement public Cité de la céramique-Sèvres et Limoges
Créé par le décret n° 2009-1643 du 24 décembre 2009 modifié
2, place de la Manufacture - 92310 SÈVRES

Représentant du pouvoir adjudicateur :

La Directrice générale de l'établissement public Cité de la céramique-Sèvres et Limoges
(décret du 24 juillet 2019 portant nomination de la directrice générale de l'Établissement public Cité de la céramique-Sèvres et Limoges – Mme Romane SARFATI)

Personne habilitée à donner les renseignements relatifs aux nantissements ou cessions de créances :

La Directrice générale de l'Établissement public Cité de la céramique-Sèvres et Limoges

Ordonnateur :

La Directrice générale de l'Établissement public Cité de la céramique-Sèvres et Limoges

Comptable public assignataire des paiements :

L'agent comptable de l'Établissement public Cité de la céramique-Sèvres et Limoges
2, place de la Manufacture - 92310 SÈVRES

Procédure de passation :

Accord-cadre passé en procédure adaptée (articles L. 2123-1 2°, L. 2125-1, R. 2123-1 3°, R. 2123-4 à R. 2123-7, R. 2162-1 à R. 2162-6, R. 2162-13 et R. 2162-14 du code de la commande publique).

SOMMAIRE

I. PRÉSENTATION DE LA CITÉ DE LA CÉRAMIQUE	3
1) Présentation de Sèvres Manufacture et Musée nationaux	3
2) Le public de Sèvres Manufacture et Musée	4
II. L'OFFRE DE SÈVRES MANUFACTURE ET MUSÉE NATIONAUX.....	5
1) L'offre pré-programmée à destination des visiteurs individuels adultes	5
2) L'offre pré-programmée à destination des visiteurs individuels enfants	5
3) L'offre à la demande à destination des groupes d'adultes pré-constitués	6
4) L'offre à la demande à destination des groupes scolaires, champ social, MDPH	6
5) Événements ou visites exceptionnelles	6
III. DÉFINITION DES PRESTATIONS.....	7
1) Définition de l'accord-cadre	7
2) Composition de l'équipe du titulaire	7
3) Horaires des vacations	8
4) Délai d'exécution de la prestation	8
5) Définition de l'offre culturelle	8
6) Déroulement d'une visite-conférence ou d'un atelier de pratique	9
IV. SUIVI DES ACTIVITÉS.....	9
1) Affectation du calendrier de réservation	9
2) Suivi des visites-conférences et ateliers de pratique	9
3) Annulation ou ajout d'une visite	10
4) Retard d'un groupe de visiteurs	10
5) Retard et absence des intervenants	10
6) Sélection des intervenants	11
7) Formation des intervenants	11
8) Évaluation continue des intervenants	12

I. PRÉSENTATION DE LA CITÉ DE LA CÉRAMIQUE

La Cité de la céramique-Sèvres et Limoges est un établissement public administratif qui regroupe la Manufacture nationale de Sèvres, le Musée national de la céramique de Sèvres et le Musée national Adrien Dubouché de Limoges. La prestation ici demandée cible uniquement le site de Sèvres, Manufacture et Musée nationaux.

1) Présentation de Sèvres Manufacture et Musée nationaux

Sèvres Manufacture et Musée nationaux a pour singularité d'allier des collections de céramique exceptionnelles et un formidable outil de production unique, la Manufacture.

La Manufacture de Sèvres jouit d'une renommée et d'un prestige internationaux pour les qualités uniques de sa porcelaine et ses savoir-faire d'exception. Sous l'Ancien Régime, les porcelaines chinoises fascinent les cours européennes qui les collectionnent. L'engouement est tel que la découverte du secret de la porcelaine devient un enjeu politique.

Encouragée puis financée par le Roi Louis XV, sous l'influence de Madame de Pompadour, la Manufacture de Vincennes, puis de Sèvres à partir de 1756, devient l'un des symboles du pouvoir royal. Matière composée de trois roches, kaolin, feldspath et quartz, la porcelaine est recherchée pour sa blancheur, sa sonorité et sa translucidité. La porcelaine évoque la nacre du coquillage « *porcellana* » auquel elle doit son nom.

Fort de ses innovations scientifiques et d'un foisonnement artistique sans pareil, Sèvres lui a donné ses lettres de noblesse et lui confère une aura particulière encore dynamique aujourd'hui.

De la conception de la forme à la cuisson, en passant par la décoration, la production des œuvres de porcelaine, et de grès dans une moindre mesure, s'opère dans vingt-cinq ateliers regroupant vingt-six métiers différents exercés par des artisans d'art d'exception. Garante de la sauvegarde des savoir-faire manuels et de leur transmission, mais également source d'innovation technique, la Manufacture n'a de cesse de créer de nouvelles formes et d'améliorer son répertoire.

Si le blanc est inhérent à Sèvres au travers des biscuits, les couleurs sont tout autant une marque de son identité, en particulier l'or et le fameux bleu de Sèvres. En effet, très vite Sèvres s'est construit une réputation inégalée dans la création des couleurs et l'inventivité de la palette de Sèvres et de ses couleurs flamboyantes a révolutionné le « bon goût » dans le domaine des arts décoratifs. Bleu céleste, bleu de Sèvres, rose Pompadour... jusqu'à l'orange Sottsass ou le vert Hyber, les couleurs sont mises au point pour répondre à la demande des artistes. La palette de Sèvres compte aujourd'hui plus de 1 000 couleurs toujours élaborées in situ par son laboratoire, tout comme ses pâtes de porcelaine.

Arman, Jean Arp, Louise Bourgeois, Andrea Branzi, matali crasset, Johan Creten, Doshi Levien, Fabrice Hyber, Michele de Lucchi, Kristin Mckirdy, nendo, Giuseppe Penone, Ettore Sottsass, Pierre Soulages, Chu Teh-Chun, Barthélémy Toguo, Lee Ufan, Betty Woodman, ou Zao Wou-Ki figurent parmi les nombreux artistes et designers contemporains dont les collaborations avec Sèvres marqueront durablement son histoire. Au XVIII^e siècle, parmi les premiers artistes que l'on associe à Sèvres, figurent l'orfèvre Jean-Claude Duplessis, le sculpteur Etienne-Maurice Falconet ou encore le peintre François Boucher. Ils ont contribué à définir l'identité de la porcelaine de Sèvres. Tour à tour séduits par les qualités d'expression de la matière, par le potentiel chromatique de la palette de Sèvres, par la diversité des formes de son répertoire et par la magie de la transformation par le feu, les créateurs invités se nourrissent de leur dialogue constant avec les artisans d'art. Ainsi naissent de nouveaux objets d'art et œuvres qui entrent dans l'histoire de Sèvres avant d'être diffusés auprès de collectionneurs, d'institutions culturelles et des Palais de la République française.

Aujourd'hui, vases, services de table et autres objets décoratifs laissent peu à peu la place à la sculpture, au mobilier et aux œuvres dans l'espace public.

L'École de Sèvres participe aussi au rayonnement du prestigieux établissement en assurant la relève des métiers d'exception de la Manufacture. En septembre 2019, l'École de Sèvres ouvre ses portes ; outre l'offre de stages de pratique artistique à destination du grand public, elle assure la formation des artisans d'art de la Manufacture.

L'ambition de l'École de Sèvres repose sur la transmission. Sa vocation est avant tout professionnelle. La préservation et l'enrichissement des savoir-faire des artisans de la Manufacture sont au cœur des missions de l'établissement.

Elle propose une offre de formation initiale en deux ans par l'apprentissage. Cette formation rémunérée et diplômante (obtention d'un Brevet des métiers d'art) permet de préparer le concours de technicien d'art spécialité céramique afin d'intégrer les effectifs permanents de la Manufacture (emploi de la fonction publique d'État).

Deux cents ans après sa création, le Musée national de céramique conserve une collection de près de 50 000 œuvres, associant des céramiques de toutes les cultures et des chefs d'œuvre des 18^e, 19^e et 20^e siècles à des œuvres contemporaines et notamment aux créations les plus récentes de la Manufacture.

Directeur de la Manufacture de Sèvres durant toute la première moitié du 19^e siècle de 1800, date de son arrivée à sa mort en 1847, Alexandre Brongniart, brillant scientifique, chimiste et minéralogiste, est à l'origine de la création du *Musée céramique et vitrique* ouvert en 1824. D'un genre nouveau, à vocation technique, scientifique et pédagogique, le Musée avait pour ambition de présenter les exemples les plus variés de la création céramique à travers les âges et le monde afin de nourrir l'inspiration des artisans et artistes de la Manufacture comme de satisfaire les chercheurs, les industriels et les scientifiques.

Fort de collections déposées à la Manufacture depuis la fin du 18^e siècle (les vases grecs du fonds Vivant Denon, un ensemble de tableaux et de dessins de Desportes et Oudry, peintres animaliers des rois Louis XIV et Louis XV), le Musée possédait également une collection d'échantillons de terre de toute la France et de nombreux pays rassemblée grâce à un réseau de collecteurs voyageurs ainsi que des exemplaires des productions concurrentes des manufactures françaises et étrangères. L'intérêt d'Alexandre Brongniart pour les techniques et les savoir-faire des céramiques du monde entier le conduira à acheter très tôt pour le Musée des œuvres extra-européennes, notamment chinoises dès 1808.

Sous l'impulsion de ses successeurs, notamment le collectionneur érudit Champfleury, de 1872 à 1889, le Musée se transforme et tend vers un autre modèle, celui d'un musée d'arts décoratifs dont les œuvres sont désormais sélectionnées sur des critères différents, plus historiques et esthétiques. La première collection d'étude et d'inspiration s'enrichit alors des dons de nombreuses collections privées tandis que collectionneurs et amateurs d'art s'associent à l'évolution du Musée.

En 1876, son installation en bordure de Seine dans un bâtiment spécifique, aux allures de palais classique, au voisinage immédiat de la Manufacture, contribue à donner aux arts céramiques une visibilité et une reconnaissance internationale.

Institution de référence, le Musée accorde tout au long de l'année de très nombreux prêts en France et à l'étranger. Il participe activement à l'organisation d'expositions hors les murs.

Sèvres Manufacture et Musée nationaux participe aux événements nationaux suivants : Journées européennes du Patrimoine, Nuit des Musées, Journées européennes des Métiers d'Art. De plus, le Musée national de la céramique organise une à deux expositions annuelle(s). Dans ce contexte, des visites conférences, ateliers et animations culturelles sont organisés.

2) Le public de Sèvres Manufacture et Musée nationaux

Dans le cadre de ses missions de création artistique, de conservation patrimoniale et de diffusion culturelle, le projet de l'établissement repose sur trois axes stratégiques :

- renforcer le rayonnement et le développement international de la marque Sèvres,
- développer l'attractivité et la fréquentation des sites de Sèvres et de Limoges,
- devenir une référence en matière de recherche et de transmission sur les arts du feu.

Sèvres Manufacture et Musée nationaux a une fréquentation annuelle d'environ 60 000 visiteurs. Elle se partage entre des visiteurs en groupe et des visiteurs individuels. Des visites sont proposées aussi bien au Musée qu'à la Manufacture de Sèvres. Sèvres Manufacture et Musée nationaux a accueilli en 2018 au total 66 393 visites, soit une augmentation de 29,2% par rapport à 2017 (51 361 visiteurs). Les visiteurs individuels représentent environ 80 % de la fréquentation. 421 visites guidées des collections et des ateliers de production ont été proposées aux groupes et aux individuels, soit environ 8 450 personnes. Lors de ces visites guidées, le nombre d'individuels et de personnes reçues dans le cadre de groupes pré-constitués est quasiment identique, environ 4 200 pour chaque. Les visiteurs optant pour une visite guidée représentent environ 18,5 % des visiteurs totaux. Le public scolaire s'élève en 2018 à 1 866 visiteurs, soit quasiment 3 % de l'ensemble des visiteurs.

II. L'OFFRE DE SÈVRES MANUFACTURE ET MUSÉE NATIONAUX

Environ 300 visites conférences sont organisées en moyenne par an à la demande des groupes et une centaine sont proposées par Sèvres aux individuels dans le cadre de la programmation des activités culturelles.

Le titulaire est sollicité par Sèvres Manufacture et Musée nationaux pour la conduite de visites-conférences et d'ateliers de pratique artistique qui sont détaillés ci-dessous. Les visites guidées du Musée permettent de découvrir des œuvres des collections. Elles peuvent être générales ou au contraire, s'articuler autour d'une thématique précise. Les visites guidées de la Manufacture sont l'occasion de présenter le processus de fabrication de la porcelaine en faisant le focus sur un ou plusieurs atelier(s) de production. Les ateliers de pratique proposent aux visiteurs une expérience de la Manufacture de Sèvres. Ils seront l'opportunité de découvrir et de pratiquer des savoir-faire spécifiques héritiers de l'histoire de Sèvres.

L'offre pré-programmée est planifiée annuellement en fonction des événements et des expositions en cours. Étant susceptible de changer, elle est présentée ici à titre d'exemple. L'offre proposée ci-dessous est celle prévue du 1^{er} septembre 2019 au 31 août 2020.

1) L'offre pré-programmée à destination des visiteurs individuels adultes

L'établissement propose plusieurs types d'activités culturelles à destination des adultes :

- Visites guidées des collections permanentes du Musée en 1h30, *Découverte des chefs-d'œuvres d'un musée d'inspiration*, tous les dimanches à 14h30 sauf le 1er dimanche du mois, jauge : 25 personnes.
- Visites guidées de 2 ateliers de la Manufacture, *Les coulisses de la Manufacture*, en 1h30, le 3ème jeudi du mois à 14h, jauge : 20 personnes.
- Visites guidées du Musée et d'un atelier de la Manufacture en 2h, *Sèvres se dévoile*, le 4ème jeudi du mois à 14h, jauge : 20 personnes.
- Atelier de pratique du modelage pour les adultes de 2h en 5 séances trimestrielles, jauge : 15 personnes.

2) L'offre pré-programmée à destination des visiteurs individuels enfants

L'établissement propose plusieurs types d'activités culturelles à destination des enfants :

- Visite guidée des collections permanentes du Musée en 1h pour les enfants de 4 à 6 ans, par le biais du conte, *Sèvres se raconte aux enfants*, le 4ème dimanche du mois, jauge : 10 personnes.
- Atelier de pratique artistique en famille en accès libre et en continu pendant 2h, *Sèvres en famille*, un dimanche par mois.
- Atelier de pratique du modelage pour les enfants de 6 à 12 ans de 2h en 5 séances trimestrielles, jauge : 15 personnes.

3) L'offre à la demande à destination des groupes adultes pré-constitués

L'établissement propose actuellement, sur réservation préalable auprès du service des publics, pour des groupes divers (adultes, scolaires) plusieurs types de visites qui sont l'occasion de découvrir la Manufacture ou le Musée :

- Visites guidées des collections permanentes du Musée, *Découverte des chefs-d'œuvres d'un musée d'inspiration*, en 1h30, jauge : 25 personnes.
- Visites guidées de 3 ateliers de la Manufacture en 2h, jauge : 20 personnes.
- Visites guidées du Musée et d'un atelier de la Manufacture en 2h, *Sèvres se dévoile*, jauge : 20 personnes.
- Atelier de pratique artistique premium à destination des entreprises en 2h, *Studio d'artisans*, qui inclut une découverte de la Manufacture et une initiation à une technique artistique spécifique de Sévres, jauge : 10-15 personnes
- Goûter d'anniversaire pour les enfants de 5 à 10 ans, à la demande des visiteurs individuels, en 2h qui inclut une visite du Musée ou de la Manufacture puis un goûter, jauge : 15 personnes.

4) L'offre à la demande à destination des groupes scolaires, champ social, en situation de handicap

Pour les groupes scolaires, du champ social et MDPH, l'établissement offre, sur réservation préalable auprès du service des publics, les visites suivantes :

- Visites guidées des collections permanentes du Musée en 1h30, *Découverte des chefs-d'œuvres d'un musée d'inspiration*, jauge : 25 personnes.
- Visites guidées de 2 ateliers de la Manufacture en 1h30, *Les coulisses de la Manufacture*, jauge : 20 personnes.
- Visites guidées du Musée et d'un atelier de la Manufacture en 2h, *Sèvres se dévoile*, jauge : 20 personnes.

Enfin, à destination des publics scolaires, des visites guidées des collections du Musée en 1h30 sur des thématiques spécifiques ont été développées :

- Maternelle : *Le bestiaire fantastique du Musée*, une visite contée
- Élémentaire : *Dessine le bestiaire fantastique du Musée*
- Collège : *Mythologie à travers la céramique*
- Lycée : *Tous à table !*
- Post-bac : *De l'utile au futile*
- Écoles spécialisées en céramique, design : *Les métiers d'art de la porcelaine*.

5) Événements ou visites exceptionnelles

Sèvres Manufacture et Musée nationaux peut participer aux événements nationaux (Journées de Métiers d'Art, Nuit des Musées, Journées Européennes du Patrimoine...). Dans ce contexte, des visites conférences, ateliers et animations culturelles peuvent être organisés. Il y en a 4 ou 5 par an environ.

Lors d'événements ou de privatisations des espaces de l'établissement, des visites peuvent également être prévues dans la Manufacture ou dans le Musée. Lors d'événements organisés par l'établissement, il est proposé aux clients de visiter la Manufacture et/ou le Musée de Sévres. Selon la taille du groupe, ils peuvent bénéficier de visites guidées, qui présentent des ateliers de fabrication et de décoration et les collections, ou de points paroles. Dans ce cas, les visiteurs se déplacent au gré de leurs envies et assistent à des démonstrations réalisées par les céramistes et commentées par des guides qui détaillent le processus de fabrication et explicitent leurs gestes. En 2018, 35 privatisations ont eu lieu dont 14 ont fait l'objet de visites guidées, principalement dans la Manufacture. Le titulaire devra mettre à disposition le nombre de guides nécessaires au bon déroulement de l'événement.

Des activités hors-les-murs peuvent également être organisées sur la base de l'offre de visites conférences ou d'ateliers détaillés ci-dessus.

III. DÉFINITION DES PRESTATIONS

1) Définition de l'accord cadre

Le présent accord-cadre porte sur la réalisation de visites guidées et d'ateliers de pratique artistique réalisés pour Sévres Manufacture et Musée nationaux sur le site de Sévres. Il s'agit d'un accord-cadre à bons de commande, tel que réglementé par les articles L. 2125-1, R. 2162-1 à R. 2162-6, R. 2162-13 et R. 2162-14 du code de la commande publique. Ces bons de commande seront émis en début de mois pour le mois en cours avec un réajustement éventuel en fin de mois en fonction de l'activité. Pour l'offre pré-programmée, le bon de commande est établi pour la durée de validité de cette offre.

2) Périmètre de l'accord-cadre

Il est entendu que les prestations évoquées dans ce document, dont la réalisation fait partie du présent accord-cadre, ne recouvrent pas l'ensemble des activités de médiation culturelle de Sévres Manufacture et Musée nationaux. En conséquence, de nouvelles activités peuvent être ajoutées ou supprimées au programme pour les saisons suivantes.

Sèvres Manufacture et Musée nationaux peut se charger de la programmation et de l'organisation de l'ensemble des visites et ateliers qu'elle conçoit et réalise elle-même, ou est amenée à faire concevoir et/ou réaliser.

3) Composition de l'équipe du titulaire

Un chef de site dédié doit être proposé par le titulaire en tant que garant de la bonne exécution des prestations. Il est l'interlocuteur principal de Sèvres Manufacture et Musée nationaux ; en cas d'indisponibilité de l'interlocuteur principal, un remplaçant est désigné. L'interlocuteur dédié a pour missions de gérer et encadrer l'équipe de conférenciers (téléphonique et courriel) de planification et de médiation, assurer l'organisation pratique des prestations (incluant les formations initiale et continue), faire le lien entre l'équipe des médiateurs et Sèvres Manufacture et Musée nationaux, participer à la diffusion des informations et consignes du commanditaire. Il gère les éventuels incidents (problème de planification, difficultés rencontrées pendant une visite / avec un visiteur, annulation, remplacement, demande de dernière minute, etc.) et en assure le reporting auprès de Sèvres Manufacture et Musée nationaux.

Le titulaire est tenu de faire réaliser les prestations de visites commentées et d'ateliers de pratique exclusivement par des intervenants dont la compétence et l'expérience justifient cette affectation, à savoir :

- diplôme de médiation culturelle et/ou de guide conférencier, niveau Master ;
- solides connaissances en histoire, en histoire de l'art, en histoire de la céramique et des métiers d'art ;
- connaissances des techniques de la céramique et de ses principes physico-chimiques ;
- capacité à acquérir de nouvelles connaissances sur le Musée, la production de Sèvres et leur histoire, ainsi que sur l'offre culturelle et éducative de Sèvres Manufacture et Musée nationaux ;
- maîtrise de l'univers scolaire et des programmes scolaires ;
- capacités narratives ;
- excellente maîtrise de la langue française et capacité à l'adapter au public concerné et / ou spécialisation auprès d'un type de public : enfants, public handicapé, public du champ social... ;
- adaptation de l'attitude du médiateur aux différents types de public : VIP, enfants... ;
- la langue française est la langue principale ;
- maîtrise de l'anglais et si possible d'autres langues ;
- attitude accueillante et goût du contact avec le public ;
- rigueur professionnelle et bonne présentation ;
- force de proposition, adaptabilité et curiosité ;
- pratique artistique pour l'animation des ateliers (arts plastiques et céramique).

4) Horaires des vacances

Le Musée national de la céramique est ouvert au public tous les jours de 10h00 à 12h30 et de 13h30 à 17h00 sauf les mardis, le 25 décembre, le 1^{er} janvier et le 1^{er} mai.

La Manufacture de Sèvres est ouverte aux visites de 8h30 à 18h00, du lundi au vendredi, dans le cadre de visites guidées uniquement.

Les visites ou ateliers de pratique à la demande et fixes sont prévus dans les horaires d'ouverture du site de Sèvres, entre 8h30 et 18h00, du lundi au samedi. Toutefois, certaines prestations exceptionnelles ou dans le cadre d'événement peuvent être réalisées en dehors des heures d'ouverture au public.

5) Délai d'exécution de la prestation

Il est entendu que le temps de déplacement, de préparation, de répétition et de rangement éventuel est inclus dans la fixation des prix et ne saurait donc donner lieu à aucune demande de supplément de prix de la part du titulaire.

Le respect de la durée globale de réalisation étant la condition essentielle d'une sereine gestion des activités culturelles, les durées prévues de réalisation des activités sont impératives. Par conséquent, le titulaire a l'obligation d'adapter, dès que les circonstances le demandent, le déroulement de la visite ou de l'atelier afin d'assurer la bonne tenue des délais.

Tout retard dans le commencement d'une visite ou d'un atelier du fait du groupe entraîne une réduction du temps de la durée de l'atelier ou de la visite. En revanche, si le retard dans le commencement de l'activité est du fait du titulaire, l'activité pourra être prolongée pour atteindre sa durée initiale.

6) Définition de l'offre culturelle

Sèvres Manufacture et Musée nationaux fixe en interne les principes et les thématiques des visites commentées et des ateliers de pratique artistique. La « fiche de médiation » d'une visite commentée ou d'un atelier de pratique fournit la totalité des informations nécessaires à sa réalisation (annexe I) ; elle constitue donc la référence sur laquelle l'intervenant s'appuie pour réaliser l'activité concernée. La fiche de médiation est élaborée par le service des publics de Sèvres Manufacture et Musée nationaux. Elle mentionne notamment l'objectif pédagogique, la durée de réalisation prévue de l'activité et le public ciblé.

La langue principale est le français, mais le titulaire doit être capable de fournir des intervenants anglophones si besoin. Il est entendu que les ateliers de pratique sont réalisés par le titulaire en français.

7) Déroulement d'une visite-conférence ou d'un atelier de pratique

Le titulaire a l'obligation d'être muni d'un badge lors de sa présence sur le site de Sèvres. Lorsque le musée est ouvert, le titulaire doit rencontrer le groupe pour lequel il assure une visite ou un atelier dans le hall d'entrée du musée. Lorsque le musée est fermé, le titulaire doit rencontrer son groupe au PC sécurité du 4 Grande Rue. Il veille à ce que chaque visiteur soit badgé. Si nécessaire, le titulaire doit prendre en compte l'accompagnement d'un public PMR.

Le titulaire s'engage à respecter et à faire respecter le règlement de visite (annexe II), les consignes de sécurité et le règlement intérieur en vigueur (annexe III). Il sera particulièrement vigilant dans les espaces fermés au public où il a la responsabilité de la bonne conduite du groupe (sécurité des personnes et des œuvres), ainsi que la gestion logistique de ces espaces (ouverture et fermeture, éclairage).

Pour certains ateliers spécifiques, l'intervenant doit installer le matériel de l'atelier pédagogique dans les salles attribuées, et le ranger à la fin de l'activité. Tout local doit être rendu dans l'état dans lequel il a été trouvé.

Le titulaire s'engage à raccompagner le groupe dans les espaces d'accueil ; ce qui marque la fin de la prestation.

En cas de problèmes rencontrés, un rapport immédiat doit être envoyé le jour même au service des publics.

8) Droit à l'image des intervenants

Il est précisé que les activités réalisées par le titulaire dans le cadre du présent accord-cadre pourront faire l'objet de captations sonores, audiovisuelles et/ou photographiques.

Le titulaire s'engage à informer ses intervenants lorsque des captations vont être réalisées et à faire signer aux intervenants concernés une autorisation de droit à l'image, dont un modèle pourra lui être fourni par l'établissement. Dans l'hypothèse où un intervenant refuserait de figurer dans une captation, le titulaire s'engage à le remplacer par un autre intervenant.

Sèvres Manufacture et Musée nationaux, ainsi que tout partenaire ou prestataire de son choix, pourront exploiter ces captations à des fins non commerciales, et notamment à des fins d'archivage, de documentation interne, de communication ou de promotion institutionnelle ainsi que de médiation culturelle, que ce soit au sein de l'établissement ou sur internet, via un intranet ou sur les réseaux sociaux, par tous moyens et sur tous supports connus ou inconnus à ce jour. L'autorisation est accordée pour le monde entier et pour une durée de vingt ans.

Ces usages non commerciaux des captations sont inclus dans les prix de l'accord-cadre et ne donneront lieu à aucune rémunération supplémentaire du titulaire ou de l'intervenant dont l'activité a fait l'objet d'une captation.

En revanche, les usages commerciaux des captations pourront donner lieu à rémunération supplémentaire du titulaire ou de l'intervenant dont la réalisation a été captée, selon des modalités qui seront définies par accord séparé.

IV. SUIVI DES ACTIVITÉS

1) Affectation du calendrier de réservation

Le service des publics a la charge des prises de réservation des visites et de leur encaissement. Il transmet chaque vendredi le calendrier des visites des deux mois suivants et il confirme les visites de la semaine à venir.

Le titulaire doit :

- communiquer au service des publics chaque lundi le calendrier des affectations de la semaine suivante, accompagné du parcours, le nombre de personnes par groupe ainsi que l'identité des réservataires suivant le calendrier des réservations transmis par le service des publics le mois précédent ;
- octroyer un intervenant pour les réservations demandées par Sèvres Manufacture et Musée nationaux pour des visites exceptionnelles (invités, VIP, partenaires...) selon les besoins ;
- assurer une continuité de service tout au long de l'année.

Il revient au titulaire d'allouer le bon intervenant en fonction de chaque spécificité de visite ou d'atelier de pratique et des demandes particulières qui ont pu être formulées au moment de la réservation. Il est impératif de s'adapter à chaque interlocuteur et répondre au mieux aux attentes du public.

Le service des publics a un droit de regard permanent sur le calendrier d'affectation des intervenants.

2) Suivi des visites-conférences et ateliers de pratique

Un point hebdomadaire sera fait entre le responsable de site et le service des publics afin de suivre l'état des médiations par courriel ou téléphone, ou lors d'un entretien si les deux parties l'estiment nécessaire.

De plus, le chef de site assiste aux réunions de suivi mensuelles avec Sèvres Manufacture et Musée nationaux. Ces réunions sont à la charge du titulaire. Elles ont pour objet de :

- faire le point sur les calendriers, les effectifs, les affectations des médiateurs ;
- présenter le bilan des prestations réalisées ;
- faire le point sur les compétences et les formations des collaborateurs ;
- prendre en compte les observations et remarques de Sèvres Manufacture et Musée nationaux et leur donner suite ;
- rechercher des solutions d'amélioration de l'organisation de la médiation et de la qualité des prestations si nécessaire.

En fonction des nécessités observées, le chef de site peut réunir les équipes de médiation selon les besoins de pilotage de l'activité.

Les réunions feront l'objet d'un compte-rendu rédigé et diffusé par le titulaire dans un délai qui ne doit pas excéder sept (7) jours calendaires à partir de la date de la réunion.

Enfin, un état des médiations réalisées sera transmis mensuellement à Sèvres Manufacture et Musée nationaux dans la semaine suivant la fin du mois concerné. Cet état mentionnera au moins pour chaque activité les éléments suivants : nature ou titre de la prestation, date et heure de réalisation, durée, taille du groupe, nom de l'intervenant planifié pour la réaliser, prix unitaire HT. Le suivi des activités mensuelles devra également faire état du nombre d'activités réalisées par thématiques, type de public, etc. en fonction des besoins de Sèvres Manufacture et Musée nationaux.

Un bilan trimestriel d'activité sera fourni dans la semaine suivant la fin du trimestre et un bilan annuel d'activité devra également être transmis dans la semaine suivant la fin de l'année.

Les formes et le contenu de ces documents seront établis en concertation avec Sèvres Manufacture et Musée nationaux et avec l'accord de celle-ci.

3) Annulation ou ajout d'une visite

Le service des publics informe le prestataire dès l'annulation d'une visite. Dans le cas où une annulation à l'initiative du (ou des) visiteur(s) devait survenir moins cinq (5) jours ouvrés avant la date programmée, Sèvres Manufacture et Musée nationaux considérera la prestation comme effectivement réalisée par le titulaire. Il est également possible d'accepter une demande de visite deux (2) semaines avant la date prévue de la visite. En deçà des deux semaines, la visite sera possible sous réserve de disponibilité d'un intervenant.

4) Retard d'un groupe de visiteurs

En cas de retard d'un groupe de visiteurs, Sèvres Manufacture et Musée nationaux écartera la durée de la prestation d'un temps équivalent à celui du retard. Le parcours ou l'atelier de pratique ne sera donc pas complet et l'horaire de fin de visite restera inchangé. Pour tout retard supérieur à trente (30) minutes par rapport à l'heure de visite ou d'atelier indiquée sur la réservation (lors de la présentation du responsable à la banque d'accueil), l'établissement se réserve le droit de ne pas assurer la prestation sans que le client ne puisse demander le remboursement du montant acquitté.

5) Retard et absence des intervenants

A chaque retard supérieur à cinq (5) minutes d'un intervenant pour une visite guidée ou un atelier qu'il a la charge de réaliser, Sèvres Manufacture et Musée nationaux pourra faire parvenir au titulaire par voie électronique ou postale un courrier l'informant du retard. Le titulaire devra justifier par écrit ce retard. En l'absence de réponse dans les sept (7) jours calendaires à compter de la réception du courriel ou du courrier de Sèvres Manufacture et Musée nationaux, ou dans le cas où la motivation ne serait pas acceptée par Sèvres Manufacture et Musée nationaux, celui-ci pourra appliquer une pénalité de cinquante euros (50,00 €) par retard constaté et signifié au titulaire.

En cas d'absence, le titulaire s'engage à assurer un remplacement de l'intervenant le jour même. A chaque absence, sans remplacement autorisé au préalable par Sèvres Manufacture et Musée nationaux, d'un intervenant à une visite commentée ou à un atelier qu'il a la charge de réaliser, ou à une session de formation à laquelle il a la charge de participer, Sèvres Manufacture et Musée nationaux pourra faire parvenir au titulaire par voie électronique ou postale un courrier l'informant de l'absence. Le titulaire devra justifier par écrit cette absence. En l'absence de réponse dans quarante-huit (48) heures après la réception du courriel ou courrier de Sèvres Manufacture et Musée nationaux, ou dans le cas où la motivation ne serait pas acceptée par Sèvres Manufacture et Musée nationaux, celui-ci pourra appliquer une pénalité de cent cinquante euros (150,00 €) par absence constatée et signifiée au titulaire.

6) Sélection des intervenants

Lorsqu'une des personnes nommément désignée dans la composition de l'équipe n'est plus en mesure d'accomplir la prestation, le titulaire doit en informer sans délai, le service des publics, et proposer dans le même temps le CV du nouvel intervenant pour approbation. Le nouvel intervenant devra disposer au moins des compétences équivalentes. La validation de ce nouvel intervenant fera l'objet d'une validation par courriel du chef des publics ou de son représentant.

Le titulaire devra notamment fournir à Sèvres Manufacture et Musée nationaux, dans un délai d'un (1) mois, le curriculum vitae de tout intervenant pressenti pour la réalisation d'une visite commentée ou d'un atelier de pratique avant toute réalisation effective de l'activité en question par cet intervenant.

Dans le cas où un intervenant serait affecté à une activité sans que Sèvres Manufacture et Musée nationaux ait communiqué son accord écrit préalable, une pénalité forfaitaire de cent euros (100 €) peut être appliquée par affectation non conforme constatée, sans mise en demeure préalable et sans qu'aucune justification ne puisse être demandée à Sèvres Manufacture et Musée nationaux.

A tout moment, et notamment dans le cas où Sèvres Manufacture et Musée nationaux estimerait qu'un intervenant n'atteint pas le niveau de qualité attendu, Sèvres Manufacture et Musée nationaux se réserve la possibilité de demander le retrait de cet intervenant des états de prestations prévisionnelles, de manière temporaire ou définitive, pour tout ou partie des activités programmées.

L'établissement d'un rapport immédiat en cas de problèmes rencontrés doit être envoyé le jour même au service des publics.

7) Formation des intervenants

Sèvres Manufacture et Musée nationaux prévoit quatre journées de formation initiale sur site afin de présenter les collections du Musée, les ateliers de la Manufacture, les livrables nécessaires au bon déroulement des visites et des ateliers de pratique artistique. Elle sera aussi l'occasion d'une formation sécurité et d'un repérage sur les parcours accessibilité. Un audit des intervenants sera prévu lors de ce temps de formation. Cette formation obligatoire pour le chef de site et pour les formateurs internes à l'équipe du titulaire (une feuille d'émargement sera signée par les participants) sera ouverte aux équipes des intervenants. Cette formation initiale qui aura lieu entre le 1^{er} et le 15 décembre 2019, est à la charge du titulaire et est incluse dans ses prix.

Pour tout nouvel arrivant intégré dans l'équipe du titulaire, ce dernier s'engage à réaliser sa formation initiale, qui leur permettra notamment d'acquérir la connaissance préalable sur l'histoire de Sèvres, les programmations culturelles et pédagogiques, les scénarios de visites commentées les plus récurrents ainsi que les scénarios d'ateliers de pratique.

Sèvres Manufacture et Musée nationaux s'engage à mettre en place des sessions de formation continue semestrielles d'une journée. Cette formation, obligatoire pour le chef de site et pour les formateurs internes à l'équipe du titulaire sera ouverte aux équipes des intervenants, est à la charge du titulaire.

De plus, le service des publics informera de l'actualité ainsi que des mouvements d'œuvres lors des points hebdomadaires et des réunions mensuelles.

8) Évaluation continue des intervenants

Des évaluations des prestations seront réalisées par Sèvres Manufacture et Musée nationaux selon une grille d'évaluation comprenant des critères de qualité détaillés : ponctualité, qualité de l'accueil, respect de la durée des réalisations de médiation, maîtrise des contenus transmis, qualité scientifique du discours, clarté du discours, qualité de la communication verbale et gestuelle, adaptation du discours à la typologie de public, gestion de la dynamique des groupes, compréhension des objectifs de médiation de Sèvres Manufacture et Musée nationaux, respect des consignes de sécurité, etc. Le titulaire doit également proposer des outils d'évaluation de ses équipes.

Une vérification en situation réelle sera effectuée par un des membres de Sèvres Manufacture et Musée nationaux pour chaque activité réalisée par un médiateur, sans qu'une information préalable soit nécessaire (de type visite mystère). Une fiche est établie sur la base de la grille d'évaluation et transmise au titulaire.

En cas de besoin de modifications ou d'amélioration, le titulaire en informe son collaborateur et met tout en œuvre pour procéder à cette modification. Sévres Manufacture et Musée nationaux peut effectuer une nouvelle vérification. Si les modifications n'ont pas été prises en compte, Sévres Manufacture et Musée nationaux, dans un souci de garantie de qualité du service, demandera le retrait du collaborateur concerné. Le titulaire devra tout mettre en œuvre afin d'assurer les prestations initialement affectées au collaborateur démis de ses fonctions.

Annexes :

- annexe 1 : Fiche de médiation ;
- annexe 2 : Règlement de visite de Sévres – Manufacture et Musée nationaux* ;
- annexe 3 : Règlement intérieur de l'Établissement public Cité de la céramique- Sévres et Limoges et ses annexes ;
- annexe 4 : Conditions générales de vente ;
- annexe 5 : Grille tarifaire ;
- annexe 6 : Tableau récapitulatif des offres.

** Le règlement de visite est actuellement en cours de mise à jour. La nouvelle version du règlement de visite doit être approuvée par le conseil d'administration de l'établissement lors de sa séance du mois de décembre. La version finale du document sera notifiée au titulaire et s'imposera à ce dernier sans autre formalisme.*

Mots-clés

Artisanat

Artisans

Ateliers

Céramique

Céramique d'art

Cité

Communication

Développement durable

Expérience des publics

Expositions

Formation

Manufacture

Médiations

Publics

Numérique

Patrimoine culturel immatériel

Patrimoine culturel matériel

Patrimonialisation

Résumé

La céramique en tant que technique et objet est universelle. On la retrouve dès la préhistoire, puis dans toutes les zones du monde sous des formes et des appréciations diverses. Le propos de ce mémoire est d'étudier le passage de la céramique d'un statut d'objet utilitaire à celui d'objet artistique, puis d'évaluer son renouveau et ses modes de communication en tant que céramique d'art, en étudiant le cas particulier de la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges.

La première partie de ce mémoire portera sur l'histoire de la céramique, dressera un portrait du monde professionnel et artistique qui gravite autour d'elle, et interrogera les imaginaires qui lui sont reliés. De profondes mutations de ce monde seront constatées et nous amèneront à nous interroger sur les moyens de sauvegarde et de promotion de cet art qui pourraient être incarnés par la Cité de la Céramique Sèvres & Limoges.

La deuxième partie présentera la Cité de la Céramique Sèvres et Limoges, sa création, ses objectifs depuis 2010, les menaces qui pèsent sur elle ainsi que les partenariats noués. D'autres manufactures dans le monde seront étudiées pour mieux comprendre la situation d'une manufacture de porcelaine de nos jours. Il apparaîtra que pour garder son statut privilégié, la Cité doit faire des promesses en termes d'enjeux culturels, scientifiques mais aussi entrer dans une logique de rentabilité. Ses choix en

termes de communication et de stratégie de marque seront déterminants pour assurer à la Cité d'atteindre ses objectifs.

La troisième partie décortiquera en détail cette communication sous différents supports, et permettra de faire quelques préconisations.