Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Marque

Option : Marque et branding

Le musée comme marque : le statut du public en question

Le cas de la Maison Européenne de la Photographie pour la saison 2019-2020

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

Tuteur universitaire : Agathe Nicolas

Nom, prénom : CHAUVIN Coralie

Promotion : 2019-2020

Soutenu le : 08/09/2020

Mention du mémoire : Très bien

Remerciement

Mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire. Je voudrais tout d'abord remercier ma tutrice universitaire, Agathe Nicolas, qui m'a suivie et guidée tout au long de ce projet de recherche. Ses conseils, sa bienveillance et sa disponibilité m'ont permis de constituer et d'aboutir ce mémoire. Je tiens à remercier également Caroline Marti, pour m'avoir partagé gracieusement son savoir et ses références qui m'ont permis de nourrir ma réflexion et d'enrichir mon propos. Merci à Luc Basier, mon rapporteur professionnel, pour son accompagnement et ses conseils affûtés.

Merci à tous les professionnels qui ont accepté de me consacrer du temps et de répondre à mes questions pour construire ce mémoire. Je remercie André Mazal, planneur stratégique chez BETC Étoile Rouge, pour le partage de son savoir et de son expérience. Mathilde Gaist, directrice du planning stratégique chez Carré Noir, pour ses précieux conseils. Rémy Hoche, chef du service communication et mécénat au sein du Musée National de la Marine, pour son regard interne à la communication d'une institution qui m'a beaucoup éclairé. Enfin, je remercie Marie Claverie, coordinatrice Musée et société au sein de l'ICOM, pour son aide et son expertise.

Je remercie également particulièrement Ophélie Chauvin, Tifenn Plouhinec et Maxime Simon qui m'ont épaulée, soutenue et encouragée sans relâche dans la rédaction de ce mémoire pendant des semaines de confinement compliquées. Merci à eux de s'être tant impliqués et d'avoir su trouver les mots pour me permettre de continuer et surtout d'aboutir ce travail de recherche.

Enfin, je tiens à remercier mes amies, Chloé Le Coz et Chloé Ansquer, pour leur relecture consciencieuse et leur soutien, mais aussi toutes les personnes que je ne cite pas mais que je n'oublie pas : mes parents, mes amis et mes proches, qui ont contribué de près ou de loin, grâce à leur appui, à la réalisation de ce travail.

Résumé

Affaiblies par le désengagement de l'État et soumises à la concurrence des industries culturelles, les institutions culturelles modifient leur fonctionnement pour continuer d'exister. Les enjeux financiers, numériques et sociaux auxquels elles font face les poussent à adopter de nouveaux outils issus du domaine marchand : elles entrent dans un processus de mise en marque. Si elle permet aux institutions culturelles de développer un discours cohérent et d'attirer un nouveau public, la mise en marque peut néanmoins les conduire vers des logiques de profitabilité, à première vue éloignée de leur mission d'intérêt général. Afin de contribuer à la médiation des œuvres et servir la mission des institutions culturelles, le processus de mise en marque doit être pensé de manière à faire cohabiter à la fois les objectifs de communication et les objectifs de médiation.

Par ailleurs, la mise en marque modifie les outils de médiation culturelle et bouleverse la relation du public à l'institution. Entre publicité et médiation, les frontières se resserrent et brouillent l'horizon d'attente[1] du public. À travers l'étude du cas de la MEP nous observons que l'exposition, tout comme la publicité, se dissimule. Nous assistons à un phénomène de dépublicitarisation[2] qui se double d'un processus que nous nommerons démuséification. Les œuvres tendent à s'éloigner de ce qui les sacralise, les muséifie pour osciller vers un objet non identifié à la frontière entre publicité et médiation. La relation du public à l'institution se voit perturbée ainsi que son statut.

De plus, la crise de la COVID-19 survenue au début de l'année 2020 marqua un tournant dans le fonctionnement et la relation des institutions culturelles à leur public, les obligeant à passer du réel au virtuel et les privant de leurs visiteurs. Ce passage sans transition au tout numérique permit aux établissements d'assurer la continuité culturelle et de maintenir un lien avec leur public. Toutefois, sur internet, le public n'est plus visiteur mais usager destiné à interagir avec les œuvres. L'évolution soudaine du statut du public fait naître une forte injonction à la participation, allant jusqu'à placer l'usager au statut d'artiste. Afin d'assurer une médiation efficace et de garder un lien actif avec ses visiteurs, l'institution doit tenir compte de l'évolution de leur statut.

Mots clés : Marque, Institutions culturelles, Public, Injonctions, Démuséification, Covid-19

[1]Jauss Hans Robert, *Pour une esthétique de la réception,* Gallimard, 1990.

[2]Berthelot-Guiet Karine, Marti de Montety Caroline et Patrin-Leclère Valérie, « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », *Semen*, 36, 2013, disponible à l'adresse : http://journals.openedition.org/semen/9645

Table des matières

Introduction 4

PARTIE 1 : La quête identitaire dans un contexte concurrentiel.....13

A/ Légitimité et compétitivité des institutions culturelles 13

1) Les enjeux des institutions culturelles.....13

2) Les nouvelles formes concurrentielles.....18

B/ « Du principe de "musées qui exposent" à celui de "musées qui s'exposent" » - Joseph Moukarzel.....21

1) Une stratégie de l'image, un atout identitaire.....21

2) Glissement du contenu vers le contenant.....27

C/ Le nouvel angle identitaire de la Maison Européenne de la Photographie.....30

1) La stratégie identitaire de la MEP.....32

2) Un carré noir, trois lettres : la nouvelle identité de la MEP.....34

PARTIE 2 : Une cohabitation entre branding et médiation culturelle.....38

A/ La mise en marque des institutions culturelles.....38

1) D'une construction identitaire à une mise en marque.....38

2) Les apports d'une mise en marque.....41

3) Les limites d'une mise en marque.....43

B/ La mise en marque appliquée au secteur culturel : un équilibre à trouver 47

1) La mission et les valeurs de l'institution au cœur du processus.....47

2) La mise en marque : un levier pour la médiation.....52

3) La démocratisation de la culture par la mise en marque.....54

C/ Entre mise en marque et médiation : la démuséification.....57

1) La mise en marque des supports de communication et de médiation de la MEP.....57

2) Entre publicité et exposition « hors les murs » : la démuséification.....60

PARTIE 3 : La médiation des institutions culturelle en temps de crise.....63

A/ Du réel au virtuel.....64

1) Le rapport des institutions culturelles au numérique.....64

2) L'injonction au numérique en temps de crise #culturechezvous.....67

3) D'un public visiteur à un public usager.....70

B/ La continuité culturelle en temps de crise 74

1) Les institutions s'exposent en ligne.....74

2) La mise en marque telle une matrice.....76

C/ La résilience de la MEP face à l'évolution du statut de son public 79

1) Des réseaux sociaux actifs en amont de la crise.....79

2) Une maîtrise des réseaux sociaux au service de la médiation hors les murs.....81

3) Une injonction à la participation : le follower s'improvise artiste.....83

Conclusion.....87

Bibliographie.....93

Table des annexes.....96

Introduction

Disney +, Spotify, Netflix, Ubisoft, Amazon prime, le développement des industries culturelles est sans appel. Soumise aux règles du marché, cette industrie en plein essor est une composante majeur du paysage culturel. Elle influence le monde de la culture et concurrence les institutions déjà en place. Pourtant la frontière entre les institutions culturelles et les industries culturelles, bien qu'elles soient adversaires sur le marché de la culture, ne cessent de s'affiner. On observe depuis quelques années les acteurs des industries culturelles investir les lieux iconiques de la culture. On pense par exemple au couple d'artistes Beyoncé et Jay-z et leur clip APES***T tourné au cœur du musée du Louvre en 2018 ou encore la maison de couture Dior exposée au Musée des Arts Décoratifs en 2017. Ces quelques exemples sont le témoin d'une transformation profonde au sein des institutions culturelles.

Affaiblies par le désengagement de l'État et les coupes budgétaires, elles s'ancrent de plus en plus dans le spectre des industries culturelles. Contraintes de développer de nouvelles sources de revenus tout en répondant aux exigences de l'État quant à leur mission d'intérêt général, les institutions culturelles modifient leur fonctionnement. Elles se réinventent et développent pour subsister de nouveaux outils issus du domaine marchand. Les produits dérivés, les boutiques de souvenirs, les actions de co-branding entre une marque et le musée, les initiatives sont nombreuses et diverses pour générer des ressources financières et attirer du public.

Les institutions sont soumises à de nombreuses injonctions qui les mettent dans une position délicate pour à la fois assurer leur mission à destination du public et dans un même temps répondre aux problématiques économiques qui leur sont adressées. Comme l'exposent Sébastien Appiotti et Éva Sandri, elles peuvent sembler paradoxales voire contradictoires[3] : les institutions culturelles se voient contraintes à la fois de se moderniser tout en conservant leur authenticité, d'être connectées tout en restant un lieu propice à la déconnexion, d'être à but non lucratif tout en ressemblant à des entreprises, etc. Les institutions culturelles se voient alors « prise(s) dans une injonction contradictoire entre conserver une image du passé et tendre vers l'innovation »[4].

[3]Appiotti Sébastien, Sandri Eva, « Définir le musée par ses injonctions », *ibid.* P. 131.
[4]Appiotti Sébastien, Sandri Eva, « Définir le musée par ses injonctions », *ibid.* P. 127.

Pour notre étude nous avons choisi de nous intéresser aux enjeux liés à la communication des institutions culturelles et notamment leur mise en marque. Bien que l'intégration de logiques communicationnelles au sein des institutions culturelles ne soit pas un phénomène récent, le processus de mise en marque, lui, constitue une nouvelle dimension en plein essor. Depuis quelques années les institutions culturelles sont passées d'une logique publicitaire (logo, campagne d'affichage) à une logique d'image (branding, positionnement, travail sur l'identité). Le Musée des Arts Décoratifs, la Philharmonie de Paris, la Monnaie de Paris, le Musée National de la Marine, la Cinémathèque ou encore la Maison Européenne de la Photographie, toutes ces institutions ont, ces dernières années, fait appel à une agence spécialisée en branding pour créer ou repenser leur marque. Plus précisément, elles ont travaillé auprès des géants de la publicité à savoir : BETC et Publicis. D'emblée la mise en marque d'une institution culturelle semble contradictoire. La culture n'est pas un produit de consommation que l'on vendrait au même titre qu'un fond de teint, et pourtant. Le culte et la sacralité du musée[5] seraient-ils mis au second plan au profit de démarches marketing et commerciales ? En France, plus que dans d'autres pays, nous entretenons un rapport sacré au musée. François Mairesse dans son ouvrage *Le Culte des musées* décrit cette relation particulière presque religieuse que nous avons face aux institutions culturelles. C'est la raison pour laquelle leur rapprochement vers des logiques commerciales interroge et peut être considéré comme un « blasphème ».

Affaiblis par les coupes budgétaires et les injonctions qui leur sont adressées, les institutions culturelles auraient-elles « cédé » à la tentation des puissants outils marchands pour attirer à tout prix un nouveau public ? Qu'en est-il de leur mission d'intérêt général ? Les institutions culturelles seraient-elles passées d'une logique de neutralité et d'égalité à une logique de profitabilité, telle des entreprises ? À travers ce projet d'étude nous allons nous attacher à comprendre les tenants et aboutissants de ce phénomène et dans quelle mesure ces deux notions à priori antagonistes peuvent coexister.

Nous étudierons la mise en marque des institutions culturelles à travers le prisme de la Maison Européenne de la Photographie. Ce « temple de la photographie » installé au sein d'un hôtel particulier en plein cœur du marais est le reflet de la mise en place du phénomène que nous souhaitons observer. En effet, l'année dernière l'institution a collaboré avec l'agence de branding BETC Étoile Rouge afin de repenser son identité, allant jusqu'à se renommer la MEP.

[5]Mairesse, François, *Le Culte Des Musées*, Académie royale de Belgique, Coll « l'Académie en Poche », 2014.

Son statut ainsi que sa taille nous ont particulièrement attirés, elle ne fait pas partie de ces grandes institutions telles que le Louvre ou le Centre Pompidou qui, au vu de leur envergure, investissent des sommes conséquentes pour leur communication. La MEP, malgré ses ressources et ses moyens plus modestes, alloue une partie de son budget à ce processus de mise en marque. Cela nous permettra de voir si ce phénomène de mise en marque se généralise au sein de plus petites structures. Nous avons fait le choix de concentrer notre étude sur une seule et même institution afin de suivre les différentes étapes du processus de mise en marque en profondeur passant par l'identité visuelle, le territoire de marque, les actions de communication ou encore le numérique.

La MEP représentait également un lieu et une structure accessible. Même si les circonstances dans lesquelles nous avons rédigé ce mémoire ne nous ont pas permis d'observer de l'intérieur la MEP et son public, nous avons pu récolter divers supports de communication, accéder aux ressources en ligne et observer son activité à travers son site internet et ses réseaux sociaux. Par ailleurs, nous avons pu rencontrer auparavant à plusieurs reprises les projets « hors les murs » réalisés dans les stations et gares du réseau RATP. Ces affichages installés sur les emplacements dédiés à la publicité nous ont questionné. Est-ce une publicité ou bien une action de médiation ? Ce constat a nourri notre réflexion et fait émerger des pistes d'étude.

En somme, la MEP incarnait un lieu propice à l'étude approfondie de la mise en marque. De par les différents éléments que nous venons de citer (changement récent d'identité, projets « hors les murs » dans les stations RATP, développement de l'activité en ligne durant le confinement lié à la COVID-19) elle représentait un terrain d'étude riche et pertinent. Tous les éléments étaient réunis pour construire notre projet de recherche.

Tout au long de notre étude nous utiliserons le terme institution culturelle. Nous avons volontairement choisi de privilégier ce terme à celui de « musée » pour sa dimension d'établissement à vocation. En effet, selon le dictionnaire de l'académie française une institution se définit comme une : « Organisation ou organisme institué pour une mission particulière »[6]. Notre sujet s'attachant principalement à étudier la cohabitation possible entre la mise en marque et la vocation de médiateur culturel des institutions culturelles, ce terme nous a semblé être le plus approprié.

[6]Définition du dictionnaire de l'Académie française.

Plus précisément il permet d'exclure toute confusion concernant le statut marchand ou non-marchand, public ou privé des structures que nous observons. Les institutions culturelles sont par définition des établissement publics non-marchands.

Par ailleurs, le terme « musée », qui comprends les structures publiques et privées, renfermerait notre sujet sur une structure bien précise dédiée principalement à la conservation, excluant tout autres établissements culturels qui ne posséderaient pas de collection (Centre d'arts, centre d'exposition, théâtres, etc.). En effet, le musée est défini dans le dictionnaire de l'Académie française comme un « édifice où l'on réunit, conserve, classe et expose au public des œuvres d'art, ou des objets et documents intéressant un domaine du savoir ». Nous souhaitons ainsi avoir une approche plus globale et ne pas nous limiter à cette notion.

Néanmoins, la définition du musée proposée par l'ICOM, qui encourage une déontologie des pratiques muséales, nous intéresse davantage. Voici la définition aujourd'hui en vigueur au sein de l'ICOM : « Un musée est une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation ». Bien que depuis 1974 de nouvelles notions liées à l'intérêt général aient fait leur apparition au sein de la définition d'un musée telles que « au service de la société et de son développement », « ouvert au public » ou « sans but lucratif », cette définition permet de guider les pratiques muséales mais ne les contraints pas à les respecter comme c'est le cas pour les institutions culturelles. Ainsi, même si cette définition du musée et son évolution nous permettront au cours de notre étude d'obtenir une vision plus globale de la transformation des musées et de nous donner un cadre, nous nous concentrerons sur la notion d'institution culturelle.

De plus, nous avons choisi de concentrer notre étude de cas sur la Maison Européenne de la Photographie, un établissement culturel issu de l'association « Paris Audiovisuelle ». La MEP moins considérée comme un musée que comme un centre d'exposition (bien qu'elle possède une collection), le terme d'institution culturelle nous permettait ainsi de l'inclure dans notre étude.

Bien qu'elle ne relève pas directement d'une institution culturelle, « son fonctionnement et ses statuts nous permettent néanmoins de la lier à l'État et de comparer l'institution aux musées publics au regard de ses missions »[7].

Des travaux très complets existent sur les musées de marques ou encore les marques exposées au musée, en revanche nous pensons que la recherche peut être enrichie sur les pratiques de mise en marque dans le secteur culturel non marchand. Les méthodes communicationnelles des institutions culturelles sont en pleine mutation et soulèvent de nombreuses questions quant à la préservation de leur mission et, en conséquence, sur l'évolution du statut de leur public. De nouveaux outils de communication situés entre publicité et médiation voient le jour. Ces supports hybrides brouillent les frontières et perturbent le rapport entre le public et l'institution culturelle. Comment définir la nature de ces outils ? De plus, la crise sanitaire liée à la COVID-19 a profondément bouleversé le secteur et transformé sa manière de communiquer. Ce passage contraint au numérique a fait émerger des discours et des pratiques inhabituelles au sein des institutions culturelles qu'il est intéressant d'étudier. Cette situation inédite suscite également de nombreuses questions quant au rôle d'une mise en marque dans le déploiement soudain d'outils communicationnels et sur la relation particulière maintenue avec le public durant le confinement.

Au-delà de l'intérêt universitaire de ce projet d'étude, nous pensons également qu'il peut contribuer à nourrir les réflexions professionnelles dans le processus de mise en marque du secteur culturel non marchand. De plus en plus de professionnels seront amenés à contribuer au développement des marques muséales, or de réels enjeux sont à prendre en considération. La mise en marque d'une institution culturelle regroupe des problématiques profondes et fondamentales pour permettre à l'établissement d'assurer sa mission.

Ainsi, de nombreux questionnements apparaissent pour commencer ce mémoire : Dans quelle mesure la mise en marque des institutions culturelles peut-elle participer à la médiation culturelle ? Quelles sont les stratégies de positionnement du musée comme marque ? Dans quelle mesure la mise en marque transforme le rapport entre le public et l'institution culturelle ?

[7] Paris Marien, Erracart Amaia, Fâche Philippe, « La valorisation des musées publics : entre identité institutionnelle et stratégie de marque », *Marques muséales, un espace public revisité*, Institut universitaire Varenne, « Collection Colloques & Essais », 2018, p. 106.

Le processus de mise en marque déployé au sein des institutions culturelles soulève de nombreux enjeux et nous interroge sur les conséquences plus profondes qu'il peut engendrer. À travers ce travail de recherche nous allons chercher à comprendre **dans quelle mesure la mise en marque des institutions muséales à vocation culturelle, peut-elle être considérée à la fois comme un levier au service de la médiation des œuvres qu'elles abritent tout comme un facteur d'évolution du statut du public dans sa relation à l'institution ?**

Au regard de notre problématique, nous posons les hypothèses suivantes : **Dans un contexte concurrentiel intense, les institutions culturelles ont besoin de construire une identité forte, allant au-delà de la simple promotion des contenus mis en scène, pour continuer d'exister et attirer un public toujours plus large afin d'assurer leur mission.**

Dans un deuxième temps nous supposons que **les nouvelles modalités de communication impulsées par la construction identitaire des institutions culturelles tendent à les rapprocher des marques. Néanmoins, afin d'assurer la cohérence de leur propos et la pérennité de leur structure, les institutions culturelles doivent faire cohabiter leurs objectifs de communication et leurs objectifs de médiation.**

Enfin, dans un troisième temps, nous chercherons à démontrer que **dans un contexte de crise, lorsque l'institution culturelle se voit privée de ses visiteurs, la communication devient un allié fondamental pour assurer la continuité culturelle en ligne. Néanmoins, afin d'assurer une médiation efficace et de garder un lien actif avec ses visiteurs, l'institution doit tenir compte de l'évolution de leur statut.**

Notre réflexion s'est nourrie de diverses disciplines : nous avons fait appel aux sciences de gestion, à la muséologie, aux sciences politiques et à la sémantique en vue de mener notre analyse. Les concepts mobilisés vont de l'*aura* de Walter Benjamin, à la *dépublicitarisation* de Caroline Marti en passant par l'*horizon d'attente* de Hans Robert Jauss.

Dans le cadre de ce mémoire, plusieurs méthodes ont été envisagées pour répondre à la problématique posée. Afin de tester la validité de notre première hypothèse, nous allons étudier et analyser la nouvelle identité de la Maison Européenne de la Photographie, à savoir le logo et le nom, suivant une approche sémiologique qui nous permettra de comprendre leur signification. À travers cette étude nous souhaitons rendre compte de la pertinence d'une mise en marque pour attirer un nouveau public tout en assurant la mission d'intérêt général de l'institution.

Notre étude se fonde sur la méthodologie proposée et appliquée par Roland Barthes à travers son analyse de la publicité Panzani dans l'article fondateur « rhétorique de l'image »[8]. Cette approche nous a semblé être la plus pertinente pour mettre en valeur le processus de mise en marque qui concentre, au-delà d'une image, un imaginaire construit et pensé autour d'une institution.

Ensuite afin de rendre compte des nouvelles modalités de communication impulsées par la mise en marque des institutions culturelles, nous allons étudier dans un premier temps les supports de communication imprimés de la MEP. Notre corpus comprend quatre documents réalisés après la mise en place de la nouvelle identité de la MEP : le guide de l'exposition Hassan Hajjaj (11.09.2019 - 17.11.2019), le guide de l'exposition Tommaso Protti (04.12.2019 – 16.02.2020), le guide des expositions du 04.12.2019 au 16.02.2020 ainsi qu'un ticket d'entrée aux expositions. L'analyse et la comparaison de ces quatre documents devrait nous permettre d'une part de tester la validité de notre hypothèse selon laquelle les institutions culturelles tendraient à se rapprocher des marques. D'autre part nous allons pouvoir étudier dans quelle mesure ces outils de communication pourraient répondre à des objectifs de médiation.

Dans un second temps, afin de rendre compte de la cohabitation entre les objectifs de communication et les objectifs de médiation, nous allons analyser le projet « hors les murs » réalisé en partenariat avec la RATP autour de l'exposition Hassan Hajjaj. Ce projet hybride nous permettra de vérifier, ou non, notre hypothèse dans le sens où il semble réunir un projet de médiation et la valorisation des marques RATP et MEP. Ce projet « hors les murs » étant affiché dans une dizaine de stations et gares du réseau RATP aux emplacements initialement dédiés à la publicité nous laisse penser qu'une cohabitation entre communication et médiation existe.

Pour finir, nous concentrerons nos analyses sur l'activité de la MEP sur le réseau social Instagram, afin de tester la justesse de notre hypothèse et observer une considération, ou non, de l'évolution du statut du public lors du développement de son activité en ligne. Notre corpus est composé d'une sélection de stories Instagram publiée sur le compte de la MEP durant la crise de la COVID-19.

[8] Barthes Roland, "Rhétorique de l'image", *Communications*, n°4, 1964, pp 40-51, disponible sur internet : https://www.persee.fr/doc/comm_0588-8018_1964_num_4_1_1027

Cette sélection de plusieurs stories publiées à différents moments du confinement nous permettra d'analyser l'évolution des pratiques de la MEP et du statut du public. Notre analyse se penchera à la fois sur le discours tenu par la MEP et sur l'utilisation des fonctionnalités d'Instagram, à savoir son architexte.

Enfin, nous avons mené des entretiens exploratoires auprès de professionnels du secteur. Nous avons dans un premier temps pu nous entretenir auprès de deux planneurs stratégique issus d'agence de branding : André Mazal, planneur stratégique chez BETC Étoile Rouge, qui a accompagné la MEP dans son changement d'identité et Mathilde Gaist, directrice du planning stratégique chez Carré Noir, qui a accompagné le Musée National de la Marine dans son repositionnement. Ces entretiens nous ont permis de comprendre les pratiques professionnelles liées à la mise en marque des institutions culturelles. Ensuite nous nous sommes entretenu avec Rémy Hoche, chef du service communication et mécénat au sein du Musée National de la Marine. Son regard interne à la communication d'une institution nous a permis de comparer les points de vue et de comprendre les enjeux auxquels faisaient face ces établissements culturels. Enfin, nous nous sommes entretenu avec Marie Claverie, coordinatrice Musée et société au sein de l'ICOM. Cet entretien nous a beaucoup éclairé sur les questions liées à la crise de la COVID-19 et sur la résilience des institutions culturelles.

Notre plan est donc le suivant :

La première partie s’attache à analyser le contexte qui a favorisé la mise en marque des institutions culturelles (I).

La deuxième partie est dédiée à l’analyse de l'application du processus de mise en marque au sein des institutions culturelles, du rôle qu'elle joue dans la mission de médiateur culturel de l'établissement ainsi que son effet sur sa relation au public (II).

Notre troisième partie se concentre sur l'activité des institutions culturelles durant la crise de la COVID-19, sur leur résilience et l'évolution du statut de son public engendré par la médiation numérique (III).

PARTIE 1 : La quête identitaire dans un contexte concurrentiel

Dans un contexte concurrentiel intense, les institutions culturelles ont besoin de construire une identité forte, allant au-delà de la simple promotion des contenus mis en scène, pour continuer d'exister et attirer un public toujours plus large afin d'assurer leur mission.

A/ Légitimité et compétitivité des institutions culturelles

1) Les enjeux des institutions culturelles

Les institutions culturelles ont toujours fait face à de nombreux enjeux – d'ordre financiers, sociaux, de fréquentation ou encore concernant le numérique – impactant durablement et profondément leur fonctionnement. Déjà dans les années 1990, les institutions se confrontaient à un tournant communicationnel : des mutations politiques et législatives leur imposant d'adopter un mode de fonctionnement gestionnaire incluant des méthodes et des pratiques issues des sciences de gestions.

Un auteur en particulier, Jean Davallon, a fait état des « politiques culturelles qui prescrivent une évolution (du) fonctionnement (de ces structures) »[9]. Il constate, pour le cas des musées, que les mesures tendent vers une concentration de l'institution sur l'activité de présentation et de communication. Il relève notamment deux tendances : le développement de la « fonction de communication » au détriment de la conservation et de la recherche ainsi que l'accroissement « du modèle gestionnaire » (Jean Davallon, 1992).

Il entend dans cette première tendance que le musée est « un espace de rencontre entre des acteurs et des *musealia* »[10], entre un public et les objets du musée dans une logique de contemplation et d'émerveillement. Il regrette alors que le musée soit réduit à une simple mission de conservation où les objets seraient entreposés sans être exposés au public, ce qui d'après lui serait constitutif de la définition même d'une telle institution. Le musée est avant tout un lieu de partage et de valorisation des œuvres auprès de son public. En ce sens, nous pourrions dire que sa communication fonctionne telle une métonymie. Elle valorise le musée comme marque au service de la valorisation culturelle des muséalias.

[9] Alexis Lucie, Appiotti Sébastien, Sandri Éva, « Présentation du supplément 2019 A : Les injonctions dans les institutions culturelles », *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, n°20/3, 2019, pp. 5-12, disponible sur internet : https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2019/supplement-a/00-presentation-du-supplement-2019-a-les-injonctions-dans-les-institutions-culturelles-ajustements-et-prescriptions/

[10] Davallon Jean, « Le musée est-il vraiment un média ? », *Publics et Musées*, n°2, 1992. pp. 99-123, disponible sur internet : https://www.persee.fr/doc/pumus_1164-5385_1992_num_2_1_1017

Il entend par ailleurs par « modèle gestionnaire » que le musée tend à être rationalisé au niveau de ses techniques de mise en exposition et de la gestion de ses ressources. Concrètement, cela consiste, comme le définit Élisabeth Caillet, par des activités de techniques de gestion telles que des tableaux de suivi, des évaluations générales et ponctuelles ou des constats de résultats, intégrées au sein des musées. Selon l'autrice, ce nouveau modèle permet aux musées de justifier leur raison d'être et de prouver leur nécessité sociale et culturelle.[11]

Lucie Alexis, Sébastien Appioti et Éva Sandri estiment que dans ce contexte, la fonction de communication se dirige vers des logiques de marché et « orient(e) certaines institutions culturelles vers le fonctionnement des industries culturelles, voire des structures économiques »[12]. Nous assistons alors à un tournant dans l'organisation des musées, et plus largement au sein des institutions culturelles. Les nouvelles logiques qui leur sont proposées transforment ces structures et impliquent de nouveaux enjeux jusqu'alors éloignés de leur modèle. Le musée n'est plus uniquement conservateur, il entre désormais dans des logiques économiques et se doit par la gestion de ses ressources et sa communication prouver de sa légitimité financière à exister vis à vis de son public et de ses financeurs.

Ces différentes analyses confirment qu'au-delà des enjeux économiques propres à la constitution d'un catalogue d'œuvre, les institutions muséales et culturelles sont marquées par des impératifs de rentabilité et une financiarisation forte. Ces enjeux ont une conséquence directe sur le fonctionnement des institutions et leur choix d'évolution. Pour répondre à leurs besoins de rentabilité, elles doivent mettre en place des dispositifs afin d'attirer un public nombreux. Cela passe à la fois par l'instauration de dispositifs numériques et participatifs mais aussi par la valorisation de l'offre culturelle via la marque de l'institution.

À l'instar de beaucoup d'autres branches et métiers, les institutions culturelles ont pris en compte ce qui a très largement été considéré comme une "révolution numérique", contraintes de s'y conformer.

[11] Caillet Élisabeth, Lehalle Évelyne, *À l'approche du musée, la médiation culturelle*, Presses Universitaires de Lyon, Coll. « Muséologies », 1995, p. 209.
[12] Alexis Lucie, Appiotti Sébastien, Sandri Éva, « Présentation du supplément 2019 A : Les injonctions dans les institutions culturelles », *ibid.*

Les institutions ont été incitées à proposer des dispositifs numériques - tels que des tablettes tactiles, des applications mobiles, des dispositifs en réalité virtuelle ou augmentée - par des « financements fléchés » par les nouvelles politiques numériques, par « des discours valorisant (l')efficacité (de ces dispositifs) en termes de démocratisation culturelle »[13] émanant des politiques et des médias, mais aussi par « les nouvelles politiques [...] d'images institutionnelles » mises en place[14]. Pour les institutions culturelles, ajuster ou non leur dispositif de médiation numérique est un enjeu d'image.

Ne pas innover dans l'acquisition de nouvelles technologies peut avoir un impact sur leur image, ces institutions risquent en effet d'être alors taxées de « poussiéreuses », « réactionnaires » ou « démodées »[15]. Pour faire preuve de « bonnes pratiques »[16], ces dernières ont donc dû se conformer, réorganiser leur manière de travailler, réajuster leur activité de médiation pour présenter un nouveau contenu à leur public, toujours plus innovant.

À l'inverse, Éva Sandri[17] évoque « un éloge des dispositifs dynamiques » qui redonne aux institutions une image non plus « obsolète et vétuste » mais « soudainement et joyeusement dépoussiérée par des dispositifs numériques. ». L'acquisition de dispositifs numériques et l'image véhiculée par l'institution sont ainsi intimement liées. En effet, les dispositifs innovants et attractifs déployés par l'institution contribuent à sa mise en valeur en tant que marque et valorisent son activité de médiateur.

Lors d'une table ronde organisée le 29 février dernier à l'occasion des *Rencontres Internationales Paris/Berlin*[18], nous avons assisté à une réflexion entre différents acteurs d'institutions culturelles d'Europe sur les nouveaux enjeux liés à leur activité.

---

[13] Appiotti Sébastien, Sandri Éva, « « Innovez ! Participez ! » Interroger la relation entre musée et numérique au travers des injonctions adressées aux professionnels », *Culture & Musées*,n° 35, 01 juin 2020, disponible à l'adresse : http://journals.openedition.org/culturemusees/4383

[14] Sandri Éva, « Les ajustements des professionnels de la médiation au musée face aux enjeux de la culture numérique », *Études de communication*, n°46, 2016, disponible à l'adresse : http://journals.openedition.org/edc/6557

[15] Sandri Éva, « L'imaginaire des dispositifs numériques pour la médiation au musée d'ethnographie. Architecture, aménagement de l'espace », *Université d'Avignon*, 2016, disponible à l'adresse : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01513541

[16] Alexis Lucie, Appiotti Sébastien, Sandri Éva, « Présentation du supplément 2019 A : Les injonctions dans les institutions culturelles », *ibid.*

[17] Sandri Éva, *«* L'imaginaire des dispositifs numériques pour la médiation au musée d'ethnographie. Architecture, aménagement de l'espace », *ibid*. p. 133.

[18]Participation à la table ronde des Rencontres Internationales Paris/Berlin le 29 février 2020. https://www.art-action.org/site/fr/prog/20/paris/prog_02_29.php?horaire=16h15

Comme l'expliquait Carly Whitefield, curatrice film au Tate Modern, le degré d'équipement en matériel numérique représente un enjeu majeur pour ces structures tant dans leur attractivité auprès des publics qu'auprès des artistes.

Dans un article paru dans l'ouvrage « Définir le musée du 21e siècle » publié par l'ICOM, Sébastien Appiotti et Éva Sandri étudient l'« injonction au numérique »[19] et les discours qui l'accompagne. À travers l'analyse d'un corpus d'articles journalistiques, ils découvrent un discours révélant « un imaginaire technophile accentué par une injonction au mouvement » et constatent « une opposition entre les "mauvais objets", statiques, dont le livre est l'emblème et les bons objets, dynamiques, représentés (…) par les appareils de la télécommunication ». Selon les auteurs, ces discours encourageant une vision technophile seraient l'illustration d'un mélange de sentiments vis à vis du progrès technique. D'une part un sentiment d'enthousiasme et d'excitation, d'autre part de « fatalisme résigné » par l'injonction d'équipement numérique qui incombe aux institutions culturelles. Cette mise en valeur des musées présentant un équipement technologique décrédibilise les institutions qui ne posséderaient pas de tels dispositifs.[20]

S'ajoute nécessairement à cela la notion d'interactivité, le visiteur étant alors dans une posture active de participation créative, se rapprochant finalement de « l'expérience participative » qui incombe plus naturellement aux théâtres[21]. Ces nouveaux enjeux valorisent et encouragent une vision d'un « musée vivant »[22]. Nous pourrions ainsi considérer le musée comme objet de consommation culturelle au même titre qu'un spectacle. Le visiteur deviendrait alors un spectacteur ainsi qu'un acteur de ce spectacle. Dans cette perspective, le musée est à la fois travaillé comme marque mais est aussi l'objet d'une spectacularisation[23]. Nous pouvons nous interroger sur les raisons de cette spectacularisation de l'institution. Dans quel contexte s'inscrit-elle ?

Les institutions sont soumises à de nombreuses injonctions qui les mettent dans une position délicate pour à la fois assurer leur mission à destination du public et dans un même temps répondre aux problématiques économiques qui leur sont adressées.

[19]Appiotti Sébastien, Sandri Eva, « Définir le musée par ses injonctions », *Ibid.* p. 127.
[20]*Ibidem.* p. 128.
[21]*Ibidem*. p. 128.
[22] Sandri Éva, *«* L'imaginaire des dispositifs numériques pour la médiation au musée d'ethnographie. Architecture, aménagement de l'espace », *Ibid*. p. 133.
[23]Debord Guy, *La société du spectacle,* Gallimard, 1996.

Les institutions culturelles (publiques) — qui vivent en grande partie grâce aux subventions attribuées par l'État/les ministères — sont désormais confrontées à de nouvelles exigences de la part de leurs financeurs notamment au niveau de leur rentabilité. Les différentes injonctions qui leurs sont adressées peuvent sembler paradoxales voire contradictoires[24]. Comme l'exposent Sébastien Appiotti et Éva Sandri : le musée se voit contraint à la fois de se moderniser tout en conservant son authenticité, d'être connecté tout en restant un lieu propice à la déconnexion, d'être à but non lucratif tout en ressemblant à une entreprise, etc. Les institutions culturelles se voient alors « prise(s) dans une injonction contradictoire entre conserver une image du passé et tendre vers l'innovation »[25].

Gwenaëlle De Kerret constate que l'offre culturelle s'est multipliée au fur et à mesure des années, créant peu à peu une forme de concurrence. Il en découle pour elle une nécessité de développer une stratégie de visibilité, considérant alors que « définir son identité visuelle constitue notamment un enjeu clé »[26]. Dans un contexte où les musées doivent donner les preuves de leur légitimité et de leur crédibilité, la maîtrise de leur image apparaît comme un élément essentiel « pour expliciter et affirmer leur identité et leur discours »[27]. Cette logique de concurrence nécessite de travailler l'image des musées comme celle d'un produit de grande consommation, en en faisant une marque, et ses œuvres, des produits à consommer.

La crise économique a pu influer sur les fonctionnements des institutions et notamment sur leur travail de mise en marque. Aujourd'hui, les musées, dans un souci de « rentabilité culturelle »[28,] sont encadrés par des règles et leur fonctionnement se rapproche quelque peu d'une organisation commerciale. Quelles sont les conséquences de cette évolution des musées vers le modèle commercial ? En quoi le rapprochement des institutions vers les logiques commerciales est paradoxalement au service de sa vocation première ?

La crise n'apparaît pas comme seul élément déclencheur de ce processus de mise en marque. Les enjeux sont aussi liés à la nouvelle politique visant à démocratiser la culture pour tous les publics et favoriser son accès, même au public le plus éloigné d'une démarche culturelle.

[24]Appiotti Sébastien, Sandri Eva, « Définir le musée par ses injonctions », *Ibid.* p. 131.
[25]Appiotti Sébastien, Sandri Eva, « Définir le musée par ses injonctions », *Ibid.* p. 127.
[26]De Kerret, Gwenaëlle, *L'identité des musées à l'ère des marques*, La Documentation Française, Coll. « Musées-Mondes », 2019, p. 15.
[27]*Ibidem,* p. 29.
[28]*Ibidem,* p. 31.

Selon Anne Gombault[29], c'est d'autre part l'augmentation du nombre et du type d'institution culturelle qui a abouti à une forte concurrence et au déploiement de moyens pour se différencier et attirer les visiteurs ou encore les dons. La maîtrise identitaire de ces institutions n'a jamais été aussi importante pour survivre dans ce contexte concurrentiel. Cela nous amène à nous intéresser plus précisément aux nouvelles formes de concurrence intrasectorielle et intersectorielle entre les institutions.

2) Les nouvelles formes concurrentielles

a) La notion de concurrence au sein des institutions culturelles

Comme nous venons de le voir, l'aspect concurrentiel est un facteur décisif dans l'évolution des institutions et notamment dans leur processus de mise en marque. La concurrence est présente dans la plupart des domaines, mais il est intéressant de s'y intéresser ici car les institutions culturelles sont, à première vue, éloignée de ces problématiques. Selon Jean-Michel Tobelem, l'introduction d'un processus de mise en marque au sein du secteur culturel non-marchand est en premier lieu dû à « l'importance prise par la notion de "concurrence" »[30]. En effet, nous assistons depuis quelques décennies au développement de l'offre culturelle : augmentation du nombre de festivals, de centres culturels, de musées, etc.

On pourrait penser, à première vue, que le processus de mise en marque des institutions culturelles les entraîne dans une logique de marché où leur fonctionnement serait guidé par des enjeux commerciaux. En réalité, selon Jean-Michel Tobelem, la marque est « un outil permettant d'entrer en résonance avec les publics visés par le développement d'une politique de communication forte et cohérente »[31]. La marque n'est pas une fin en soi mais bien un moyen au service de leur vocation de médiateur culturel.

Nous retrouvons ce phénomène au sein d'autres secteurs comme le tourisme. Jean-Michel Tobelem, dans son article, reprend l'exemple des marques territoriales qui, en se pensant comme des « marques », « (affirment) des traits distinctifs et (construisent) une stratégie de développement dans un univers concurrentiel »[32].

---

[29] *Ibidem,* p. 31.

[30] Tobelem Jean-Michel, « Le concept de marque est-il applicable aux institutions culturelles ? », *Marques muséales, un espace public revisité*, Institut universitaire Varenne, « Collection Colloques & Essais », 2018, p. 77.

[31] Tobelem Jean-Michel, « Le concept de marque est-il applicable aux institutions culturelles ? », *Ibid.* p. 77.

[32] *Ibidem.* p. 78.

Néanmoins, et c'est pourquoi le secteur des institutions culturelles est particulièrement intéressant, la notion de concurrence est à envisager avec précaution. Il ne s'agit pas ici d'interpréter la notion de concurrence tel qu'on pourrait le faire pour deux entreprises. Les institutions culturelles ont des particularités qui complexifient leur rapport à la concurrence. Jean-Michel Tobelem les rassemble autour de deux points : d'une part les institutions culturelles convergent vers un seul et même objectif final « d'éducation et de diffusion artistique ». D'autre part, des institutions exerçant dans le même domaine culturel sont amenées à s'associer, créer des liens de partenariat ou toutes autres projets communs.

La mise en marque des institutions est donc un processus plus complexe qui n'existe pas uniquement pour différencier l'institution d'une autre mais, dans un premier temps, afin d'intégrer plus largement une démarche de développement (donateurs, partenariats, produits, services, etc.). Jean Michel Tobelem souligne également le fait que la consommation culturelle est « addictive et cumulative », qu'une pratique peut en engendrer une autre. La notion de concurrence ne doit donc pas être appréhendée de la même manière que pour les entreprises du secteur marchand. Au sein des institutions culturelles elle est caractérisée par le « budget-temps » limité mis à la disposition des ménages qui nécessite de faire des choix parmi les offres culturelles, mais il ne s'agit néanmoins pas de se disputer des mêmes consommateurs comme pourrait le faire les entreprises.

L'offre culturelle des institutions est complémentaire et non substitutive. Le processus de mise en marque des musées est apparu parce que la concurrence s'est intensifiée mais elle est avant tout un outil de développement.

b) Les musées de marques

Dans le champ concurrentiel des institutions culturelles, nous trouvons également des musées clairement positionnés, dès leur origine, dans un sillon marketing. C'est le cas des musées de marque qui fonctionnent comme des outils au service de la communication de la marque (Musée Haribo, Musée Air France, Musée Perrier, etc.). Nous concentrerons ici notre propos sur les musées considérés en tant que marques, et non pas les musées au service de marques autres. Le point d'intérêt par rapport aux musées de marques est que ces marques musées concernent des institutions a priori sans rapport avec les marques.

c) Un ancrage au cœur des industries culturelles contemporaines.

Les institutions muséales à vocation culturelle s'inscrivent également en concurrence avec des entreprises du secteur des industries culturelles, notamment de l'industrie musicale ou audiovisuelle (Cinéma, Spotify, Deezer, Netflix, Disney+... etc.) qui regroupent des pratiques culturelles communes, plus populaires et accessibles. Elles aussi, souvent issues du secteur privé, mettent en place des moyens conséquents en termes de communication pour se faire connaître et être attractives.

L'écosystème dans lequel évoluent les institutions culturelles est riche et extrêmement diversifié. Elles s'ancrent dans l'environnement hautement concurrentiel des industries culturelles mais leur particularité est d'être très fortement encadrées par l'État, ce qui engendre un positionnement spécifique. Les institutions culturelles n'ont ni le même fonctionnement, ni les mêmes ressources que ces industries culturelles pourtant, par ce processus de mise en marque, on pourrait penser qu'elles cherchent à faire évoluer leur positionnement. Dans quelle mesure peut-on considérer l'institution muséale comme relevant du spectre des industries culturelles ? Cherchent-elles à s'en rapprocher ou au contraire à s'en différencier ?

Nous avons pu observer que la notion de concurrence au sein des institutions culturelles était à appréhender avec précaution. Leur mise en marque, provoquée par le développement de la concurrence, est un phénomène issu d'une problématique plus profonde qui ne répond pas uniquement aux enjeux concurrentiels qu'elles rencontrent. Les institutions font également face à des enjeux d'ordre identitaire nécessaire à leur développement.

B/ « Du principe de "musées qui exposent" à celui de "musées qui s'exposent" » - Joseph Moukarzel

1) Une stratégie de l'image, un atout identitaire

a) L'identité visuelle comme outil métonymique

Que cela soit leur logo, leurs affiches pour annoncer leur programmation, leurs guides, leurs livrets, leurs catalogues d'expositions, nombreux sont les supports utilisés par les musées pour parler des œuvres qu'ils abritent et conservent. Ces dernières années nous assistons au développement de l'intérêt de ces structures non seulement pour leur communication mais surtout pour leur image.

Le phénomène qui nous intéresse ici concerne le fait de travailler l'image du musée comme une marque à part entière. Dans une logique métonymique, la marque musée valorise ses œuvres. En d'autres termes, on valorise le tout (le musée) pour les parties (les œuvres).

Ce développement, comme l'explique Gwenaëlle De Kerret[33], s'implante au sein même de la structure administrative de ces entités. Des services de « directions de communication » ou plus récemment des métiers de « community (manager) » ont émergé pour assurer la gestion de l'identité du musée dans son ensemble. Ces changements apparaissent alors comme de véritables révélateurs de la nouvelle dimension accordée aux notions d'identité, de communication et d'image. Une nouvelle stratégie de l'image se développe autour des musées ; si elle n'est pas nouvelle, il est important de souligner le caractère central que ces départements assument aujourd'hui dans les différents organigrammes des institutions françaises.

Cette évolution du rapport à l'image répond à la prolifération de l'offre culturelle et de la concurrence à laquelle sont confrontées les institutions culturelles. Afin d'exister parmi ce nouveau paysage elles doivent, selon Gwenaëlle De Kerret, développer une stratégie de visibilité[34] afin de se démarquer. Le musée doit engager un processus de réflexion autour de son identité afin de se penser et ainsi pouvoir se distinguer. Ce processus de quête identitaire peut se révéler essentiel pour la pérennité de l'institution.

L'identité est devenue un besoin tant pour la cohérence et la clarification de ses propos que pour l'image qu'elle renvoie à ses publics. Il est nécessaire de trouver de la cohérence au sein de l'identité du musée (le tout) pour valoriser ses œuvres (les parties).

Jean-Michel Tobelem[35] ajoute en ce sens qu'une identité visuelle permet d'homogénéiser les différentes prises de paroles d'une institution. Cela permettra ainsi de la reconnaître, de l'identifier comme émetteur et donc de garantir une meilleure mémorisation par le public sensible aux signes émis.

« l'identité notamment visuelle, est devenue l'objet de distinction par excellence »[36]

[33]De Kerret Gwenaëlle, *L'identité visuelle des musées à l'ère des marques, ibid.* p. 29
[34]*Ibidem.* p. 15
[35]Tobelem, Jean-Michel, « Le concept de marque est-il applicable aux institutions culturelles ? », *Ibid.* p 80-81
[36]De Kerret Gwenaëlle, *L'identité visuelle des musées à l'ère des marques*, *Ibid.* p. 10.

En valorisant le tout pour les parties, les institutions culturelles diffusent un message plus clair et cohérent à leur public. C'est la raison pour laquelle le rapport du visiteur à l'institution évolue.

b) L'expérience visiteur : entre consommation d'art et de musée

À la différence des entreprises qui vendent des biens matériels, une institution culturelle est un service qui ne propose pas un produit à proprement parler mais une expérience à ses visiteurs. L'offre culturelle est par nature intangible et, comme le souligne François Courvoisier, cette « irréalité physique »[37] peut susciter chez le visiteur un sentiment d'incertitude vis à vis de la qualité de son expérience ou du service qui lui est proposé. L'offre culturelle est en elle-même un service abstrait qu'il est difficile d'évaluer.

Dans ce cas, avoir une identité, notamment visuelle, peut se révéler être un réel atout pour à la fois conceptualiser et spécifier l'offre mais aussi pour la concrétiser et la rationaliser aux yeux de son public. Ainsi l'institution dans sa matérialisation, sa mise en marque, clarifie son discours et sa raison d'être et séduit un public plus large, sensible au message véhiculé. Cette mise en marque est un atout pour une institution qui souhaite faire découvrir ses œuvres à un public plus large. Il ne sera plus seulement attiré par la programmation mais également par l'image véhiculée par la marque musée. Elle permet de matérialiser par une image, des supports ou un discours l'expérience de l'institution. Les activités de l'institution, ses actions, sa programmation, sa relation au public, ses valeurs sont réunies sous un même socle et permettent de l'identifier non seulement en tant que lieu culturel mais également de capter son essence et sa raison d'être.

Nous assistons à un changement de nature au sein de l'institution dans sa recherche du public. Désormais, on ne touche plus uniquement un public consommateur d'art, mais on recherche un public qui vient consommer la marque du musée. Bien plus qu'un support visuel, l'identité devient un réel avantage pour les institutions, non seulement pour se démarquer parmi la concurrence mais également pour toucher un nouveau public. Un logo fait appel à la sensibilité, à l'émotion de chacun et devient une valeur ajoutée, un nouveau moyen de séduction. Il permet au public, comme présenté précédemment, d'évaluer et de se faire une idée du service proposé par l'institution.

[37]Courvoisier François H, Courvoisier Fabienne A, « Communication et marketing d'institutions culturelles en suisse francophone », *Management & Avenir*, volume 5, n°3, 2005, p. 5.

Maîtriser son image c'est ainsi, à la fois renforcer sa relation avec son public amateur et attirer de nouvelles personnes moins familières à l'institution[38]. Posséder une identité forte est une opportunité pour améliorer leur relation avec les visiteurs et accueillir un nouveau public[39].

En somme, la marque des institutions culturelles devient un objet de consommation à part entière pour les publics. Pour autant, même si les institutions s'inscrivent dans le spectre des industries culturelles, elles ont une mission et un positionnement à assurer pour préserver l'intérêt général.

c)Le positionnement du musée dans le spectre des industries culturelles

Les institutions sont guidées par de nombreuses injonctions, parfois contradictoires, qui les mènent à évoluer constamment. Pour clarifier le positionnement des institutions au sein du paysage dans lequel elles évoluent, le Conseil International des Musées (ICOM) fournit un cadre commun aux musées du monde. En 1974, en plus des notions essentielles du rôle du musée définie telle que la permanence, l'intérêt général, les missions de conservation, d'étude, de valorisation et d'exposition, l'ICOM ajoute les termes « au service de la société et de son développement », « ouvert au public » et « sans but lucratif »[40].

Cette définition démontre la volonté de l'organisation de positionner le musée d'une certaine manière face à ces enjeux économiques et sociaux. On pourrait penser que l'ajout de ces termes dans cette définition repose sur une volonté de neutralité dans le fonctionnement du musée ; que ce dernier ne soit pas tenté d'organiser ses pratiques en fonction de la conjoncture économique mais bien de toujours garder en ligne de mire sa mission d'intérêt général. L'ICOM, avec cette définition, souhaite guider les musées vers des principes et une éthique vis à vis de leur activité. Cette reformulation de la définition peut nous laisser penser que dans les années 80, les institutions étaient déjà enclines à faire évoluer leurs pratiques dépassant le cadre de leur mission. C'est pourquoi l'ICOM a précisé quelques termes fondamentaux afin de consolider la déontologie des pratiques muséales.

C'est également un moyen pour clarifier le positionnement des musées dans le spectre des industries culturelles.

[38]De Kerret Gwenaëlle, *L'identité visuelle des musées à l'ère des marques*, *ibid.* p. 22.
[39]*Ibidem.* p. 29
[40]Botte Julie, Doyen Audrey, Uzlyte Line, « « Ceci n'est pas un musée » : panorama géographique et historique des définitions du musée », *Définir le musée du 21e siècle,* Dir Mairesse François, 2017, p. 17.

Partagée entre « les normes et les principes du service publics et les pratiques et les critères du marché »[41] les institutions culturelles s'insèrent dans une trajectoire qui tend à les rapprocher des industries culturelles. L'article de la *Revue d'affaires publiques* illustre ce phénomène de « marketing muséal » par le Palais de Tokyo qui, dans son positionnement, s'affirme tel une marque avec « ses valeurs propres d'accessibilité, de médiation et de transdisciplinarité ». La mise en marque du Palais de Tokyo est une manière de « mobiliser un public mais également de le fidéliser » afin de répondre aux enjeux de fréquentation auxquels il est confronté.

En suivant lentement le chemin des industries culturelles, les institutions ont labellisé leur production ainsi que leur identité. Cet ancrage modifie le rapport du public aux œuvres qui de spectateurs passe à consommateurs d'image et de marque muséale. La réception du public vis à vis des institutions culturelles et de leur vocation sont redéfinit tout comme les raisons de visites de ceux-ci.

En 2020, la définition du musée évolue toujours et évoluera encore au gré des transformations de notre société. S'il est complexe de s'arrêter à une définition du musée c'est que ce dernier est en constante mutation. Néanmoins, il est important de poser les contours de ces structures pour qu'elles respectent leur mission et soit en phase avec leurs valeurs quelques soient les enjeux qu'elles traversent. La définition en vigueur de l'ICOM – qui énonce clairement les missions du musée et les valeurs sur lesquelles il se base – est la suivante :

> *« Le musée est une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation. »*[42]

Par ailleurs, une nouvelle définition a été proposée par l'ICOM en juillet 2019 mais le vote pour l'inclure au sein des statuts de l'ICOM a été reporté.

[41] Brioist A, Bellec L., « Le musée comme nouvelle industrie culturelle », *La Revue d'affaires publiques*, 28 janvier 2018. Disponible à l'adresse : https://www.revue-affairespubliques.org/single-post/2018/01/28/Le-mus%C3%A9e-comme-nouvelle-industrie-culturelle

[42] « Définition du musée », ICOM.museum, disponible à l'adresse : https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/

Ces définitions ont joué un rôle décisif dans le développement des institutions au fil des années. L'apparition de différents termes ont orienté leur fonctionnement et leur pratique. La mission de communication — qui s'ajoute à celle de conservation et d'éducation — a toujours eu une place importante dans la construction des institutions[43]. Communiquer envers leur public le patrimoine et l'histoire des objets qu'il conserve. Partager et donner accès au sens des œuvres sans leur enlever leur « aura » (W.Benjamin).

Selon Gwenaëlle De Kerret communiquer c'est « l'affirmation de l'institution muséale en tant qu'énonciateur d'un discours spécifique »[44]. C'est là que le musée incarne son identité propre : en interprétant de manière distinctive et singulière les œuvres sans rien enlever de leur sens. L'identité visuelle, dans cette situation, peut s'apparenter à un *média*[45] pour le musée qui permet d'expliciter et d'exprimer son identité et son discours lors de la diffusion de son message auprès du public. On pourrait considérer l'identité visuelle comme média pour un musée marque que les visiteurs viennent consommer au même titre que les œuvres. Il y aurait alors premièrement un glissement d'une consommation culturelle des œuvres vers une consommation marchande du musée, puis un glissement métonymique par la valorisation des parties (les œuvres) par le tout (le musée marque).

Les institutions — conscientes des bénéfices du développement d'outils de communication — lui consacrent désormais une place significative. La mise en marque répond non seulement aux enjeux fonctionnels et pratiques que rencontre l'institution, mais surtout elle répond à un enjeu stratégique[46]. Les institutions développent une nouvelle stratégie tournée vers leur image pour se démarquer de la concurrence et attirer un nouveau public. Les musées, soucieux de leur image et de l'affirmation de leur identité, entrent-ils dans une nouvelle ère où l'on passerait, comme l'exprime Joseph Moukarzel « du principe de « musées qui exposent » à celui de « musées qui s'exposent »[47] ?

[43]De Kerret Gwenaëlle, *L'identité visuelle des musées à l'ère des marques*, *Ibid.* p. 28.
[44]*Ibidem*. p. 28.
[45]*Ibidem.* p. 29.
[46]*Ibidem.* p. 29.
[47]Moukarzel Joseph R, « Du musée-écrin au musée-objet, Les musées, outils de communication et gages de contemporanéité », *Hermès, La Revue*, n°61, n°3, 2011, p. 90.

2) Glissement du contenu vers le contenant

Après la Seconde Guerre mondiale, les institutions françaises - déstabilisées par la concurrence des institutions new-yorkaises - ont modifié leurs stratégies et fait évoluer leurs pratiques de communication. Elles décident de ne plus communiquer uniquement sur les œuvres qu'elles abritent, mais davantage sur elles-mêmes. Bien que les missions principales d'une institution culturelle soient de conserver, d'étudier et communiquer autour de ses collections, elle doit aussi communiquer sur ses spécificités pour exister (par spécificités nous entendons que la structure doit communiquer sur elle-même).

Les institutions - qui jusqu'alors valorisaient leurs collections et émettaient des messages concernant les œuvres et artistes qu'elles accueillaient - placent désormais l'institution en elle-même au cœur du processus de communication. Leur stratégie est de se concentrer désormais principalement sur l'image de l'institution et non plus sur ses œuvres. Pour Joseph Moukarzel, on pourrait illustrer cela comme le passage du musée écrin à un musée objet. Nous assistons à un changement de paradigme qui se fait dans une continuité : le musée écrin devient un musée objet qui lui-même dans une logique métonymique de valorisation des parties par le tout devient le musée marque. Comment le musée se fait-il marque ?

Dans les années 80 (et cela est encore vrai aujourd'hui) l'architecture devient un nouvel outil de communication pour les musées. De par leurs choix architecturaux audacieux, les musées souhaitent attirer un public plus large et faire parler d'eux. On peut par exemple faire référence au musée Guggenheim de Bilbao par l'architecte Franck Gehry avec son architecture déstructurée aux lignes courbes. Un style propre à l'architecte également concepteur de la Cinémathèque française et de la Fondation Louis Vuitton. Le Guggenheim de Bilbao, véritable symbole touristique, attire presque davantage que les œuvres qui le compose. C'est d'ailleurs ce que critique Joseph Moukarzel en décrivant le Guggenheim comme d'une « architecture appât ». Pour lui, le bâtiment devient le centre de l'attention au détriment des œuvres d'arts exposées. Les visiteurs - principalement des touristes - viennent découvrir l'œuvre architecturale et non plus les artistes exposés. Nous assistons à un glissement de l'attention du contenu vers le contenant dans la mesure où ce n'est plus ce qui est dans le musée qui est mis en avant et qui attire le public, mais bien ce qu'est le musée et l'image qu'il renvoie.

« On va visiter le musée pour ce qu'il est, et non pas nécessairement pour ce qui y est »[48.]

Ce glissement de l'attention du contenu (les œuvres) vers le contenant (l'institution) est amorcé par ces projets architecturaux toujours plus extravagants qui placent l'institution dans sa matérialité au premier plan. Aujourd'hui encore, certains musées sont reconnus pour leur architecture extravagante et non pour leurs collections comme Le Louvre Abu Dhabi par l'architecte français Jean Nouvel par exemple, également auteur du Musée du Quai Branly ou plus récemment de la Philharmonie de Paris. Ces institutions s'approchent d'architectes dont les réalisations sont reconnues comme étant des objets sculpturaux devenus de véritables symboles pour les villes qui les abritent. L'objectif est assez clair : séduire.

Durant les années 80, c'était principalement l'architecture qui entrait en jeu et tenait un rôle important dans le renversement de paradigme contenant/contenu. Aujourd'hui, nous pourrions transposer ce phénomène à l'identité visuelle des institutions. En effet, elles jouent également leur rôle dans la promotion de l'institution indépendamment de leur contenu. Elles englobent les mêmes caractéristiques que ces projets d'architecture ambitieux. Réunissant toutes les spécificités de l'institution, elles sont créées pour séduire et attirer les visiteurs, leur donner envie de pousser les portes de l'institution. L'identité visuelle est le premier élément que le public rencontrera qui peut être décisif dans le choix de découvrir ou non l'institution. Ce travail sur l'identité visuelle contribue ainsi à l'évolution du statut du musée.

Les institutions sont entrées dans un nouveau paradigme où elles se mettent à parler d'elles-mêmes à travers leur communication. Elles s'exposent et rassemblent en image la charge symbolique et le cœur de ce qui les constitue : leurs missions, leurs valeurs, leur histoire. Selon Gwenaëlle De Kerret, ce processus permet, par le choix restreint et réfléchi d'images, de représenter l'organisation de manière identifiable, sensible et mémorable[49].

Ce nouvel investissement dans un processus de mise en marque permet au musée de dévoiler plus explicitement son identité, mais a aussi pour vocation de séduire un nouveau public plus éloigné. Un public venu consommer les œuvres ainsi que l'image et la marque du musée.

[48] *Ibidem.* p. 90.
[49] De Kerret Gwenaëlle, *L'identité visuelle des musées à l'ère des marques*, *Ibid,* p. 15.

En venant au musée, ils cherchent d'une part à consommer les œuvres et les photographient pour en faire des témoins de leur passage. D'autres parts à consommer la marque musée en se photographiant au sein du lieu ou en passant par la boutique. Ce nouvel objectif de séduction s'apparente de plus en plus aux systèmes de marques et cette vision globale portée à l'identité des musées aux méthodes de branding.

Ce phénomène a pris racine dans les années 1970, lorsque pour la première fois des méthodes de marketing issues du secteur privé sont appliquées aux institutions pour promouvoir l'art au plus large public possible et augmenter la fréquentation. Ces méthodes ont prouvé qu'elles s'avéreraient très efficace pour promouvoir un produit et recruter un public cible pour une entreprise et comptent désormais permettre aux institutions de se développer.

Les institutions culturelles entrent, après la Seconde Guerre mondiale, dans une logique de commercialisation, en témoigne selon François Mairesse[50] l'organisation d'expositions temporaires. Le succès de ce nouveau format est fulgurant et attire un public important qui n'a pas l'habitude de fréquenter ces lieux. C'est un nouveau souffle pour les musées au niveau financier d'une part, grâce aux bénéfices réalisés, et au niveau de la popularité d'autre part car les institutions étaient jusqu'alors jugée trop élitiste[51]. Néanmoins, ces grandes expositions, dites *blockbusters,* amènent à se questionner sur les conséquences à long terme de la qualité des activités des institutions. Il faut souligner que l'application de principes du secteur marketing amène certains chercheurs comme Joseph Moukarzel à se questionner sur les conséquences de ces méthodes. En effet, en privilégiant les fonctions lucratives, les institutions ne risquent-elles pas de délaisser leur fonction principale et par conséquent « corrompre leur message »?[52] Pour Gwenaëlle De Kerret chercher à communiquer sur l'identité de l'institution pourrait altérer sa pertinence à communiquer sur ses œuvres et « mettre en danger la valorisation des collections ».[53] Dans quelle mesure le devenir du musée comme marque pourrait-il permettre de servir sa vocation première de valorisation des œuvres ?

[50]Mairesse François, Le Musée Hybride, La Documentation Française, Coll "Musées-Mondes", 2010, p. 66.

[51]*Ibidem.* p. 69.

[52]Moukarzel Joseph R, « Du musée-écrin au musée-objet, Les musées, outils de communication et gages de contemporanéité », *Ibid, p*. 91.

[53]De Kerret Gwenaëlle, *L'identité visuelle des musées à l'ère des marques*, *Ibid.* p. 17.

Le contexte hyper concurrentiel dans lequel évoluent les institutions culturelles les obligent à se transformer pour continuer d'exister. Comme nous l'avons vu, de nombreux changements ont fait leur apparition au niveau de la gestion, du financement ou encore de la communication visant à les rendre plus compétitifs. En France les institutions culturelles, principalement gérées et financées par le public, ne souhaitent pas « céder » à la loi du marché et disent se refuser d'entrer dans ces logiques commerciales/marketing. Il est aujourd'hui nécessaire selon Gwenaëlle De Kerret de questionner ce positionnement « pour voir si certaines n'ont pas finalement franchi un cap supplémentaire vers le management de marque »[54].

C/ Le nouvel angle identitaire de la Maison Européenne de la Photographie

Nous avons choisi d'étudier la mise en marque des institutions culturelles à travers l'étude du cas de la Maison Européenne de la Photographie qui a dernièrement fait évoluer son identité visuelle. Afin de comprendre les tenants et les aboutissants de cette évolution, nous allons revenir sur son histoire.

Le temple de la photographie, c'est ainsi qu'on la surnomme. Le projet de l'association « Paris Audiovisuelle » créée en 1978 par Jean-Luc Monterosso, Henry Chapier, Marcel Landowski et Francis Balagna a donné naissance à la Maison Européenne de la Photographie. Son but est de « favoriser la conservation et la mise en valeur du patrimoine photographique, et de multiplier les initiatives visant à exposer, diffuser et promouvoir la création photographique contemporaine »[55]. Véritable « temple »[56] de la photographie, la MEP fut pionnière dans la constitution d'une collection publique de photographie en France dans les années 1970. La photographie, perçue comme un « art moyen »[57] à l'époque, ne séduisait pas encore les musées français.

Le projet de la MEP, accepté par le maire de Paris, prend vie en 1988. Les principes de direction de sa collection sont alors définis pour lui donner de la cohérence et de la spécificité. L'objectif était de ne pas reproduire ce qui existait déjà en termes d'offre muséale à Paris et d'intégrer la collection de 4 000 œuvres déjà acquises. Il fut décidé qu'il s'agirait d'une collection photographique reflétant la création internationale contemporaine.

[54] *Ibidem.* p. 16.
[55] Montessoro Jean-Luc, *Une collection. Maison européenne de la photographie*, Actes Sud, MEP, 2015.
[56] Propos tiré du site internet de la MEP https://www.mep-fr.org/la-maison/le-projet/presentation/
[57] Bourdieu Pierre, *Un art moyen, Essai sur les usages sociaux de la photographie*, Éditions de minuit, 1965.

Aujourd'hui composée de plus de 20 000 œuvres, la politique d'acquisition fut guidée par deux principes tels que la prise en compte de la diversité des approches artistiques (reportage, photographie de mode, pratiques documentaires contemporaines, etc.) et la constitution d'ensembles permettant de présenter des expositions monographiques cohérentes.

D'abord installée, grâce à la Ville de Paris, près de l'actuel Forum des Images près de Châtelet-les-Halles, la MEP connaîtra son véritable essor au cœur du quartier de Saint-Paul où elle emménagera, dans un ancien hôtel particulier restauré par l'architecte Yves Lion. Jean-Luc Monterosso rassemblera dans ce lieu des espaces d'expositions, une bibliothèque, un auditorium, un atelier de restauration et de conservation des photographies de la Ville de Paris, une librairie ainsi qu'une vidéothèque. Un projet ambitieux qui permettra à la MEP de se développer et de valoriser les pratiques photographiques et les artistes.

Simon Baker, nommé directeur en 2018, apporte un nouveau souffle à la MEP avec des projets d'ouverture à l'international, de nouvelles pratiques, de nouveaux artistes émergents exposés et de nouveaux publics. Simon Baker marquera son projet pour la MEP par un changement radical d'identité visuelle en 2019.

1) La stratégie identitaire de la MEP

Avec l'arrivée de Simon Baker en tant que nouveau directeur, la MEP évolue. Historien de l'art et ancien conservateur à la Tate de Londres, ce passionné de surréalisme souhaite faire bouger les lignes et mettre en place un nouveau plan d'action pour l'institution. Dans une interview tenue dans le *9 lives Magazine,* le nouveau directeur évoque ces objectifs. « Élargir les publics, offrir une visibilité à de très jeunes artistes, favoriser la pédagogie, exposer la collection de la MEP en France et à l'étranger »[58]. Une nouvelle stratégie semble se dessiner au sein de la Maison Européenne de la Photographie, désormais officiellement nommée MEP. L'institution n'a pas tardé à mettre en application et rendre public sa volonté d'évolution puisque fin 2019 elle dévoilait déjà sa nouvelle identité visuelle. Ce choix marque la naissance d'une nouvelle ère.

[58]De La Fresnaye Marie-Elisabeth, « Rencontre avec Simon Baker, un British à la MEP », *9 lives Magazine*, 13 mai 2019. Disponible à l'adresse : https://www.9lives-magazine.com/52681/2019/05/13/rencontre-simon-baker-british-a-mep/

Pour son repositionnement, son nom et son identité la MEP décide de faire appel à l'agence BETC Etoile Rouge, une agence du groupe BETC spécialisée dans le luxe, la mode et la beauté. Elle travaille notamment pour des marques comme Givenchy, Yves Saint-Laurent Beauté, Sephora ou encore Le Bon Marché. Pourquoi faire appel à cette agence, à première vue, éloignée des problématiques liées au secteur culturel ?

Notre entretien avec Monsieur André MAZAL[59], planneur stratégique au sein de BETC Étoile Rouge qui a travaillé sur le projet de la MEP, a pu nous éclairer sur certains points concernant cette collaboration. Selon lui, l'institution a été attirée par « l'ADN culturel de (leur) agence[60] ». D'une part, le groupe BETC accompagne des marques culturelles telles que la Philharmonie de Paris, les Ateliers Médicis, le Musée national de l'histoire de l'immigration, la Fondation Galeries Lafayette ou plus récemment, le MAD. D'autre part, il est à l'initiative des Magasins Généraux, un centre de création situé au cœur du quartier de Pantin qui développe différents projets culturels (expositions, festivals, résidences, rencontres, ateliers, concerts). La culture est donc constitutive de l'héritage du groupe.

Pourtant, pourquoi avoir fait appel à BETC Étoile Rouge ? Était-ce une volonté de se rapprocher de l'univers de la mode ? La MEP souhaitait-elle bénéficier de l'expertise de professionnels de l'image issus de la mode ? Pourquoi ?

Hormis le fait que cette collaboration soit issue d'un mécénat de compétence à moindre coût, la principale motivation de la MEP pour changer d'identité était, selon André Mazal, leur changement de direction. Simon Baker a impulsé ce projet d'identité visuelle pour « dépoussiérer ce lieu » et accompagner la nouvelle programmation. Afin de faire de la MEP le reflet de l'évolution du rôle de la photographie dans nos vies, il y avait besoin d'un renouvellement. André Mazal parle d'un « désir d'être plus branché » de s'inscrire dans « les pratiques des nouveaux amateurs de photographie qui viennent d'Instagram, de Twitter, de Pinterest, etc ».

L'institution avait la volonté d'élargir son public, de toucher un public plus jeune et divers. Attirer des initiés ou non à la photographie, des amateurs d'art contemporain, de mode, de design et de musique tout en gardant quelque chose de pointu.

[59]Propos recueillis le 23 avril 2020 par téléphone, lors d'un entretien exploratoire réalisé pour cette étude.

[60]Par « agence », monsieur Mazal entend le groupe BETC dans sa globalité et non pas uniquement BETC Étoile Rouge. Le groupe possède différentes entités en son sein (BETC Étoile Rouge, BETC Fullsix, BETC Digital, Le Studio Digital, BETC Design, Général Pop, etc.).

L'enjeu était de parvenir à entraîner les jeunes générations tout en préservant cette image d'exigence autour de la photographie. Selon André Mazal, l'objectif était « de leur (les millenials) rendre sexy le patrimoine ». En somme, la nouvelle identité proposée par BETC Étoile Rouge permet-elle à la renommée MEP d'atteindre ses objectifs tout en conservant ses valeurs ?

2) Un carré noir, trois lettres : la nouvelle identité de la MEP

Nous allons étudier et analyser la nouvelle identité de la Maison Européenne de la Photographie suivant une approche sémiologique qui nous permettra de comprendre leur signification. Notre étude se fonde sur la méthodologie proposée et appliquée par Roland Barthes à travers son analyse de la publicité Panzani[61]. Nous allons dans un premier temps nous intéresser au nouveau nom de la MEP puis à son nouveau logo[62].

a) Le passage à l'acronyme

La Maison Européenne de la Photographie devient MEP. C'est le nouveau nom officiel proposé par l'agence BETC et validé par l'équipe de l'institution. Pourquoi avoir fait ce choix de compresser le nom de l'institution pour n'en garder que les initiales ? Ce choix permet-il au temple de la photographie de faire transparaître son essence et son héritage ?

Nous souhaitions dans un premier temps revenir sur les origines du nom « Maison Européenne de la Photographie » : l'alliance de ces trois termes pose question, tout comme l'absence du vocable « musée » qui pourtant semblait le plus à même de renvoyer à la vocation de conservation, restauration et exposition de cette entité. Mais comme le précise Catherine Guillou, Directrice des publics au Centre Pompidou, la notion de musée ne fonctionne pas pour toutes les structures[63]. Elle donne l'exemple de la Cité des sciences à Paris qui a choisi de ne pas inclure le terme « musée » dans son nom car jugé trop « statique » et « passéiste » pour une institution qui se veut être un lieu dynamique et innovant.

[61] Barthes Roland, "Rhétorique de l'image", *Communications*, n°4, 1964, pp 40-51, disponible sur internet : https://www.persee.fr/doc/comm_0588-8018_1964_num_4_1_1027

[62] Cf annexe 1, p. 96.

[63] De Kerret Gwenaëlle, *L'identité visuelle des musées à l'ère des marques*, *Ibid.* p. 10.

Tout comme pour le Palais de la Découverte - qui n'a pas souhaité inclure le terme de musée dans son nom - les institutions culturelles tentent de se détacher de l'image de culte que peut connoter le musée. Une notion que François Mairesse détaille dans son livre *Le culte du musée*[64] où il décrit le musée comme un lieu de culte et de rites. Un lieu sacré rempli de symboles et de croyances où les visiteurs viennent en pèlerinage. L'absence du terme « musée » du nom de la MEP doit nous pousser à nous interroger : cette notion aurait-elle été volontairement écartée de manière à ne pas associer l'institution à une image statique, ce qui l'éloignerait de fait de l'image d'un lieu de loisir ?

Nous pouvons supposer que le terme « Maison » évoque le lieu où est installée l'institution : un ancien hôtel particulier. Le concept de maison connote un lieu chaleureux, accueillant voire intime. En entrant dans la Maison Européenne de la Photographie, les visiteurs sont disposés à se sentir chez eux. « Maison » fait également opposition à « immeuble » que l'on pourrait transposer aux institutions parisiennes d'envergure tels le Musée d'Orsay, Le Louvre ou bien le Centre Pompidou. La Maison Européenne de la Photographie, elle, se rapproche davantage d'un édifice isolé[65] dans lequel on pénétrerait, à la manière d'une humble demeure. Le terme peut faire référence à sa taille. Ce n'est pas une cité, un palais ou encore un centre, mais une maison.

La dimension « Européenne » est elle aussi intéressante. Pourquoi avoir donné cet élan transnational à l'institution ? Était-ce la marque d'un désir de devenir la référence de la photographie en Europe ? Lors de nos recherches, nous avons pu trouver un lien avec l'Europe, du fait que la MEP possède l'une des plus importante bibliothèque spécialisée d'Europe. La programmation était peut-être liée à l'Europe dans ces choix artistiques. Pour André Mazal, le choix de ce mot était surtout lié à une époque où l'Europe faisait rêver ; selon lui, ce vocable a plutôt vocation à renvoyer une image « sexy », sans que la notion européenne soit « profondément ancrée dans l'ADN de la MEP ».

Pourquoi la MEP a décidé de ne plus s'appeler en toute lettre Maison Européenne de la Photographie ? La marque gagne en mémorisation mais perd-elle en sens ? André Mazal, planneur stratégique, explique que l'agence a proposé de passer à un acronyme, car les équipes ont fait le constat que beaucoup de personnes utilisaient déjà cette forme, plus simple et plus courte à dire.

[64]Mairesse François, *Le culte des musées*, Académie Royale de Belgique, Coll « l'Académie en poche », 2014.
[65] Définition du trésor de la langue française du mot « maison » : « maison se dit surtout de l'édifice isolé par opposition à l'immeuble collectif citadin. »

Cet acronyme n'est plus uniquement un aléa, une pratique détournée des usagers, il devient un élément de la charte graphique à l'existence visuelle propre. Selon lui, il fonctionne comme un code plutôt que comme le très institutionnel Maison Européenne de la Photographie.

« La MEP est enfin devenue la MEP ».

Ce choix était-il uniquement guidé par le constat d'une pratique partagée par plusieurs individus ? Quelles sont les conséquences d'un tel changement pour une institution de l'envergure de la MEP ? Nous pouvons constater que plusieurs institutions comme le Musée des Arts Décoratifs, devenu MAD, sont également passé à ce système d'acronymes. Est-ce la marque d'une mode propre à l'univers des institutions culturelles ou bien le signe que la MEP affiche désormais une notoriété telle qu'elle peut se permettre - à la manière des publicités du géant du fast-food - de ne plus explicitement apparaître ? Ce nouvel acronyme, que l'on pourrait assimiler à un surnom, permettra-t-il à l'institution d'attirer un nouveau public ou bien, au contraire de fidéliser les connaisseurs déjà familiers de la structure ?

b) Le format carré

Nous allons à présent nous intéresser au nouveau logo de la MEP[66]. Il est constitué d'un cadre carré noir et de l'acronyme MEP inscrit en capitale dans une typographie linéale à sa droite. Que représente ce logo ? Comment est-il construit ? A quelles symboliques renvoie-t-il ?

Il importe tout d'abord de situer ce logo dans son contexte. Si l'on regarde de plus près l'origine et le contexte dans lequel le précédent et premier logo de la MEP est né, on peut constater qu'il renvoie à une symbolique forte. En effet, il fut réalisé par Evelyn Ter Bekke et Dirk Behage de l'Atelier de création graphique de Pierre Bernard, membre fondateur du collectif Grapus[67] et créateur du logo du Louvre. Pierre Bernard était un graphiste engagé qui défendait l'idée d'un « graphisme d'utilité publique » comme une activité artistique au service de la culture. Le logo créé pour la MEP avait ainsi une charge symbolique forte. De son collectif Grapus naît en France un graphisme culturel.

[66]Cf annexe 1, p. 96.

[67]Le collectif "Grapus" est fondé en mai 68 par Pierre Bernard, Gérard Paris-Clavel et François Miehe dans le but commun de remuer les esprits et lutter contre le "doux poison de la publicité". Attachés au parti communiste et au graphisme, Grapus veut faire changer les choses, et le monde avec. Le collectif s'engage politiquement et graphiquement auprès des syndicats, des associations, théâtres, musées (comme le Louvre) ou autres hauts-lieux de Culture. On leur doit entre autres le slogan "Rêve générale" ou encore le logo du Secours Populaire. Créer, c'est agir. https://www.grapheine.com/divers/grapus-exposition-graphisme

Selon Xavier De Jardy, auteur et journaliste pour le Télérama « grâce à [Grapus], on différenciait une affiche annonçant une exposition d'une réclame pour une marque de jus d'orange ou de raviolis en conserve »[68].

Si nous devions comparer ces deux logos nous pourrions observer un réel contraste entre eux, dans leur forme visuelle mais aussi dans leurs origines et histoires. D'un côté l'ancien logo créé à la fin des années 80 par un atelier de graphistes issu du collectif engagé Grapus. De l'autre, le nouveau logo créé par une agence de communication appartenant à un grand groupe publicitaire. Que pouvons-nous déduire de ce contraste entre les deux prestataires choisis pour la création du logo de la MEP ? Le choix de ne pas faire appel à des « graphistes-auteur » mais à une grande agence de communication est-il révélateur de la volonté de la MEP de nourrir et affirmer son statut de marque ?

Quand est-il de l'« aura » de ce nouveau logo ? Walter Benjamin définit l'aura par « tout ce qu'(une chose) contient de transmissible par son origine, de sa durée matérielle à son pouvoir de témoignage historique ». Le carré noir créé par l'agence BETC porte-t-il un témoignage historique fort ?

À travers notre analyse nous avons pu observer que le carré noir proposé par BETC réunissait des symboliques fortes. Tout d'abord le format, carré, connote le format photographique, tel le geste que l'on pourrait faire pour imiter une prise de vue. Dans notre société contemporaine et connectée il renvoie également au réseau social spécialisé dans le partage photographique au format carré : Instagram. André Mazal, planneur stratégique chez BETC, l'a lui même évoqué, ce nouveau logo parle aux jeunes générations qui baignent dans les réseaux sociaux.

Les quatre angles de ce carré nous renvoie au précédent logo qui lui traitait l'angle tel un prisme, presque cinématographique. Ici il n'est plus question d'un mais bien de quatre angles qui forment un cadre. Ce cadre noir épais, tel une fenêtre ouverte sur le monde, évoque dans son minimalisme la contemporanéité de la programmation de la MEP. Ce logo parle à la fois à la jeunesse mais aussi aux amateurs de photographie qui fréquentent ce lieu. Radicalement plus simple dans son traitement graphique, le logo de la MEP perd-t-il pour autant en symbolique ?

[68]De Jardy Xavier, « Les géants de la publicité font main basse sur la culture », *Télérama*, 6 mai 2019. Disponible à l'adresse : https://www.telerama.fr/scenes/les-geants-de-la-publicite-font-main-basse-sur-la-culture,n6235834.php

Ces nouveaux processus de communication nous interrogent sur la place occupée par la mission des institutions culturelles. Leur vocation de médiateur culturel est-elle compatible avec le processus de mise en marque ?

PARTIE 2 : Une cohabitation entre branding et médiation culturelle

Les nouvelles modalités de communication impulsées par la construction identitaire des institutions culturelles tendent à les rapprocher des marques. Néanmoins, afin d'assurer la cohérence de leur propos et la pérennité de leur structure, les institutions culturelles doivent faire cohabiter leurs objectifs de communication et leurs objectifs de médiation.

A/ La mise en marque des institutions culturelles

1) D'une construction identitaire à une mise en marque

a/ Les signes d'une mise en marque

Le Musée des Arts Décoratifs, la Philharmonie, le Palais de Tokyo, la MEP ou encore la Cinémathèque, quel est le point commun entre ces cinq institutions ? Elles ont récemment fait appel à une agence de branding pour retravailler leur image de marque. Il ne s'agit pas uniquement de la création d'une campagne publicitaire ponctuelle, mais bien d'un travail global de construction identitaire pérenne. Cette actualité nous montre que le processus de mise en marque des institutions culturelles n'est pas un cas isolé mais bien un phénomène de plus en plus courant pour ces structures. Faire appel à des agences spécialisées dans le branding nous amène à penser que les institutions culturelles passent d'une logique publicitaire à une logique d'image. Quels sont les signes d'une mise en marque ? À partir de quand pouvons-nous parler d'une mise en marque ? Pouvons-nous affirmer que dès lors qu'une identité visuelle est mise en place, nous assistons à une mise en marque ?

Nous assistons, selon Jean-Michel Tobelem, à une « émergence de marque dans le secteur culturel non marchand »[69]. Ce phénomène est dû à trois grandes tendances : l'importance de la notion de « concurrence », la volonté de dégager de nouvelles ressources financières et enfin « l'extension du marketing [...] en termes de connaissance et de segmentation des publics, mais aussi de positionnement et de promotion de l'offre »[70].

[69]Tobelem Jean-Michel, « Le concept de marque est-il applicable aux institutions culturelles ? », *Ibid*, p. 77.
[70]*Ibidem.*

La conjoncture actuelle amène les institutions à repenser leur raison d'être et à appliquer en leur sein le concept de marque.

Les trois tendances citées par l'auteur font échos à des problématiques initialement rencontrées par les entreprises et qui désormais font partie des enjeux des institutions culturelles. Néanmoins on pourrait également se demander si la mise en marque des institutions culturelles, hormis le fait qu'elle soit un élément de réponse face aux problématiques financières, ne pourrait pas également représenter un atout au service de leur vocation de médiateur culturel ?

Pour Jean-Michel Tobelem, l'identité visuelle fait partie du processus de mise en marque constitué de plusieurs étapes. Il relève au total trois voies explorées lors de l'application du concept de marque au secteur culturel non marchand : la voie de l'identité visuelle, la voie des produits dérivés et la voie des ressources pouvant être dégagées par la location d'espace. Selon lui, l'identité visuelle n'est « pas une finalité mais une façon d'homogénéiser les différents visages de la manifestation [...] et de rendre plus cohérent son discours »[71]. L'identité visuelle serait donc un moyen pour tendre vers le statut de marque, mais pour être considérée comme tel, l'institution doit appliquer d'autres éléments du concept de marque. Gwenaëlle De Kerret dans ce sens explique que « le logotype peut ainsi être considéré comme la première étape de constitution de la marque - et non comme son aboutissement »[72].

b/ L'influence des industries culturelles

Les institutions culturelles, nous l'avons vu à plusieurs reprises, se positionnent dans le spectre des industries culturelles. Pour Sébastien Appioti et Éva Sandri « le musée se transforme, ses missions et leurs frontières deviennent labiles, notamment selon des dynamiques propres aux industries culturelles et créatives »[73]. Les institutions s'inspireraient ainsi des industries culturelles pour redéfinir leur fonctionnement, voire seraient influencées par ces dernières. Selon A. Brioist et L. Bellec « la souplesse de statut offerte par l'État à ses musées n'a d'autres finalités que de renforcer ce mouvement »[74].

[71]Tobelem Jean-Michel, « Le concept de marque est-il applicable aux institutions culturelles ? », *Ibid.* p. 80-81.
[72]De Kerret Gwenaëlle, *L'identité visuelle des musées à l'ère des marques*, *Ibid.* p. 22.
[73]Appiotti Sébastien, Sandri Eva, « Définir le musée par ses injonctions », *Ibid.* p. 131.
[74]Brioist A, Bellec L., « Le musée comme nouvelle industrie culturelle », *Ibid.*

Les institutions livrées à elles-mêmes et soumises à des enjeux financiers tendent vers « l'adoption de logiques communicationnelles et de marché »[75] à la manière des industries culturelles.

Ainsi comme l'expliquent A. Brioist et L.Bellec, l'enjeu pour les pouvoirs publics se rapprocherait davantage de « (l'exploitation de) la culture à des fins économiques »[76] que de la transmission. Les institutions culturelles dans leur « autonomisation »[77] tendent à proposer des formats attractifs, ludiques et séduisants. Ces nouveaux formats favorisent-ils la mission de transmission et de médiation culturelle de l'institution ? Selon A. Brioist et L. Bellec cette évolution transforme le musée en « musée-loisir »[78]. L'institution devient alors un objet de consommation proposant des objets répondant aux « besoins » des visiteurs devenus consommateurs. Les objectifs de fréquentation et de notoriété s'affirment tandis que le propos institutionnel, lui, disparaît.

À l'inverse, Caroline Marti, explique que « [...] la vocation initiale du musée peut être inchangée tout en donnant du poids à la question de l'audience et de la commercialisation des offres muséales »[79]. Dans quelle mesure la marque muséale joue-t-elle un rôle dans la mission de l'institution ?

2) Les apports d'une mise en marque

Nous allons explorer les différents apports qu'une mise en marque peut avoir au sein du secteur culturel non marchand et tenter de comprendre à quel niveau elle impacte l'institution. La mise en marque, méthode issue du domaine marchand, est-elle le signe que les institutions culturelles tendent vers des logiques de marché ? Ou, au contraire, appliquée au secteur culturel non marchand, est-elle un atout pour renforcer la vocation de médiateur culturel de l'institution ?

[75]Alexis Lucie, Appiotti Sébastien, Sandri Éva, « Présentation du supplément 2019 A : Les injonctions dans les institutions culturelles », *Ibid.*
[76]Brioist A, Bellec L., « Le musée comme nouvelle industrie culturelle », *Ibid.*
[77]*Ibidem.*
[78]Brioist A, Bellec L., « Le musée comme nouvelle industrie culturelle », *ibid.*
[79]Marti Caroline, « Marques muséales : une gestion sémiotique au service de la médiation symbolique », *Marques muséales, un espace public revisité*, Institut universitaire Varenne, « Collection Colloques & Essais », 2018, p. 196.

La mise en marque des institutions culturelles est la conséquence d'une évolution profonde du secteur. Le désengagement l'État vis-à-vis des subventions versées, la concurrence de plus en plus accrue ou encore l'essor des industries culturelles, nombreux sont les changements subis par les institutions culturelles. Elles ont ainsi créé de nouvelles ressources de manière à subsister. Grâce à la fois à la création de nouvelles sources de revenus mais aussi aux nouvelles stratégies de visibilité mises en place. Le processus de mise en marque que nous observons aujourd'hui est ainsi la conséquence d'une longue période de mutation au sein du secteur.

Dans quelle mesure pouvons-nous concevoir qu'en devenant des marques, les institutions culturelles puissent répondre aux enjeux qu'elles traversent tout en conservant leur vocation de médiateur culturel ?

La mise en marque est avant tout un moyen et non une finalité. Elle est travaillée dans le but de servir l'institution culturelle dans sa performance communicationnelle. C'est un outil puissant qui, lorsqu'il est scrupuleusement appliqué, permet à toute structure de véhiculer un seul et même message visible et mémorisable. Ses apports peuvent être effectifs à plusieurs niveaux. Jean-Michel Tobelem en distingue trois : « une dimension axiologique, au sens où la marque exprime les valeurs de l'organisation ; une dimension relationnelle, au sens où la marque cherche à nouer des liens étroits et durables avec les consommateurs (en favorisant l'interaction et la participation de ces derniers) ; et une dimension narrative, au sens où la marque s'efforce de développer un récit capable de s'adresser aux cibles visées (Remaury, 2004) »[80]. Nous allons nous intéresser à ces dimensions et tenter de présenter les apports d'une mise en marque en général mais également spécifiquement pour les institutions culturelles.

Premièrement, la mise en marque va permettre de rendre l'institution visible, cohérente et spécifique. Pour Jean-Michel Tobelem, elle « permet d'affirmer des traits distinctifs et de construire une stratégie de développement dans un univers concurrentiel »[81]. Créer une marque est un travail de justesse, qui nécessite une connaissance approfondie de la structure afin de rassembler sous un même socle toute sa substantifique moelle. Pour Jean-Michel Tobelem « elle représente donc un concentré des valeurs de l'organisation. C'est ce qui lui permet d'exprimer sa spécificité, sa personnalité, son caractère distinctif »[82].

[80]Tobelem, Jean-Michel, « Le concept de marque est-il applicable aux institutions culturelles ? », *ibid.* p. 78-79.
[81]*Ibidem.* p. 78.
[82]*Ibidem.*

Georges Lewi, Jérôme Lacoeuilhe et Anne-Sophie Albert définissent la marque comme « un repère mental sur un marché qui s'appuie sur des valeurs tangibles et intangibles »[83]. Le secteur culturel est un domaine où il peut être question d'intangibilité, en effet c'est une caractéristique propre aux services. Comme le précisent François H. et Fabienne Courvoisier « cette « irréalité physique » provoque fréquemment chez le consommateur culturel un sentiment d'incertitude, notamment quant à l'évaluation de la qualité du service »[84]. Pour la promotion d'une pièce de théâtre par exemple, il est complexe de donner envie de réserver un billet pour une pièce dont on connaît peu de choses. Réserver un billet de spectacle, qui plus est pour un public au budget limité parfois peu habitué à fréquenter ce type de structures peut s'avérer être une étape difficile à franchir. Pour l'offre culturelle, il est difficile de donner la preuve d'une expérience riche, tant celle-ci se doit d'être subjective. La marque crée alors un repère pour le visiteur-consommateur qui, de par les valeurs et le caractère qu'elle dégage, se laisse plus facilement séduire et ose se lancer dans des expériences culturelles. Le public pouvant être parfois intimidé par l'image élitiste des musées peut, par la marque musée, se sentir concerné et décider de participer à l'expérience culturelle proposée.

La marque devient alors une « carte mentale »[85] et va permettre au public d'avoir confiance en l'institution et se laisser tenter. Caroline Marti souligne également cette idée que « la stabilité de (la) signalétique (du musée) favorise le repérage et la mémorisation, la cohérence permet d'ancrer les représentations dans les imaginaires des publics visés. La marque, par les signes, s'incarne et prend valeur de repère mental. La plasticité des signes permet de varier les offres autour de ce centre de gravité »[86]. La marque devient le cœur stable et figé de l'institution qui, à long terme, lui permettra de renforcer sa relation avec son public.

Contrairement au marketing commercial, selon Georges Lewi, Jérôme Lacoeuilhe et Anne-Sophie Albert « l'identité de marque doit "aider à établir une relation entre la marque et le consommateur en créant une proposition de valeur fondée sur des bénéfices fonctionnels, émotionnels et d'expression personnelle" »[87].

[83]Lewi Georges, Lacoeuilhe Jérôme, Albert Anne-Sophie, *Branding management: la marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education, 2007, p. 19.
[84]Courvoisier François H, Courvoisier Fabienne A, « Communication et marketing d'institutions culturelles en suisse francophone » *Ibid.* p. 5.
[85]Lewi Georges, Lacoeuilhe Jérôme, Albert Anne-Sophie, *Branding management: la marque, de l'idée à l'action, Ibid.* p. 20.
[86]Marti Caroline, « Marques muséales : une gestion sémiotique au service de la médiation symbolique », *Ibid. p.* 197.
[87]Lewi Georges, Lacoeuilhe Jérôme, Albert Anne-Sophie, *Branding management: la marque, de l'idée à l'action, Ibid.* p. 19.

C'est en passant par ce processus de mise en marque que l'institution pourra développer une relation avec son public voire la renforcer. La mise en marque des institutions culturelles peut se révéler être un atout. Cependant elle rencontre des limites pouvant aller jusqu'à troubler la relation du public à l'institution.

3) Les limites d'une mise en marque

Le processus de mise en marque est-il le même pour une institution culturelle que pour une structure issue du secteur marchand ? Dans quelle mesure le concept de marque est-il applicable aux institutions culturelles ? Quelles limites sommes-nous susceptible de rencontrer ?

Le mélange peut sembler paradoxal à première vue. Marque et musée sont issus de deux mondes opposés, « deux philosophies difficilement compatibles »[88] selon Martine Corral-Regourd. Ce paradoxe pourtant existe et se développe au sein des institutions culturelles. En quoi cette association est-elle paradoxale ?

Les institutions culturelles, issues du domaine culturel non marchand, se concentrent sur leur mission de conservation, d'acquisition et d'exposition. Organisées autour d'une logique d'intérêt général, elles agissent dans le but de démocratiser la culture auprès de tous. La marque, elle, est issue du domaine marchand et plus particulièrement du monde de l'entreprise. Elle « constitue un outil de marketing permettant de protéger et de distinguer les produits, d'en garantir la qualité, de les rendre attractifs et compétitifs pour conquérir de nouveaux marchés »[89]. Plus proche des objectifs de profitabilité que d'intérêt général, à quelles limites pourrait se heurter le rapprochement de ces deux univers commercial et culturel ?

Jean-Michel Tobelem s'est interrogé sur le sujet dans son article « Le concept de marque est-il applicable aux institutions culturelles ? » paru dans l'ouvrage collectif *Marques muséales : un espace public revisité.*

[88]Regourd Martine, « Quand le musée devient une marque commerciale », *Hypothèses.org*, 2018, disponible sur internet : https://sms.hypotheses.org/12936 (consulté le 10/03/2020)
[89]Regourd Martine, « Quand le musée devient une marque commerciale », *Ibid.*

Pour lui « la notion de marque présente un certain nombre d'avantages [...] mais elle se heurte également à un certain nombre de limites tenant aux spécificités des organisations culturelles et aux risques liées à une application trop littérale du concept de marque au secteur culturel non marchand »[90]. Quelles sont les spécificités des institutions culturelles ?

a) La dévotion au nombre et à la fréquentation

Dans un contexte où les enjeux des institutions culturelles « s'articulent [...] autour d'une vision quantitative »[91], leur mise en marque peut renforcer un engouement vers des objectifs de performance plutôt que vers leur mission initiale. Désormais guidées par des objectifs de nombre et de fréquentation, les institutions sont amenées à léguer au second plan des critères comme « la pertinence de l'exposition, ses buts esthétiques et didactiques, le nombre et la qualité des prêteurs, la contribution de l'exposition à la connaissance de l'œuvre d'un artiste, d'un style, d'une période historique « [92]. Obnubilées par les chiffres, elles développent des expositions en dépréciant la qualité des propositions.

La mise en marque, par ses attributs attractifs, pourrait constituer un élément utilisé par le musée avant tout à des fins de performance, en délaissant le propos de médiation. La marque deviendrait alors un moyen de séduire le public et de susciter son attention, sans pour autant atteindre une finalité plus profonde de transmission et de médiation.

b) Une relation institutionnelle troublée

Pour Joëlle Le Marec, c'est la relation même à l'institution qui se voit troublée. La mise en marque dans sa dimension et son origine marchande peut troubler le public par les signes qu'elle produit et projette à l'extérieur comme à l'intérieur du parcours de visite.

> *« La relation institutionnelle peut en effet être fortement concurrencée ou altérée, dans l'espace même des visites et des usages, par la projection continue, sur les pratiques des publics, de relations marchandes ou dérivées du marché, alors même que la visite n'est justement pas une relation marchande. »*[93]

[90]Tobelem Jean-Michel, « Le concept de marque est-il applicable aux institutions culturelles ? », *Ibid.* p. 78.
[91]Brioist A, Bellec L., « Le musée comme nouvelle industrie culturelle » *Ibid.*
[92]Brioist A, Bellec L., « Le musée comme nouvelle industrie culturelle » *Ibid.*
[93]Le Marec Joëlle, « Entretien »*, MEI « Médias et Information »*, Exposition & Communication, N°42-43, 2018, p.10. Disponible à l'adresse : https://mei-info.com/en/revue/42/8/entretien/

L'institution — perçue comme un « lieu de culte »[94] délivrant un discours objectif et désintéressé sur l'histoire, l'art et la culture — en important des dispositifs empruntés aux logiques marchandes, voit sa relation au public se modifier. La réunion au sein d'un même espace et d'un même discours de la notion non marchande et marchande peut, selon Joëlle Le Marec « introdui(re), ou pas, des conflits de normes et de légitimités, troubl(a)nt la relation institutionnelle »[95]. Ce constat semble paradoxal si l'on considère que la mise en marque vise à renforcer la relation d'une institution à son public. L'enjeu résiderait donc dans un équilibre et des limites à se fixer.

c) D'une démarche culturelle vers une consommation culturelle

Néanmoins, cette transformation de la relation se retrouve également dans les pratiques des usagers de l'institution. Le public visite le musée à la fois pour consommer des œuvres et la marque musée. Ce changement de paradigme est le fruit de l'évolution de la société et de ses habitudes de consommation (culturelle, numérique, sociales) qui a modifié le rapport du public à la consommation culturelle. Le rapprochement des institutions culturelles vers le modèle des industries culturelles, à travers leur mise en marque, amplifierait cette transformation.

Marie-Françoise De Cippele perçoit, dans l'évolution du statut de l'institution, la disparition d'une « démarche culturelle »[96] au profit d'une « consommation » culturelle. Dans sa mutation et pour atteindre ses objectifs de fréquentation, les institutions instaurent de nouveaux dispositifs attractifs, entre autres par leur mise en marque, afin de séduire un public plus large. L'auteure voit dans ces nouvelles pratiques le risque d'une « disneylandisation » et fragilisation du rôle de médiateur de l'institution. « La transformation d'un monument à des fins de loisir fait disparaître cette source de légitimité [celle de la mise en place d'une connaissance et d'une conservation experte] et conduit le bien à perdre son caractère historique »[97].

[94]Mairesse François, *Le Culte Des Musées*, Académie Royale de Belgique, Coll « l'Académie en poche », 2014.

[95]Le Marec Joëlle, « Entretien »*, MEI « Médias et Information », Ibid.*

[96]De Clippele Marie-Françoise, « Du bien culturel à la marchandise et de l'économie au droit. Libres propos d'une juriste autour d'Enrichissement. Une critique de la marchandise de Luc Boltanski et Arnaud Esquerre », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, volume 80, 2018, p. 181. Disponible à l'adresse : https://doi.org/10.3917/riej.080.0167.

[97]*Ibidem.*

Notre entretien avec monsieur André Mazal au sujet de la mise en marque de la MEP fait d'ailleurs écho à ce constat. Selon lui la MEP n'avait pas les moyens ni cette « ambition caricaturale » « de tout à coup passer à l'entertainment culturel ». La reprise d'un vocable d'ordinaire plutôt attribué aux industries culturelles nous amène à penser qu'un rapprochement vers une dimension industrialisée de la culture est possible.

Lors du développement de leur marque les institutions courent le risque d'être assimilées aux industries culturelles et de « dévoyer certaines de (leurs) missions »[98]. En effet afin d'attirer un public plus large « les musées peuvent [...] facilement céder à la facilité de la standardisation de leur offre, proposant ainsi une programmation axée sur des sujets uniquement populaires »[99].

Néanmoins, le lien entre la « marchandisation de la culture » et mise en marque ne semble pas être selon André Mazal à considérer sur le même plan « dans cette marketisation il y a une différence entre l'expérience des publics où parfois je trouve qu'on va trop loin [...] par contre d'avoir une image de marque dans le sens logo, programmation, univers graphique très "sharp" et très clair, ça, ça me semble pas être de la marchandisation de la culture, c'est de la clarification de l'offre culturelle ».

La mise en marque d'une institution est-elle à considérer en dehors des enjeux de marchandisation de la culture ? Son rôle est-t-il dédié à la clarification de l'offre culturelle ?

Pour Jean-Michel Tobelem, le concept de marque doit être appliqué avec précaution « au risque de fragiliser les valeurs et la mission de ces [...] institutions »[100]. Il précise que la mise en marque doit constituer un « apport au mandat de l'institution ». Dans quelle mesure la mise en marque d'une institution culturelle peut-elle satisfaire à la fois des objectifs de fréquentation et des objectifs de médiation culturelle ? Une cohabitation est-elle possible ? En quoi est-il important de faire cohabiter ces deux notions ?

[98]Paris Marien, Erracart Amaia, Fâche Philippe, « La valorisation des musées publics : entre identité institutionnelle et stratégie de marque », *Ibid.* p. 102.

[99]*Ibidem.* p. 110.

[100]Tobelem Jean-Michel, « Le concept de marque est-il applicable aux institutions culturelles ? », *Ibid*. p. 86.

B/ La mise en marque appliquée au secteur culturel : un équilibre à trouver

1) La mission et les valeurs de l'institution au cœur du processus

a) Une réticence à la marque nourrie par un paradoxe

L'application du concept de marque au secteur des institutions culturelles fait l'objet de controverses chez les professionnelles et les médias. Selon les auteurs Marien Paris, Amaia Erracart et Philippe Fâche « la marque évoque régulièrement une dérive commerciale jugée incompatible avec les missions de service public »[101]. Martine Corral-Regourd dans son article « Quand le musée devient une marque commerciale »[102] évoque deux philosophies (la culture et le commerce) difficilement compatibles.

Ces interrogations soulèvent des enjeux plus profonds, intrinsèques à l'application du concept de marque au sein des institutions culturelles. Selon Dominique Bourgeon-Renault, Anne Gombault, Stéphane Debenedetti et Christine Petr :

> *« derrière la polémique [contre le marketing dans les musées], ce qui est en jeu ici est beaucoup plus large : l'identité des différentes organisations culturelles, la définition et la cohérence de leurs missions et, fondamentalement, la place que ces organisations accordent à leurs publics et à leur environnement en général. »*[103]

Nous allons chercher à comprendre dans quelle mesure la mise en marque peut être conciliable avec le modèle d'une institution culturelle. Comment ce processus peut-il à la fois répondre à des objectifs de performance (fréquentation, rentabilité) et des objectifs liés à l'intérêt du public de l'institution (médiation, transmission, démocratisation) ?

b) La mise en marque sur-mesure

La notion de marque, issue du marketing, est un mode de gestion. C'est avant tout un outil de pilotage et de mise en cohérence qui répond à des objectifs, qu'ils soient commerciaux ou non. Gwenaëlle De Kerret explique que « le marketing peut viser à des fins non lucratives [...].

[101]Paris Marien, Erracart Amaia, Fâche Philippe, « La valorisation des musées publics : entre identité institutionnelle et stratégie de marque », *Ibid.* p. 109.
[102]Regourd Martine, « Quand le musée devient une marque commerciale », *Hypothèses.org*, 2018, disponible sur internet : https://sms.hypotheses.org/12936
[103]Bourgeon-Renault Dominique, Debenedetti Stéphane, Gombault Anne et al., *Marketing de l'Art et de la Culture*, Dunod, « Marketing sectoriel », 2014, p. 4.

Il s'agit donc de l'envisager comme un mode de management de l'organisation qui s'adapte à sa finalité : pour les corporations commerciales, le profit financier, et pour les musées, "l'intérêt du public" »[104]. Le concept de marque n'est pas conçu uniquement à des fins de profitabilité, c'est un outil qui s'ajuste en fonction des besoins de chaque organisation. Selon la situation dans laquelle la notion de marque est appliquée, elle sera orientée vers une certaine finalité.

Déjà dans les années 1980, Joëlle Le Marec constata que « les méthodes d'observation et d'analyse du marketing étaient ainsi exploitées dans une perspective de performance certes, mais orientées vers une finalité d'éducation »[105]. Les institutions culturelles, dès lors appliquaient déjà la notion de marque selon leurs propres spécificités, c'est-à-dire en répondant à leur mission d'intérêt général. La mise en marque serait alors un concept qui, « en s'inspirant des pratiques et modèles d'autres types d'organisations, est à même de construire ses paradigmes propres »[106].

André Mazal relève une chose différente dans le traitement d'une marque culturelle « nous n'avons pas à faire les preuves - et je passe le mot exprès - du produit. […] Le retour sur produit n'est pas le même. Il est plus sensible, il est plus storytellé, il est différent ». Le processus même de mise en marque est alors pensé différemment.

La mise en marque d'une institution culturelle doit se penser au-delà de son origine marketing. Gwenaëlle De Kerret, au sujet des identités visuelles, explique qu'il y a un réel « intérêt de penser les identités visuelles au-delà d'arguments marketing orientés uniquement sur la valorisation de l'institution »[107]. Nous pouvons transposer ce constat à la mise en marque, qui au-delà de la valorisation de l'institution peut apporter de nombreuses opportunités à l'institution, notamment au niveau de « la valorisation sociale et interactionnelle. » Pensée et valorisée telle une « interface relationnelle », la marque favoriserait une relation sur le long terme avec son public par exemple. L'institution, dans son appréhension de la notion de marque, peut valoriser différents aspects qui la composent et saisir de nouvelles opportunités au service de sa mission.

[104]De Kerret, Gwenaëlle, *L'identité des musées à l'ère des marques*, *Ibid.* p. 253.
[105]*Ibidem.* p. 247.
[106]*Ibidem*. p. 275.
[107]*Ibidem.*

Pour Stéphanie Carwin « les musées ne doivent [...] pas se distraire de leurs responsabilités principales en suivant une logique du marché »[108]. Selon l'auteure, les musées, dans leur développement économique, doivent préserver leur fonction fondamentale au sein de la société, assurer leur rôle de témoins matériels et immatériels de la nature et de la société humaine. Il est nécessaire pour les institutions culturelles d'appliquer la notion de marque dans une perspective globale, attachée aux valeurs et à la fonction de l'institution afin qu'elles maintiennent leur rôle premier.

L'application du concept de marque au secteur culturel serait alors possible et prometteuse sous certaines conditions. Pour Jean-Michel Tobelem cela reposerait sur le fait de penser la marque sous un angle « de réflexion globale sur les valeurs de l'organisation culturelle »[109] ainsi que ses particularités.

Ainsi, le développement de la marque devrait toujours être lié à ce qui la constitue, la cause quelle sert. Selon les auteurs Marien Paris, Amaia Erracart et Philippe Fâche les institutions culturelles, et plus particulièrement les musées, bénéficient d'un « capital patrimonial » (collection et patrimoine immatériel) et d'un « capital symbolique »(les valeurs et les missions). Ces derniers sont tenus de « constituer la base de tout développement lié à la marque »[110]. Les valeurs et les missions des institutions doivent être impliquées au cœur du processus de développement de la marque.

La notion de marque, au-delà de la prise en compte des valeurs et des missions de l'établissement, doit valoriser ces dernières. Ainsi, la marque n'est plus « un argument commercial, mais vise à consolider une institution dont l'existence est déjà forte »[111]. Une nuance significative différencie alors l'application de la notion de marque dans le secteur marchand du secteur non marchand. Dans le secteur culturel non marchand l'application de la notion de marque intervient après l'existence de l'institution, tandis que dans le secteur marchand de l'industrie culturelle celle-ci compose le fondement du projet. C'est en cela que le concept de marque doit être envisagé différemment.

[108]Carwin Stéphanie, « Adapter la définition du musée aux défis du XXIe siècle », Définir le musée du 21e siècle, Dir Mairesse François, 2017, p. 166.
[109] Tobelem Jean-Michel, « Le concept de marque est-il applicable aux institutions culturelles ? », *Ibid.* p. 80.
[110]Paris Marien, Erracart Amaia, Fâche Philippe, « La valorisation des musées publics : entre identité institutionnelle et stratégie de marque », *Ibid*. P. 107.
[111]*Ibidem*. p. 108.

Pour les auteurs « le développement de la marque ne doit donc en aucun cas faire oublier les missions d'utilité publique, propres aux musées, mais doit au contraire permettre de mieux les valoriser »[112].

c) La marque publique au service de l'intérêt général

Ce constat fait écho au statut de marque publique définie par l'APIE (Appui au Patrimoine Immatériel de l'État) tel un « instrument efficace »[113] et spécifique ayant pour finalité « d'être au service de l'intérêt général ». Cette conception de la marque publique, propre aux services issus de la sphère publique, nous confirme la possibilité de concilier la notion de marque avec les valeurs fondamentales du service public et par conséquent des institutions culturelles. Pour Marien Paris, Amaia Erracart et Philippe Fâche le statut de marque publique prend tout son sens au sein des institutions culturelles lorsqu'il s'agit de « mettre en place des outils de communication et de service en lien avec l'accomplissement des missions d'intérêt public »[114] qui leur sont propres. La marque devient alors non plus un outil issu du marketing dédié uniquement à la valorisation de l'institution, mais bien un instrument permettant d'optimiser et de coordonner les moyens de l'établissement afin de mener à bien et valoriser sa mission de service public.

En affirmant les engagements propres à la sphère publique, la marque offre également l'opportunité de réaffirmer sa relation avec l'usager. Selon l'APIE la notion de marque publique se caractérise « par une prise en compte de la satisfaction de l'usager (qui se substitue au client [...] Dans le cas des musées, l'usager est le visiteur) »[115].

Nous pouvons alors nous interroger sur l'apport d'une mise en marque sur l'usager. Dans quelle mesure la mise en marque permet une redéfinition de la place du public ? En quoi peut-elle être déployée au service de la relation avec l'usager ? La mise en marque peut-elle être envisagée comme un levier au service de la médiation culturelle ?

[112] *Ibidem*. p. 108.
[113] Source : site internet de l'APIE
[114] Paris Marien, Erracart Amaia, Fâche Philippe, « La valorisation des musées publics : entre identité institutionnelle et stratégie de marque », *Ibid*. p. 103.
[115] *Ibidem*. p. 106.

2) La mise en marque : un levier pour la médiation

Tout d'abord, comment définir la médiation culturelle ? Selon le Trésor de la langue française, la notion de médiation se définit par le « fait de servir d'intermédiaire entre deux ou plusieurs choses »[116]. Pour la médiation culturelle, l'institution culturelle servirait d'intermédiaire entre le public et les œuvres qu'elle abrite. Étudiant la médiation culturelle dans une perspective marketing, nous envisageons que la marque puisse servir d'intermédiaire non uniquement entre deux, mais plusieurs éléments. Elle permettrait de créer du lien entre le public, les œuvres de l'institution et l'institution elle-même. La mise en marque d'une institution culturelle permettrait d'ajouter une nouvelle dimension à la médiation et de renforcer son action auprès des publics.

Selon Jean Davallon la médiation culturelle « vise à faire accéder un public à des œuvres (ou des savoirs) et son action consiste à construire une interface entre ces deux univers étrangers l'un à l'autre (celui du public et celui, disons, de l'objet culturel) dans le but précisément de permettre une appropriation du second par le premier »[117]. Cette notion « d'appropriation » émise par Jean Davallon nous renvoie à celle proposée par Marien Paris, Amaia Erracart et Philippe Fâche.

Dans leur article « La valorisation des musées publics : entre identité institutionnelle et stratégie de marque », ils expliquent que la marque permet de rendre « cohérente et lisible l'action de l'institution »[118] afin de fédérer le public autour de ces valeurs « qu'il peut se réapproprier »[119]. Ici, les auteurs utilisent le terme d'appropriation du public pour parler d'une part des œuvres d'arts et d'autre part de la marque musée. La mise en marque convergerait alors vers le même objectif que la médiation culturelle, à savoir : permettre au public de construire une relation avec l'institution.

Dans cette situation, la mise en marque pourrait, dans une certaine mesure, servir la médiation de l'institution auprès de ses publics.

---

[116] Définition du Trésor de la langue française : http://stella.atilf.fr/

[117] Davallon Jean, « La médiation : la communication en procès ? », *MEI « Médiation et Information »*, n°19, 2003, p. 38.

[118] Paris Marien, Erracart Amaia, Fâche Philippe, « La valorisation des musées publics : entre identité institutionnelle et stratégie de marque », *Ibid*. p. 113.

[119] *Ibidem*. p. 113.

Selon Gwenaëlle De Kerret, « les pratiques esthétiques que permet l'identité visuelle pourraient créer une forme de médiation entre l'institution et son public »[120].

Le secteur culturel peine à élargir le spectre des visiteurs à de nouveaux publics éloignés ou non-initiés. Selon Jean-Michel Tobelem la médiation culturelle n'est pas assez convaincante « Il suffit de constater que les résultats ne sont pas à la hauteur des enjeux »[121]. Plus qu'une contribution, la mise en marque des institutions culturelles, dans sa dimension sensible, pourrait aller jusqu'à « participer à restaurer le geste de médiation du musée »[122]. L'intégration du processus de mise en marque au sein des institutions, dans la mise en place de nouveaux outils et de nouveaux formats, pourrait participer à la médiation culturelle d'une nouvelle manière. Dans sa capacité à créer de la cohérence et du lien entre les différents dispositifs de communication, la marque — dans le déploiement d'un système global au sein d'une exposition — contribue à « asseoir la parole du musée et donc à favoriser la lisibilité de la médiation que celui-ci met en place »[123].

Pour Élisabeth Caillet, la notion de médiation culturelle serait définie comme « l'ensemble des dispositifs grâce auxquels les musées cherchent à mieux informer, orienter et former leur public, directement ou par l'intermédiaire de relais de plus en plus variés »[124]. La mise en marque, dans son aptitude à clarifier le propos de l'institution, ferait alors partie des dispositifs permettant à l'institution d'améliorer sa relation avec son public et d'enrichir sa médiation culturelle.

Selon Elisabeth Caillet, « les nouveaux publics ont besoin qu'on leur facilite l'accès, afin d'y trouver intérêt scientifique et intérêt esthétique »[125] La marque permettrait alors aux publics éloignés d'acquérir les clés de lecture nécessaires pour apprécier les œuvres.

La marque peut aussi permettre à l'institution de partager son « capital symbolique »[126] (ses valeurs et ses missions).

[120]De Kerret Gwenaëlle, *L'identité des musées à l'ère des marques*, *Ibid*. p. 276.

[121]Tobelem, Jean-Michel, *La culture pour tous : des solutions pour la démocratisation ?,* Paris : Fondation Jean Jaurès, 2016. p. 14.

[122]De Kerret Gwenaëlle, *L'identité des musées à l'ère des marques*, *Ibid*. p. 276.

[123]*Ibidem*. p. 276.

[124]Caillet Élisabeth, Lehalle Évelyne, *À l'approche du musée, la médiation culturelle*, Presses Universitaires de Lyon, Coll. « Muséologies », 1995.

[125]Caillet Élisabeth, Lehalle Évelyne, *À l'approche du musée, la médiation culturelle*, *Ibid.*

[126] Paris Marien, Erracart Amaia, Fâche Philippe, « La valorisation des musées publics : entre identité institutionnelle et stratégie de marque », *Ibid*. p. 107.

Selon Caroline Marti, la marque est « un appareil de médiation symbolique (qui) rend lisible, visible, compréhensible, une offre culturelle »[127]. Dans la sélection, l'organisation et la mobilisation de ses signes et symboles, la marque valorise les œuvres et les médiations muséales. La gestion de ses signes et le marquage effectué sur les nombreux supports de communication qu'elle émet « est une façon de revendiquer de l'autorité pour assurer une médiation autour d'un lieu et d'une instance symbolique »[128]. La gestion de l'identité visuelle et de la marque de l'institution lui permet de valoriser ses valeurs et ses missions. « Ce déploiement de la médiation et la cohérence de l'offre semblent légitimés, naturalisés par la gestion sémiotique qui met en avant le socle fondateur des signes et des valeurs »[129].

3) La démocratisation de la culture par la mise en marque

Abordons à présent la question de la démocratisation culturelle. Les institutions culturelles ont pour mission de démocratiser l'accès à la culture pour tous les publics. Le code du patrimoine relatif aux musées de France le stipule : « Rendre leurs collections accessibles au public le plus large ; concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture et contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion »[130] . L'objectif de la démocratisation culturelle est, selon le ministère de la Culture, de réduire « (les) écarts de fréquentation des équipements culturels entre les différentes catégories socioprofessionnelles »[131]. Des politiques culturelles sont mises en place afin d'attirer de nouveaux publics, plus éloignés de la consommation culturelle et issu de milieux plus modestes. La démocratisation est une thématique importante au sein des débats de politique culturelle et une mission fondamentale pour les institutions, pourtant, malgré leurs efforts : « les résultats ne sont pas à la hauteur des enjeux »[132].

La communication – perçue comme un remède à la fréquentation de publics éloignés de la culture – pourrait représenter une réponse pour pallier le manque de diversité socioprofessionnelle au sein des visiteurs des institutions.

[127]Marti Caroline, « Marques muséales : une gestion sémiotique au service de la médiation symbolique », *Ibid.* p. 193.
[128]*Ibidem.* p. 200.
[129]*Ibidem.* p. 200.
[130]Tobelem Jean-Michel, *La culture pour tous : des solutions pour la démocratisation ?,* Fondation Jean Jaurès, 2016. p. 14.
[131]*Ibidem.* p. 23.
[132]*Ibidem.* p. 14.

Or, elle n'est efficiente qu'« une fois engagée une réflexion globale sur le positionnement de l'institution culturelle, son offre, sa politique tarifaire et l'amélioration de son accessibilité »[133] Même si son rôle pour valoriser l'institution et sa programmation à un public vaste est incontestable, la communication doit être pensée dans une démarche globale.

La marque apparaît donc, dans sa dimension globale, comme un atout pour la démocratisation culturelle. Issue du marketing, elle véhicule dans certains secteurs des imaginaires à portée négative due à la vision mercantile que l'on peut en avoir. Néanmoins, selon Jean-Michel Tobelem, appliquée aux institutions sans but lucratif et dans une démarche adaptée aux missions de l'institution, la marque « constitue une aide puissante pour aider à conquérir des publics plus diversifiés socialement »[134]. Marien Paris, Amaia Erracart et Philippe Fâche appuient cette idée en déclarant que « la « marque publique » et plus généralement le développement du marketing sont une opportunité essentielle dans la démocratisation des musées publics »[135].

Cette démarche de mise en marque permet à l'institution à la fois de « favoriser le rapprochement entre une offre (d'une institution culturelle, par exemple) et une demande (celle des publics existants ou potentiels) »[136]et c'est également « la garantie de faire connaître et potentiellement apprécier leur offre aux publics qu'ils souhaitent atteindre.»[137] Le processus de mise en marque, dans ses différents marquages des supports de l'institution, permettrait de rendre l'équipement culturel plus attractif et « d'aller au-devant de certains publics, de se faire connaître d'eux dans les lieux qu'ils fréquentent »[138]. Il s'avère que cette démarche peut parfois être contrainte.

Le contexte économique dans lequel évoluent les institutions culturelles les pousse à se réinventer. Selon Samuel Cordier et Ewa Maczek « les publics [...] sont au cœur des préoccupations d'établissements pour lesquels la volonté de développer des actions qualitatives (plutôt que quantitatives) est clairement assumée.»[139].

---

[133]*Ibidem.* p. 80.

[134]*Ibidem.* p. 88.

[135]Paris Marien, Erracart Amaia, Fâche Philippe, « La valorisation des musées publics : entre identité institutionnelle et stratégie de marque », *Ibid*. p. 112.

[136]Tobelem Jean-Michel, *La culture pour tous : des solutions pour la démocratisation ?,* Fondation Jean Jaurès, 2016, p. 88.

[137]*Ibidem.* p. 88.

[138]*Ibidem.* p. 80.

[139]Cordier Samuel, Maczek Ewa, « Ocim : réflexions sur la définition du Musée du XXIe siècle », Définir le

La mise en marque, dans sa dimension marketing où la définition d'une cible est systématique, renforce cet attachement au public. De plus, la notion de marque, malgré ses origines commerciales permet, selon Gwenaëlle De Kerret, « de définir un plan d'action pour envisager l'identité à long terme et dans une perspective interactionnelle avec les publics.»[140]

Néanmoins selon Jean-Michel Tobelem, les nouvelles technologies ne constitueraient pas la solution aux enjeux de démocratisation culturelle malgré un apport certain : « faire reposer l'exigence de démocratisation sur les seules nouvelles technologies est vain. Il est d'ailleurs probable que l'usage des médias et des réseaux sociaux [...] permet surtout de fidéliser et de renforcer les liens avec des publics déjà motivés par l'offre culturelle de l'équipement sur la base de communautés d'intérêt, et de moderniser l'image de l'institution »[141].

Le développement de nouveaux outils au sein des institutions ne serait alors pas nécessairement un pas vers la démocratisation. L'usage des nouvelles technologies révélant des écarts similaires à ceux rencontré au sein des pratiques culturelles à savoir des inégalités d'accès au réseau, dans la capacité à utiliser les dispositifs ou encore dans la formation à ces dispositifs.

C/ Entre mise en marque et médiation : la démuséification

Nous concentrerons notre propos sur le cas d'étude privilégié pour ce mémoire : celui de la MEP. Nous avons vu précédemment que l'institution était entrée, par la redéfinition de son identité visuelle, dans un processus de mise en marque. Nous allons chercher à comprendre la manière dont cette mise en marque s'inscrit dans les différentes manifestations de l'institution et observer le lien qu'elle peut entretenir avec la médiation de la structure.

1) La mise en marque des supports de communication et de médiation de la MEP

Le déploiement d'une mise en marque passe par la définition du territoire graphique et permet une interprétation, un « jeu » plus profond autour du logo créé.

musée du 21e siècle, Dir Mairesse François, 2017, p. 175.

[140]De Kerret Gwenaëlle, *L'identité des musées à l'ère des marques*, *Ibid*. p. 276.

[141]Tobelem Jean-Michel, *La culture pour tous : des solutions pour la démocratisation ?,* Fondation Jean Jaurès, 2016, p. 66.

Le nouveau logo de la MEP a été pensé comme un cadre, une fenêtre ouverte. Ce carré comporte plusieurs angles. C'est à partir de cette notion d'angle qu'a découlé le territoire graphique de la marque MEP. Nous allons étudier quatre supports papier différents[142] : le guide de l'exposition Hassan Hajjaj (11.09 - 17.11.2019), le guide des expositions du 04.12.2019 au 16.02.2020, le guide de l'exposition Tommaso Protti (04.12.2019 – 16.02.2020) et le ticket d'entrée de la MEP.

Lorsque l'on dispose ces quatre supports les uns à côté des autres et que l'on observe leurs aspects, il n'y a aucun doute possible, ils renvoient au même établissement. Même si leur fonction ainsi que leur contenu est différent, un lien et une cohérence visuelle nous permettent instantanément de relier ces supports à leur auteur. Nous désignons la MEP comme auteure, terme qui renvoie, pour les marques, à une quête d'autorité pour exister dans l'espace social et acquérir de la légitimité. En faisant preuve d'autorité la MEP cherche la reconnaissance et la légitimité. En tant que marque, elle prend la parole et s'approprie ses médias. Qu'est-ce qui forme ce lien entre ses supports ?

Tout d'abord, le logo de la MEP est présent sur chacun de ces supports, en blanc, noir ou gris, et est disposé toujours au même endroit, c'est-à-dire en haut à gauche. Nous remarquons cependant une différence au niveau du logo entre les brochures et le ticket d'entrée. Sur le ticket d'entrée nous retrouvons le nouveau logo de la MEP composé d'un carré noir et des initiales MEP. En revanche sur les guides, le logo est accompagné de l'annotation « Maison Européenne de la Photographie ». Dans une démarche de transition entre l'ancienne et la nouvelle identité et dans un souci de clarté, nous supposons qu'il a été décidé de continuer à utiliser le nom de l'institution en toutes lettres.

Pour former cet « angle », qui prend une dimension importante au sein de ce territoire, un mot (« guide » ou « ticket ») vient se coller à la verticale en dessous du logo formant cet angle photographique. Sur chacun des supports nous retrouvons ce concept appliqué. Cette harmonie qui peut sembler de l'ordre de l'évidence relève en fin de compte d'une réflexion et d'une charte graphique développée incluant des règles strictes à respecter. Le respect de ces règles permet alors à tous les supports créés pour l'institution d'être identifiés et mémorisés comme provenant de la MEP. Ces méthodes utilisées sont issues des méthodes du branding qui confirment que l'institution s'ancre dans un processus de mise en marque et de travail profond de son identité.

[142]Cf annexes 3 à 6.p. 98-101.

Selon Caroline Marti, ces similitudes seraient de l'ordre de « fixation sémiotique récurrentes »[143].

En observant de plus près les différents supports, nous constatons de nombreux points communs. Premièrement, la typographie utilisée, issue de la même famille que celle du logo est appliquée sur chaque document et utilisée dans différentes tailles et graisses, toujours en noir. Ensuite, la grille de mise en page est similaire d'un support à un autre.

Dans la construction éditoriale de chaque support, nous retrouvons en haut à gauche un titre accompagné d'un petit carré noir faisant écho au logo de l'institution. Dans la mise en page, nous retrouvons une dominance de blanc et une grande place laissée au texte noir. Certains passages, mis en exergue, sont accompagnés d'un filet noir. Des photographies sont disposées en pleine page ou insérées au sein des pages sur chacun des documents. Même si chacun de ces supports a une fonction précise et un contenu différent, ils sont construits de la même manière. Nous retrouvons, tel un fil rouge ou des indices, des éléments identiques sur chacun des supports. Ces éléments dans leur ensemble forment un tout : ils incarnent l'identité de la MEP. Cette harmonisation dans les documents offre une lisibilité et une visibilité limpide de l'auteur de ces documents. Du guide au ticket d'entrée, la cohérence entre les supports est frappante. Cette unité dans les supports peut permettre au visiteur d'avoir des repères lorsqu'il pénètre au sein de l'institution et d'être accompagné tout au long de sa visite.

Comme expliqué précédemment, le travail effectué autour des différents supports de communication de la structure peut servir la médiation culturelle dans le sens où il facilite l'accès et la compréhension des œuvres. Le public a besoin qu'on lui facilite l'accès à l'information et aux œuvres pour qu'il y trouve un intérêt. L'harmonie, l'uniformité et l'esthétique de ces supports permettent à la fois de séduire le public et aussi de comprendre rapidement le sens de ces supports et de se concentrer sur leur contenu. Selon Caroline Marti « La médiation symbolique (s'opère) grâce à la marque pour mettre en avant l'offre culturelle et proposer une médiation aux publics »[144].

Par ailleurs nous assistons également à une publicitarisation[145] au sein des guides.

[143] Marti Caroline, « Marques muséales : une gestion sémiotique au service de la médiation symbolique », *Ibid.* p. 195.

[144] Marti Caroline, « Marques muséales : une gestion sémiotique au service de la médiation symbolique », *Ibid.* p.194.

[145]Berthelot-Guiet Karine , Marti de Montety Caroline et Patrin-Leclère Valérie , « Entre dépublicitarisation et

Nous retrouvons à l'intérieur une double page consacrée à la « librairie »[146] qui dévoile, de manière peu discrète, les objets vendus en boutique ainsi que leur prix. Cette démarche fait écho aux enjeux économique et financier auxquels sont confrontées les institutions qui développent différents projets d'ordre plus commerciaux comme des boutiques de souvenirs. Cet aspect commercial que nous retrouvons au sein de ces brochures montre que les institutions culturelles tendent vers une marchandisation. Nous assistons à une irruption du publicitaire qui n'a pas lieu d'être dans ce type de contenu.

2) Entre publicité et exposition « hors les murs » : la démuséification

Nous allons à présent nous intéresser au projet « hors les murs » réalisé lors de l'ouverture de l'exposition Hassan Hajjaj de septembre 2019. Nous retrouvons alors de grandes affiches exposées dans différentes stations de métro à Paris dévoilant les photographies de l'artiste. Comment pouvons-nous décrire cet affichage ? Est-ce une exposition « hors les murs » ou bien une campagne de publicité ?

Les actions ainsi que le discours qui accompagnent cet affichage nous indique vaguement qu'il s'agit d'une exposition hors les murs. Au sein du guide présentant l'exposition Hassan Hajjaj[147], nous retrouvons sous la rubrique « Autour de l'exposition » le sous-titre « Hors les murs » indiquant : « la RATP accompagne l'exposition d'Hassan Hassaj en présentant un projet inédit dans une dizaine de stations et gares ». Il n'est à aucun moment question d'une « exposition » mais bien d'un « projet inédit » qui accompagne l'exposition Hassan Hajjaj. Ce discours confus développé autour de ce projet nous interroge sur la nature de cet affichage.

Grâce au partenariat avec la RATP, la MEP a pu investir les emplacements les plus prisés des marques et des publicitaires afin d'exposer « hors les murs » Hassan Hajjaj[148]. Cependant, la place que prend la marque au sein de ce projet nous interroge sur les objectifs de cet affichage. Sur chacun des supports déployés nous retrouvons le logo de la MEP ainsi que celui du partenaire la RATP.

---

hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », *Semen*, 36, 2013, disponible sur Internet : http://journals.openedition.org/semen/9645

[146]Cf annexe 7, p. 102.

[147]Cf annexe 8, p. 103.

[148]Cf annexe 9, p. 104.

Ce « placement de marque » nous interpelle car quelques temps auparavant l'artiste JR, qui était programmé à la MEP, exposait de la même manière dans les couloirs de la RATP[149]. En revanche, aucun logo n'était endossé sur ses œuvres, ni celui de la MEP ni celui de la RATP. Pour le projet Hassan Hajjaj la marque RATP est présente sur chacune des affiches et va même jusqu'à prendre la parole indiquant « La RATP invite Hassan Hajjaj » ou encore « La RATP met la photographie à l'honneur dans ses espaces ». Ici la RATP se présente comme initiateur voire auteur de ce projet.

Nous assistons alors au processus de « dépublicitarisation » qui consiste à « démarquer de la communication des marques des formes et des représentations publicitaires »[150]. Ce processus permet aux marques de se distinguer « des formes les plus reconnaissables de la publicité pour lui substituer des formes de communication censées être plus discrètes »[151]. Selon Caroline Marti « les marques commerciales utilisent l'exposition […] comme formes de médiation privilégiées pour tisser un lien avec les publics, dans le cadre […] de la dépublicitarisation »[152]. La marque RATP souhaite profiter de ce projet pour bénéficier de la dimension culturelle de l'exposition, valorisante pour sa marque. Quelle est la place de la MEP dans ce projet ? Quelle place pour les œuvres d'Hassan Hajjaj ?

Ce co-branding nous interroge sur la nature de cet affichage. Le projet d'affichage concernant deux marques – la MEP et la RATP – nous pourrions parler d'une double dépublicitarisation. D'une part pour la RATP qui bénéficie de cette forme de médiation pour tisser un lien avec ses clients et d'autre part pour la MEP qui fait connaître sa marque de manière discrète à travers cette exposition « hors les murs ». Ce phénomène est le résultat d'une « adaptation aux évolutions de la réception sociale de la publicité – mise à distance, suspicion voire rejet des consommateurs »[153] . La MEP, tout en faisant connaître sa nouvelle identité et en s'affirmant en tant que marque, ne souhaite pas reprendre les codes de la publicité classique, mais préfère parler d'exposition « hors les murs ».

[149]Cf annexe 10, p.105.

[150]Berthelot-Guiet Karine , Marti de Montety Caroline et Patrin-Leclère Valérie , « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », *Ibid.*

[151]*Ibidem.*

[152] Marti Caroline, « Marques muséales : une gestion sémiotique au service de la médiation symbolique », *Ibid.* p. 194.

[153]Berthelot-Guiet Karine , Marti de Montety Caroline et Patrin-Leclère Valérie , « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », *Ibid.*

Pourtant, il est courant pour les musées de s'afficher dans les espaces publicitaires (dans le métro parisien par exemple) pour annoncer une nouvelle exposition en cours en indiquant les dates et en donnant, par un message publicitaire par exemple, envie de visiter cette exposition. Pourquoi la MEP procède-t-elle ainsi ?

On pourrait penser qu'en investissant des supports et des outils publicitaires puissants pour un projet de médiation culturelle, la MEP souhaite rendre accessible la culture au plus grand nombre. Cela permet dans une certaine mesure à un public très large et divers de bénéficier, pendant ses transports, d'un accès à l'art et à la culture. Cette initiative, s'inspirant des techniques marketing, serait au service de la mission de l'institution c'est-à-dire de démocratiser l'accès à la culture. Cependant, le phénomène que l'on observe ici est plus profond que cela. Dans quelle mesure un affichage dans le métro parisien, investissant des espaces publicitaires et qui promeut une marque n'est-il pas considéré comme une campagne de publicité mais comme une exposition « hors les murs » ?

La frontière entre publicité et médiation culturelle semble ici très floue. On ne sait plus à quel objet nous sommes confrontés. Est-ce une exposition « hors les murs » déguisée en publicité ou bien une publicité déguisée en exposition « hors les murs » ? Ou bien est-ce la réunion des deux ? Le rapport du spectateur se voit perturbé. Que devient-il face à cet objet flou ? Le rapport qu'il entretient avec les œuvres ou la publicité est trompeur. Ne pas pouvoir distinguer une exposition d'une publicité est un réel enjeu car la relation que le public entretient avec ces deux objets est différente voire opposée. On observe une relation de confiance vis-à-vis de l'exposition et une relation – au contraire – de méfiance face à la publicité. Selon Hans Robert Jauss[154] nous sommes des personnes compétentes à l'égard des genres, plus ou moins, selon les thématiques culturelles. Nous sommes habitués à des catégories et nous possédons les moyens cognitifs pour catégoriser des textes par rapport à des genres pour lesquels on possède une expérience de consommateur médiatique et culturel. Or, ici l'horizon d'attente est déjoué par un brouillage des codes. Il devient alors complexe pour le public d'identifier le message et de le catégoriser.

Ce nouvel objet serait issu d'un processus que nous nommerons, au regard de la dépublicitarisation, la démuséification. L'œuvre muséale sort du musée et se voit transformée.

[154] Jauss Hans Robert, *Pour une esthétique de la réception,* Gallimard, 1990.

Plus que la notion « hors les murs » qui n'est pas nouvelle dans le fonctionnement du musée, le phénomène de démuséification tend à éloigner les œuvres de la sacralisation, de la valorisation patrimoniale ou encore de la neutralité objective induite par la muséification. L'œuvre se détache de ce qui la muséifit, la sacralise, la fige. À la manière de la dépublicitarisation, l'exposition se dissimule. Dans notre cas, elle oscille entre publicité et exposition « hors les murs », mais sa nature ne peut pas être clairement identifiée au regard des éléments qui la composent. On assiste à une dépublicitarisation qui se double d'un phénomène de démuséification.

Cette démuséification permettrait à l'institution de lier ses objectifs de communication et ses objectifs de médiation en mêlant son exposition « hors les murs » à la révélation de la nouvelle identité de l'institution. Le processus de mise en marque développé par la MEP amplifie le phénomène de démuséification. La mise en marque de l'institution fait évoluer le rapport aux œuvres. Elles deviennent des objets de consommation au même titre que la marque musée.

Le statut du public et le rapport qu'il entretient avec ces objets et l'institution sont eux aussi transformés, ils deviennent flous. Dans quelle mesure la manière dont le public fait face aux œuvres évolue-t-elle ? Dans un contexte de crise comme celui que nous venons de connaître, quelle place donne-t-on au public ? Lorsque les institutions culturelles sont soudainement contraintes de repenser leur activité en ligne, quel rapport le public entretient-il avec les œuvres ? Cette crise a-t-elle renforcé la dimension de démuséification ?

PARTIE 3 : La médiation des institutions culturelle en temps de crise

Dans un contexte de crise, lorsque l'institution culturelle se voit privée de ses visiteurs, la communication devient un allié fondamental pour assurer la continuité culturelle en ligne. Néanmoins, afin d'assurer une médiation efficace et de garder un lien actif avec ses visiteurs, l'institution doit tenir compte de l'évolution de leur statut.

Lors de la préparation de ce projet d'étude, la France ainsi que le monde entier fut touché par une pandémie liée au Coronavirus.

Les écoles et les universités ont fermé leurs portes, suivies des commerces, des institutions publiques et bien sûr des institutions culturelles. Quelques jours plus tard, c'est la population française entière qui se confinait chez elle pour contrer ce virus et faire face à cette pandémie mondiale. Les institutions se sont retrouvées du jour au lendemain privées de leurs visiteurs. Selon le rapport d'enquête lancé par l'UNESCO sur les musées dans le monde face à la pandémie de COVID-19 : « près de 90% (des musées), soit plus de 85 000 institutions à travers le monde, ont fermé leurs portes pendant la crise »[155]. La fermeture globale des institutions culturelles a eu des conséquences considérables sur le plan économique et social.

Les institutions culturelles ont cependant su faire preuve de résilience et ont très rapidement réagi en développant leur présence sur internet pour conserver un lien avec leur public. Elles ont renforcé leurs activités en ligne, en particulier sur les réseaux sociaux, en allant parfois jusqu'à proposer de nouveaux formats inédits. L'ICOM et d'autres associations se sont organisées afin de proposer aux institutions des recommandations pour faire face à cette crise. Différents webinaires ont eu lieu afin de partager les pratiques de différents professionnels du secteur. Les institutions ont été très réactives, de nombreuses initiatives ont vu le jour en fonction des ressources et des spécificités de chacun, afin de pallier la situation et maintenir à la fois l'activité et le lien avec le public.

L'importance croissante du numérique dans le secteur muséal a été mise en évidence lors de cette crise. De nombreuses activités programmées se sont transformées en format numérique, y compris les expositions en cours. Le personnel des musées a parfois été mis à profit pour animer les réseaux sociaux même s'ils n'étaient pas destinés à utiliser ce type de supports. Les institutions culturelles sont passées du réel au virtuel du jour au lendemain. Comment les institutions ont-elles fait face à cette crise ? Quel a été le rôle du numérique dans le maintien du lien avec le public ? Dans quelle mesure la mise en marque des institutions culturelles a pu servir à conserver un lien avec le public voire toucher un nouveau public ?

[155]Rapport de l'UNESCO sur les musées dans le monde face à la pandémie de COVID-19, p. 6., disponible sur internet : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530_fre/PDF/373530fre.pdf.multi

A/ Du réel au virtuel

1) Le rapport des institutions culturelles au numérique

Les institutions culturelles sont depuis quelques années déjà confrontées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'adoption de ces outils numériques constitue un véritable enjeu pour garantir la pérennité de leurs subventions. Or, les institutions ont des ressources et des spécificités différentes, qui les amènent à intégrer de manière plus ou moins importante des dispositifs numériques. L'injonction au numérique qui incombe les institutions culturelles date de bien avant la crise de la COVID-19. Elles étaient déjà vivement incitées à se conformer et à s'organiser autour d'un équipement numérique, généreusement mis en valeur par les médias, sous peine d'être décrédibilisées.[156]Les plus grandes institutions, bénéficiant des ressources nécessaires, ont pu efficacement réaliser leur transition vers le numérique. En revanche ce n'était pas le cas de toutes les institutions.

Avec la crise sanitaire qui s'est abattue en France et la fermeture des lieux publics, les institutions culturelles sont passées soudainement d'une pratique partielle, voire accessoire, du numérique à une activité reposant totalement dessus. Les institutions ont su faire preuve d'une grande capacité d'adaptation ainsi que d'une grande créativité durant cette période de fermetures. Néanmoins, selon le rapport de l'ICOM cela a également mis en évidence certaines « faiblesses structurelles […] en termes de ressources et de personnel dédiés au numérique et à la communication, ainsi qu'en terme de niveau de maturité des contenus produits »[157].

Le rapport de l'ICOM illustre qu'en Europe, 15% des institutions culturelles ne possèdent pas de personnel dédié aux activités numériques. De plus, parmi celles qui posséderaient un poste dédié au numérique, ce dernier serait pour la majorité seulement un mi-temps.[158] Ces inégalités nous montrent que les institutions n'avaient pas, avant la crise, un rapport privilégié au numérique même si les dispositifs numériques étaient d'ores et déjà présents au sein de beaucoup de structures.

---

[156]Appiotti Sébastien, Sandri Eva, « Définir le musée par ses injonctions », *Ibid.* p. 128.

[157]« Enquête : musées, professionnels des musées et COVID-19 », ICOM.museum, disponible sur internet :https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Rapport-mus%C3%A9es-et-COVID-19-1.pdf

[158]*Ibidem.*

La situation sanitaire a ainsi donné un nouvel élan aux activités numériques des musées, qui n'avaient plus d'autres choix que de renforcer cet aspect. Selon Marie Claverie, coordinatrice au sein du service Musées & Société du comité international de l'ICOM, que nous avons pu interroger : le processus était déjà là, il y avait de l'investissement, des contenus en ligne, etc., mais (la fermeture des institutions) a permis de donner un coup de booste pour accélérer le processus et aller au-delà de juste mettre des collections en ligne »[159].

Cette situation inédite a donc donné une grande impulsion aux activités numériques des institutions culturelle et aura, selon le rapport de l'ICOM : « un impact durable sur la manière dont les institutions culturelles communiquent avec leur public »[160].

Quelle place occupe le phénomène auquel nous nous intéressons, c'est-à-dire la mise en marque, avant la crise de la COVID-19 ? Selon Clémence De Montgolfier, qui propose une analyse sémiologique de la chaîne YouTube du Centre Pompidou : « les vidéos participent [...] à l'extension de l'identité du musée dans l'espace numérique, à l'instar d'une identité de marque »[161]. Les activités et la présence des institutions culturelles sur le numérique permettraient donc de valoriser et promouvoir leur identité de marque.

Nous pourrions alors nous demander s'il existe un lien entre le fait que les institutions soient présentes en ligne et le fait qu'elles travaillent leur mise en marque. Pour Clémence De Montgolfier la présence en ligne des institutions et les contenus qu'elles publient sont avant tout à « visée communicationnelles » et « répondent à des injonctions issues du marketing culturel visant à promouvoir son identité de marque »[162].

Avant la fermeture des institutions culturelle, l'utilisation du numérique et particulièrement des réseaux sociaux était à des fins communicationnelles, c'est-à-dire pour promouvoir la marque de l'institution sous couvert de la diffusion de contenu culturel.

---

[159] Propos recueillis le 23 juillet 2020 par téléphone, lors d'un entretien exploratoire réalisé pour cette étude.

[160]« Enquête : musées, professionnels des musées et COVID-19 », ICOM.museum, disponible sur internet :https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Rapport-mus%C3%A9es-et-COVID-19-1.pdf

[161] De Montgolfier Clémence, « Les musées d'art contemporain et l'évolution de la médiation face aux injonctions communicationnelles : le cas de la chaîne YouTube du Centre Pompidou », *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, n°20/3, 2019, pp. 97-110, disponible sur internet : https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2019/supplement-a/07-les-musees-dart-contemporain-et-levolution-de-la-mediation-face-aux-injonctions-communicationnelles-le-cas-de-la-chaine-youtube-du-centre-pompidou/

[162]De Montgolfier Clémence, « Les musées d'art contemporain et l'évolution de la médiation face aux injonctions communicationnelles : le cas de la chaîne YouTube du Centre Pompidou », *Ibid.*

Cette relation au numérique est qualifiée d' « ambivalente »[163] par les auteurs Marien Paris, Amaia Erracart et Philippe Fâche. L'étude de la chaîne Youtube du Centre Pompidou par Clémence De Montgolfier illustre « les tensions entre différentes missions institutionnelles »[164]. L'institution culturelle serait alors sujette à une certaine discorde entre la valorisation de son institution et sa vocation de médiateur culturel. Clémence De Montgolfier révèle que, dans le cas du Centre Pompidou, « l'injonction à la communication […],visant à promouvoir ses activités, est en tension avec des enjeux en termes de médiation culturelle »[165]. Les institutions culturelles, dans leur processus de mise en marque, ont ainsi une relation ambiguë avec le numérique.

2) L'injonction au numérique en temps de crise #culturechezvous

Lors de la crise sanitaire, l'injonction au numérique s'est renforcée voire s'est imposée. Les institutions culturelles n'ont, pour la majorité, eu d'autre choix que de se tourner vers les plateformes en ligne. Même si une utilisation des outils numériques était déjà amorcée, les institutions culturelles ont été contraintes de revoir leur organisation et de repenser leur fonctionnement. En effet, l'offre numérique qui était jusqu'alors une offre complémentaire est devenue soudainement la seule et unique offre.

Très rapidement, de nombreux articles ont émergé provenant de diverses sources, et notamment des organisations comme l'ICOM. Ces articles ont pour vocation d'orienter les institutions culturelles dans leurs pratiques, de leur donner des outils, des idées et de les aider à développer des activités « pour atteindre leur public à distance »[166]. Les initiatives sont nombreuses pour donner la voie aux institutions qui se sentiraient seules face à cette crise. L'ICOM a même dédié un onglet entier à la COVID-19 sur son site internet. Certains articles détaillent point par point les « bonnes pratiques » en matière de diffusion numérique « pour atteindre – et engager – (leur) public à distance »[167]. Voici une liste non exhaustive des conseils : « mettez vos collections en ligne », « organisez des visites virtuelles », « engagez votre public avec des hashtags et des concours de médias sociaux ».

---

[163]Appiotti Sébastien, Sandri Eva, « Définir le musée par ses injonctions », *Ibid.* p. 145.

[164]*Ibidem*. p. 145.

[165]*Ibidem.* p. 145.

[166]« Moins d'un mois avant la JIM 2020, parlons d'inclusion (numérique) ! », 21 avril 2020, ICOM.museum, disponible sur internet : https://icom.museum/fr/news/moins-dun-mois-avant-la-jim-2020-parlons-dinclusion-numerique/

[167]« Comment atteindre votre public à distance », ICOM.museum, disponible sur internet : https://icom.museum/fr/covid-19/ressources/comment-atteindre-votre-public-a-distance/

Ces articles riches en études de cas et en recommandations sont rédigés presque comme des cours de communication digitale. Même si, selon Marie Claverie, les recommandations de l'ICOM sont des standards non contraignants qui sont appliqués sur la base du volontariat, elle indique également qu' « à partir du moment où vous êtes adhérents, vous vous engagez à respecter (le code de déontologie) »[168]. Quand bien même ces recommandations ne seraient pas une obligation à respecter, cet élan de conseils apportés aux musées sont une incitation à l'action, que l'on pourrait qualifier d'injonction au numérique.

Nous observons des initiatives similaires provenant du Ministère de la Culture. Le gouvernement a créé, au lendemain des mesures de confinement, le hashtag #culturecheznous afin de regrouper les contenus culturels mis en ligne par les institutions sous un seul et même mot-clé. Ce hashtag, utilisé en majorité sur les réseaux sociaux, a pour vocation de centraliser les initiatives culturelles pendant la crise sanitaire mais aussi de les promouvoir. Ce projet représente un véritable soutien pour les institutions culturelles française qui font face à une situation inédite. Elles n'ont en effet d'autre choix que de se réinventer pour continuer à diffuser la culture auprès de leur public. Toutefois, les institutions qui ne rejoindraient pas le mouvement, par manque de ressources par exemple, seraient mises à l'écart et ne pourraient pas bénéficier de cette mise en lumière. Ce mouvement, construit autour de l'accès à la culture en ligne, impose d'une certaine manière aux institutions de faire preuve de résilience et d'opérer une transition rapide vers le numérique afin de garantir leur pérennité, dévalorisant celles qui, par manque de moyens ou de ressources, ne pourraient malgré tout pas se convertir au numérique.

Comme le souligne le rapport de l'UNESCO, les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont permis aux institutions culturelles de poursuivre leur travail auprès des publics. Depuis quelques années déjà les mérites du numérique étaient vantés : « ces technologies ont un fort potentiel pour la promotion des musées à travers le monde ». Pourtant, « elles peuvent aussi constituer de potentielles barrières pour les personnes et les musées qui n'ont ni accès à ces outils ni la connaissance et les techniques nécessaires pour les utiliser »[169].

[168]Propos recueillis le 23 juillet 2020 par téléphone, lors d'un entretien exploratoire réalisé pour cette étude.

[169] Rapport de l'UNESCO sur les musées dans le monde face à la pandémie de COVID-19, disponible sur internet : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530_fre/PDF/373530fre.pdf.multi

La pandémie de COVID-19 a mis en lumière l'inégalité des institutions culturelles face aux investissements dans les TIC. Selon l'UNESCO :

> *« la mise en place d'une politique suppose une réflexion globale, centrée sur la numérisation des collections, qui elle-même repose sur un inventaire des collections suffisamment à jour ; une infrastructure informatique minimale (prise de photo, scanner, ordinateurs), un accès à Internet suffisamment stable et un personnel dédié disposant des compétences pour effectuer ces différentes opérations »*[170].

Or, tandis que certains musées ne possèdent toujours pas de site internet, d'autres « disposent d'équipes nombreuses uniquement dédiées à la stratégie numérique de leur établissement ». Les « grands musées » ayant investi massivement dans le numérique ont constaté une augmentation significative de visite sur leur site Internet durant le confinement. D'après l'UNESCO, le Musée du Louvre a vu « la fréquentation de son site multipliée par dix dans les premiers jours de la période de confinement »[171].

Dans ce contexte de crise, la communication numérique devient ainsi un allié fondamental pour assurer la continuité culturelle en ligne. Outre des inégalités liées aux ressources de chacune de ces institutions, dans quelle mesure la mise en marque apporte-t-elle une réponse au besoin de maintenir un lien actif avec le public ?

Rappelons qu'avant la crise de la COVID-19, certains contenus diffusés en ligne par les institutions culturelles étaient à visées communicationnelles et répondaient à une volonté de promotion de la marque musée. La diffusion massive de contenu durant la crise de la COVID-19, bien qu'elle ait été pensée pour le maintien du lien avec le public, répond plus que jamais à la promotion de la marque des institutions culturelles. Selon Clémence De Montgolfier, ces contenus promotionnels « opèrent de concert une médiation culturelle des expositions, en encourageant les publics à agir comme des participants actifs et en relayant le positionnement artistique de l'institution »[172] Dans cette situation inédite – où les institutions culturelles ont dans l'urgence diffusé du contenu culturel sans réflexion stratégique préalable – est-ce le contenu culturel qui valorise la marque ou bien la marque qui valorise le contenu ?

---

[170] Rapport de l'UNESCO sur les musées dans le monde face à la pandémie de COVID-19, disponible sur internet : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530_fre/PDF/373530fre.pdf.multi

[171] Rapport de l'UNESCO sur les musées dans le monde face à la pandémie de COVID-19, disponible sur internet : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530_fre/PDF/373530fre.pdf.multi

[172] De Montgolfier Clémence, « Les musées d'art contemporain et l'évolution de la médiation face aux injonctions communicationnelles : le cas de la chaîne YouTube du Centre Pompidou », *Ibid.*

L'attention portée au maintien du lien avec le public éloigne-t-elle l'institution de toute stratégie de marque ou bien au contraire, permet-elle un renforcement de la relation avec un public internaute ?

3) D'un public visiteur à un public usager

Le confinement a privé les institutions culturelles de leurs visiteurs, bouleversant ainsi leur fonctionnement et leur mission de médiateur culturel. Qu'est ce qu'une institution culturelle sans ses visiteurs ? Comment appréhender cette situation inédite où le public n'est plus à la fois visiteur et internaute mais uniquement internaute ?

Pour comprendre, il est nécessaire de se replacer dans le contexte. La situation était inédite dans le sens où la société n'avait jamais connu une expérience de confinement. Jamais les français n'avaient été contraints de rester chez eux durant plusieurs semaines avec des sorties limitées uniquement aux activités dites essentielles. C'est en ce sens que le statut du public a évolué. On ne peut pas comparer cette situation avec celle qui existait quelques mois auparavant où le public pouvait passer d'un statut de visiteur à celui d'internaute d'un instant à l'autre. Durant le confinement, les institutions culturelles ont basculé au tout numérique, comme leur public. C'est dans le cadre de cette situation étrangère que la relation entre le public et l'institution s'est repensée. Comment prendre en considération le changement de statut de ses visiteurs ? Comment maintenir ce lien réduit à une expérience virtuelle ?

Pour Sébastien Appioti et Éva Sandri, « sur Internet, on ne parle plus de publics mais d'usagers que l'on pousse à agir et à participer par la collaboration ou la circulation sur les réseaux de contenus culturels »[173]. Le visiteur serait ainsi un usager destiné à participer et à avoir, non plus une relation majoritairement contemplative avec les institutions culturelles, mais bien une relation interactive. Les institutions culturelles doivent ainsi prendre en compte ce nouveau statut afin d'assurer une médiation efficace et de garder un lien actif avec ses visiteurs. Cette considération passe notamment par l'intégration de personnel chargé d'animer les réseaux sociaux et le contenu diffusé en ligne.

[173]Appiotti Sébastien, Sandri Eva, « Définir le musée par ses injonctions », *Ibid.* p. 145.

Ce changement de statut du public engendre ainsi une « double injonction à la créativité»[174]. Cette injonction est double car elle concerne d'une part les agents et services des institutions culturelles et d'autre part les publics. Les agents sont, et ce d'autant plus lors de la crise de la COVID-19, sujets à une injonction à la production de contenus numérique tel que le développement du site web de l'institution et l'animation de ses réseaux sociaux. Or, les personnes désignées pour effectuer cette tâche ne sont pas toujours qualifiées professionnellement pour le faire. Selon le rapport d'enquête de l'ICOM[175], seulement 30% des institutions culturelles en Europe disposent d'un personnel dédié aux activités numériques à temps plein. Ce constat, dans le cadre de notre étude, peut nous interroger sur la capacité des agents à maîtriser les signes de la marque musée et à endosser l'expression de l'institution en tant que marque mais aussi à maintenir un lien avec un public internaute.

Ensuite nous observons une injonction à la créativité des publics « à qui le discours d'escorte (Souchier, 2001) demande successivement d'être acteurs de leur visite, actifs et participatifs »[176]. Le lancement du concours #fenêtresurlautre par la Ville de Paris en est un exemple concret. Trois établissements culturels parisiens – la MEP, le Forum des images et la Maison de la Poésie – invitent, durant le confinement, les Parisiens à rejoindre un défi créatif et participatif. Les usagers sont conviés à réaliser une œuvre photographique, une vidéo ou encore un poème. Cet appel à la participation qui, selon Marie Claverie, « était déjà en place avant mais qui était plus pris à bras le corps par certaines institutions que par d'autres » devient pratiquement la norme pendant cette période de crise. L'interactivité avec les usagers prime et modifie les modèles de médiation des institutions.

Préoccupées par le maintien du lien et par l'apprivoisement du nouveau statut de son public via le numérique, les institutions culturelles s'éloignent de leur mission d'origine. Selon Sébastien Appioti et Éva Sandri cela pourrait être le signe d'un « détachement croissant des collections au profit des usagers et le passage d'une muséologie d'objets vers une muséologie d'interaction et de propagation »[177]. Lors de leur passage radical au numérique, tels des musées virtuels, la médiation et l'organisation des institutions a été repensée au profit de la relation au public usager.

---

[174]*Ibidem.* p. 130.

[175]« Enquête : musées, professionnels des musées et COVID-19 », ICOM.museum, disponible sur internet :https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Rapport-mus%C3%A9es-et-COVID-19-1.pdf

[176]Appiotti Sébastien, Sandri Eva, « Définir le musée par ses injonctions », *Ibid.*

[177]*Ibidem.* p. 146.

Ce nouveau fonctionnement, qui ouvre le champs des possibilités en matière de développement, peut aussi permettre aux institutions de toucher un nouveau public qui, selon Karen Brown, « ne visitaient traditionnellement pas les musées »[178]. Les nouveaux dispositifs offerts par le numérique permettraient de mobiliser de nouveaux publics. D'après la journaliste de France Culture Mathilde Serrel : « c'est la place du numérique comme outil de démocratisation culturelle qui est aussi en train de se définir pour l'avenir »[179].

Quand bien même ces nouveaux relais permettraient de renforcer voire de déployer la relation aux usagers, « le développement d'une interaction avec les publics reste en réalité très limité »[180] selon Clémence De Montgolfier. Tout d'abord, la fracture numérique est présente et tout le monde n'a pas accès à Internet ce qui affaiblit considérablement la notion de démocratisation portée par le numérique. Jean-Michel Tobelem indique que « (l')on retrouve en effet les mêmes clivages dans l'usage des nouvelles techniques que dans l'ensemble des pratiques culturelles »[181]. En ce sens, l'étude menée par l'UNESCO durant la période de la COVID-19 a révélé que « la fracture numérique est maintenant plus évidente que jamais » [182]. De plus, posséder les outils nécessaires pour accéder au numérique ne certifie pas pour autant que l'usager se rendra sur les sites dédiés aux contenus culturels. La journaliste Mathilde Serrel s'interroge : « qui aujourd'hui profitera de l'incroyable offre de contenus culturels numérisés si ce n'est ceux et celles qui ont déjà des réflexes et des pratiques culturelles ? »[183].

La mise en marque, dans sa capacité à fédérer, séduire et rassembler, a-t-elle un rôle à jouer dans la démocratisation de l'accès à la culture en ligne ? Permettrait-elle d 'élargir les usagers ou au contraire est-elle un outil de fidélisation ?

---

[178]Brown Karen, « Les musées sans murs et la définition du musée de l'ICOM »*, Définir le musée du 21e siècle,* Dir Mairesse François, 2017, p. 159.

[179]Serrell Mathilde, « Du confinement au Big Bang culturel », *franceculture.fr*, 23 mars 2020, disponible sur Internet : https://www.franceculture.fr/societe/du-confinement-au-big-bang-culturel

[180]De Montgolfier Clémence, « Les musées d'art contemporain et l'évolution de la médiation face aux injonctions communicationnelles : le cas de la chaîne YouTube du Centre Pompidou », *Ibid.* p.1.

[181]Tobelem Jean-Michel, *La culture pour tous : des solutions pour la démocratisation ?,* Fondation Jean Jaurès, 2016, p. 66.

[182]Rapport de l'UNESCO sur les musées dans le monde face à la pandémie de COVID-19, disponible sur internet : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530_fre/PDF/373530fre.pdf.multi

[183]Serrell Mathilde, « Du confinement au Big Bang culturel », *Ibid.*

Selon Jean-Michel Tobelem « Il est [...] probable que l'usage des médias et des réseaux sociaux […] permet surtout de fidéliser et de renforcer les liens avec des publics déjà motivés par l'offre culturelle de l'équipement [...]. Cela ne signifie pas nécessairement une ouverture vers des publics plus diversifiés socialement »[184].

Il serait d'ailleurs intéressant de comparer, lors d'une étude approfondie, les institutions bénéficiant d'une mise en marque de celles qui n'en ont pas afin de constater ou non une différence dans la capacité à atteindre de nouveaux publics. Néanmoins Monsieur Rémy Hoche[185], directeur du service communication et mécénat au sein du Musée National de la Marine, lors d'un entretien nous a indiqué que depuis le confinement il avait observé une forte hausse des abonnements sur ses réseaux sociaux. L'activité en ligne des institutions culturelles semblerait parvenir à maintenir la continuité culturelle auprès de son public.

B/ La continuité culturelle en temps de crise

1) Les institutions s'exposent en ligne

Tout l'enjeu des institutions culturelles durant cette crise était de garder un lien avec le public et d'assurer une continuité culturelle. Pour cela, elles ont pour la plupart transposé leurs contenus en ligne. Ce phénomène a été observé dans de nombreuses institutions et permettait aux usagers de participer à des visites virtuelles et de consommer à distance l'offre culturelle. Ces initiatives sont apparues comme une nouveauté voire une innovation au sein de la société, or, les musées avaient depuis longtemps placé leur collection en ligne.

L'UNESCO indique au sein de son rapport que le musée virtuel n'est pas quelque chose de nouveau : « un grand nombre des activités qui ont été largement relayées par les médias (« visitez les musées durant le confinement ») portaient sur la valorisation d'initiatives de projets de musées virtuels, parfois lancées depuis plusieurs années »[186].

[184]Tobelem Jean-Michel, *La culture pour tous : des solutions pour la démocratisation ?,* Fondation Jean Jaurès, 2016, p. 66.

[185] Propos recueillis le 29 juillet 2020 par téléphone, lors d'un entretien exploratoire réalisé pour cette étude.

[186]Rapport de l'UNESCO sur les musées dans le monde face à la pandémie de COVID-19, disponible sur internet : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530_fre/PDF/373530fre.pdf.multi

Selon le rapport de l'ICOM[187], 47% des institutions culturelles en Europe avaient déjà mis en ligne leurs collections avant le début du confinement, 23% leurs expositions. Pour près de la moitié des institutions culturelles d'Europe, la mise en ligne de leur collection n'était pas une pratique nouvelle. Néanmoins, elles ont renforcé considérablement leur offre numérique, donnant accès à des milliers de ressources culturelles en ligne.

Selon un article publié par l'ICOM : « La numérisation des œuvres d'art représente une formidable opportunité pour la valorisation du patrimoine, pour prolonger la réalisation et (la) relation avec les visiteurs au-delà du musée et, à terme, pour encourager des processus de co-création avec le public ! »[188].

Les institutions ont massivement publié du contenu culturel en ligne afin de pallier leur fermeture. Expositions virtuelles, podcasts, vidéos, jeu concours, sites web, jeu vidéo, articles, MOOCs, un dynamisme que l'on pourrait presque qualifier d'hyperactivité tant il fut fulgurant et manifeste. Les ressources disponibles étaient infinies. Néanmoins à quel objectif répondent ces milliers de contenus soudainement disponibles et accessibles en ligne au plus grand nombre ? Nina Simon, auteure de l'ouvrage « Participatory Museum »[189] et « The Art of Relevance »[190] s'est également interrogée sur les raisons qui ont poussé les institutions à créer autant de contenu en ligne :

> *« Mais pourquoi le faisons-nous ? Le faisons-nous en fonction d'une sorte de besoin exprimé par la communauté ? Le faisons-nous en vue de servir les communautés qui sont le plus en difficulté ? Ou le faisons-nous pour nous assurer que nous « faisons quelque chose », pour assurer à nos donateurs que nous existons toujours - et que nos emplois valent la peine d'être conservés (ce qui est en soi important !) ? »*[191]

La résilience et l'activité importante déployées en un temps records commence à interroger les professionnels du secteur. Il est difficile de prendre le recul nécessaire lorsque la crise est encore en cours. Néanmoins selon l'ICOM «il est certain que cette crise aura un impact durable sur la manière dont les institutions culturelles communiquent avec leur public »[192].

---

[187]« Enquête : musées, professionnels des musées et COVID-19 », ICOM.museum, disponible sur internet :https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Rapport-mus%C3%A9es-et-COVID-19-1.pdf

[188]« Comment atteindre votre public à distance », ICOM.museum, disponible sur internet : https://icom.museum/fr/covid-19/ressources/comment-atteindre-votre-public-a-distance/

[189]Traduction de l'anglais : musée participatif

[190]Traduction de l'anglais : l'art de la pertinence

[191] Simon Nina, « How Can I Contribute? Four Steps I'm Taking to Figure it Out », Medium.com, 29 mars 2020, disponible sur Internet : https://medium.com/@ninaksimon/how-can-i-contribute-four-steps-im-taking-to-figure-it-out-d7a35b5149d5

[192]« Comment atteindre votre public à distance », ICOM.museum, disponible sur internet : https://icom.museum/fr/covid-19/ressources/comment-atteindre-votre-public-a-distance/

Instagram, Facebook, Twitter, c'est avant tout au niveau des réseaux sociaux que les institutions culturelles ont développé leur activité auprès de leur public. En France, avec le hashtag #Culturecheznous, les institutions ont avant tout donné rendez-vous à leur public sur les réseaux sociaux. Le rapport de l'ICOM le confirme : 52% des institutions culturelles en Europe ont augmenté leur activité sur leurs réseaux sociaux durant le confinement.

Ces outils ont été très valorisés pendant la crise de la COVID-19. Selon Marie Claverie, ce phénomène peut notamment s'expliquer par le fait que ces plateformes soient gratuites et utilisables par tous. Les institutions culturelles ne possédant pas de site web ou de ressources suffisantes à l'heure du confinement ont pu malgré tout assurer leur présence en ligne grâce aux réseaux sociaux.

Les réseaux sociaux sont des plateformes conçues pour interagir avec sa communauté. L'objectif des institutions en utilisant ces outils était ainsi de garder le lien « au-delà de juste mettre en ligne les collections »[193]. En effet, lorsque nous parcourons le document créé par l'ICOM qui recense les « initiatives des musées au temps du confinement »[194] en France, la richesse des ressources et des formats proposés est frappante.

De nombreux hashtags sont lancés dans la continuité du #Culturecheznous créé par le Ministère de la Culture : #Louvrechezvous, #GrandPalaisChezVous, #LeMuséumChezVous, #MAchezVous, #FLVchezvous, #LaMEPChezVous, etc. Les institutions culturelles ont fait preuve d'une grande créativité pour proposer des contenus pédagogiques et participatifs.

2) La mise en marque telle une matrice

D'après le rapport de l'UNESCO, bien que les institutions aient dû se réinventer et adapter leurs pratiques, leur réaction se fonde : « à la fois sur des investissements réalisés avant la pandémie de COVID-19 […] et largement utilisés durant le confinement, ainsi que sur des activités spécifiques réalisées durant cette période particulière »[195].

[193]Propos recueillis le 23 juillet 2020 par téléphone, lors d'un entretien exploratoire réalisé pour cette étude.

[194]« Initiatives des musées au temps du confinement », ICOM, disponible sur internet : https://docs.google.com/document/d/1Ji0LXnt_c9n-yAKZ9I9uYnvsfyc8xS0NpLKu0xBnTM8/edit

[195] Rapport de l'UNESCO sur les musées dans le monde face à la pandémie de COVID-19, disponible sur internet : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530_fre/PDF/373530fre.pdf.multi

Les institutions ont soudainement été extrêmement actives sur les plateformes ce qui a fait évoluer l'image « poussiéreuse » que l'on pourrait avoir de certaines institutions, peu actives habituellement sur les réseaux sociaux. Le Ministère de la Culture a ouvert la voie avec le hashtag #Culturecheznous qui l'a soudainement rendu « vivant »[196].

« Écouter des podcasts ? Visiter une exposition ? Faire découvrir les chefs d'œuvre du Louvre aux enfants ? Les initier à l'architecture et au patrimoine ? Assister à un concert ou un spectacle ? Se former aux pratiques culturelles et artistiques ? Faire son éducation aux médias ? »[197]. Toutes ces contenus culturels sont devenus accessibles en un clic. Selon l'auteure Mathilde Serrel : « le site « Culture chez nous » a comme tout à coup clarifié et organisé l'offre culturelle de manière beaucoup plus désirable »[198] . Ces notions de clarification, d'organisation et surtout de désirabilité renvoient à la fonction de la mise en marque. Dans ce flot très riche de contenus culturels, comment parvenir à guider son public et à former un lien entre chacun des formats créés par l'institution ? Comment faire en sorte que le public identifie chacun des outils utilisé par une institution comme émanant d'une seule et même structure ?

Le développement des outils s'est fait de différentes manières en fonction des ressources déjà présentes, celles à repenser, à développer ou même à créer. Les établissements ont bien entendu tiré parti du travail de numérisation déjà existants en le valorisant. Des expositions, conférences et autres événements qui étaient programmés lorsque le confinement a été déclaré ont été fermées. Les institutions ont alors cherché à les présenter en ligne sous forme de visites numériques ou interactives par exemple.

De nombreuses institutions culturelles ont développé leurs activités sur les réseaux sociaux, en créant une chaîne YouTube ou SoundCloud par exemple. D'autres, déjà actives, ont poursuivi leurs investissements en animant leur communauté grâce notamment à l'implication des conservateurs, équipes dirigeantes et services de médiation, qui avec le confinement ont présenté un contenu adapté au format numérique.

---

[196] Serrell Mathilde, « Du confinement au Big Bang culturel », *franceculture.fr*, 23 mars 2020, disponible sur Internet : https://www.franceculture.fr/societe/du-confinement-au-big-bang-culturel

[197] *Ibidem.*

[198] *Ibidem.*

Selon l'UNESCO : « L'apport de nouveaux contenus sur les réseaux sociaux – live direct via Facebook, séquences audio ou vidéos diffusées via YouTube ou Soundcloud – a contribué à transformer partiellement certains musées en médias numériques diversifiés »[199].

La mise en marque peut constituer une aide précieuse aux institutions culturelles pour harmoniser leurs contenus numérique et les expériences qu'elles offrent. Telle une matrice qui « regroupe ainsi des intentions et des logiques plurielles »[200], la marque contribue à « une sorte de lissage »[201] entre les différents espaces d'expression de la marque. Durant la période du confinement les institutions culturelles ont majoritairement développé des formats en ligne diversifiés. Vidéos, podcasts, articles, Story Instagram, publication Facebook, Webinaires, etc. La production de contenus hétérogènes, si elle n'est pas accompagnée de l'arbitrage d'une marque, peut perdre le public et rendre illisible l'expression de l'institution.

Selon Caroline Marti : « La gestion sémiotique permet une hyper-présence de la marque sur les supports de communication et au sein du musée, marquant ainsi de son auctorialité toutes les activités et images déployées autour d'elle »[202]. Garder une ligne directrice dans la création de nouveaux contenus est un exercice complexe, d'autant plus lorsqu'il est pensé dans l'urgence dans un contexte de crise. Dans cette situation, posséder, par le biais d'une marque, une gestion sémiotique permet d'atteindre une « harmonie esthétique […] : facile, évidente et agréable »[203].

Selon Sébastien Appioti et Éva Sandri c'est : « l'évolution incessante des réseaux et terminaux numériques qui obligent (les institutions culturelles) à modifier régulièrement le dispositif médiatique »[204]. Dans cette situation, la marque, dans sa vocation à harmoniser les expressions plurielles, permettrait aux institutions culturelles de maintenir une cohérence dans le développement de leur différents supports numérique.

---

[199] Rapport de l'UNESCO sur les musées dans le monde face à la pandémie de COVID-19, P.17., disponible sur internet : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530_fre/PDF/373530fre.pdf.multi

[200] Marti Caroline, « Marques muséales : une gestion sémiotique au service de la médiation symbolique », *Ibid.* p. 200.

[201] *Ibidem*. p. 200.

[202] *Ibidem*. p. 200.

[203] *Ibidem*. p. 200.

[204] Appiotti Sébastien, Sandri Eva, « Définir le musée par ses injonctions », *Ibid.* p. 145.

La notion de marque est d'autant plus importante lors d'une crise comme celle de la COVID-19. Les institutions, contraintes soudainement de manifester leur existence et leur présence uniquement sur le numérique, ont besoin d'une « matrice » afin de rassembler leurs contenus hétérogènes sous le même socle. Selon Caroline Marti : « ce marquage est une condition du déploiement de la marque et de son hyper-présence médiatique »[205].

C/ La résilience de la MEP face à l'évolution du statut de son public

1) Des réseaux sociaux actifs en amont de la crise

La Maison Européenne de la Photographie a également été contrainte de fermer ses portes à la suite des mesures sanitaires prises par le gouvernement pour contrer la COVID-19. Elle a soudainement dû faire preuve de résilience et continuer à exister à travers le numérique. Privée de ses visiteurs, elle a été forcée à se réinventer pour pallier ce manque. Nous constatons néanmoins que la MEP était déjà très active sur ses différents réseaux en amont de la crise. Ses comptes tels que Twitter, Facebook et Instagram étaient d'ores et déjà régulièrement alimentés par l'actualité de l'institution. Cette activité en ligne lui a permis de conserver et renforcer le lien avec sa communauté lors du confinement.

Observons de plus près sa présence en ligne. Sur Facebook la MEP accumule près de 99 000 abonnés ce qui, pour une institution spécifique comme la MEP, représente un certain succès. Elle publie sur sa page les actualités, la programmation, les événements à venir, sa revue de presse, des appels à contribution et autre concours. Le nombre de commentaires et de réactions sous ses publications nous font comprendre que sa communauté est engagée. Son public répond présent et suit de près ses actualités.

Cumulant près de 97 800 abonnés et 1629 publications, la MEP est également très présente sur Instagram, le réseau social consacré à la photographie. En tant qu'experte dans le domaine de la photographie contemporaine, la MEP propose un contenu d'une grande qualité pour les amateurs de la discipline nombreux à naviguer sur ce réseau social. Cela lui permet d'asseoir une sorte d'autorité sur les sujets qu'elle partage. Les publications de l'institution sont mises en valeur à travers une grille de photographies. On sent que les publications ne sont pas laissées au hasard et qu'il y a un véritable travail réalisé en amont pour obtenir ce

[205]Marti Caroline, « Marques muséales : une gestion sémiotique au service de la médiation symbolique », *Ibid*. p. 200.

profil d'une grande qualité esthétique. Nous retrouvons le même contenu que celui publié sur Facebook. Il est en revanche désormais plus complexe d'obtenir un aperçu du taux d'engagement de la communauté de la MEP car, pour limiter le sentiment de compétition, la plateforme a décidé de masquer le nombre de « like » sous les publications de ses utilisateurs.

Média social dédié à l'actualité dans le monde, sur Twitter la MEP compte 22 900 abonnées. Un chiffre plus faible que sur Facebook ou Instagram, néanmoins l'établissement y est également très actif. On retrouve le même contenu que celui publié sur ses autres réseaux sociaux. L'engagement de sa communauté y est en revanche plus faible puisque nous observons en général moins d'une dizaine d'interactions avec les publications de la MEP. Sa présence active sur les différents réseaux sociaux sur lesquels la MEP a choisi de s'installer lui permet d'avoir une communauté engagée. Cela nous montre qu'avant même le passage soudain du réel au virtuel dû au confinement, la MEP faisait d'ores et déjà partie des institutions qui possédaient une activité en ligne riche. Elle s'inscrit dans une démarche de communication depuis plusieurs années et a intégré les ressources nécessaires dans son organisation pour assurer sa présence sur le numérique. Le travail de mise en marque entreprit auprès de BETC Étoile Rouge l'année précédente – bien qu'il n'ait pas eu besoin d'initier la MEP aux réseaux sociaux – lui a permis d'affiner son approche et d'utiliser ces outils de manière plus pertinente afin de toucher son public. Cette présence lui a permis de maintenir un lien fort avec les internautes durant les mois de fermetures.

André Mazal nous explique que l'établissement « (disait) l'actualité de la MEP. Et [...] dire l'actualité de la MEP à la fois c'est absolument ce que doit faire un réseau social - parce qu'un réseau social c'est toujours peu ou prou de l'actualité - mais par contre il y a la façon de le faire »[206]. Sur ces conseils d'experts, la MEP s'est mise à être plus ludique, plus invitante, voire engageante, à donner des rendez-vous sur les réseaux, etc. L'objectif était d'augmenter la portée des réseaux sociaux de la MEP, aller au-delà du simple partage de l'actualité de l'institution mais bien de proposer du contenu et surtout de l'interaction. Le travail effectué en amont au niveau des réseaux sociaux, bien qu'ils puissent être sous-estimé ou mis au second plan au profit d'autres activités au sein de certaines institutions culturelles, a été bénéfique pour la MEP lors de la crise de la COVID-19. Dans quelle mesure pourrait-on affirmer que la gestion des réseaux sociaux ait permis à la MEP de maintenir son activité de médiateur culturel durant le confinement ?

[206] Propos recueillis le 23 avril 2020 par téléphone, lors d'un entretien exploratoire réalisé pour cette étude.

2) Une maîtrise des réseaux sociaux au service de la médiation hors les murs

La MEP, malgré une gestion maîtrisée de ses réseaux sociaux en amont de la crise, n'a pas pu être préparée à un passage au tout numérique aussi soudain. Même si, selon André Mazal, le travail de mise en marque effectué par la MEP lui a permis d'avoir « les bons réflexes »[207]. C'est-à-dire, d'être en mesure de proposer des contenus spécifiques, d'attirer et de fidéliser son public dans le réel comme dans le virtuel et cela avant même que l'institution ne ferme ses portes début 2020. Quand bien même la MEP maîtrisait déjà les outils, possédait une équipe et les mécanismes nécessaires pour gérer sa présence en ligne et maintenir la continuité culturelle avec son public, les circonstances dans lesquelles s'inscrivent ce bouleversement ne lui permettent pas d'appréhender son public de la même manière. Face à l'évolution du statut du visiteur, la MEP comme toutes institutions culturelles a dû repenser sa manière de communiquer sur les réseaux.

Les expositions en ligne, les podcasts, les concours, les profils Instagram, tous ces supports numériques existaient bien avant la crise de la COVID-19 au sein des institutions culturelles, toutefois leurs perceptions et leurs usages à la fois chez le public et chez les institutions ont évolué. Les pratiques ont été repensées, se sont ajustées et adaptées au nouvel environnement virtuel dans lequel elles existaient. Marie Claverie nous explique que toutes les équipes des institutions culturelles se sont réunies afin de proposer de nouveaux contenus. De nouvelles initiatives ont vu le jour comme celle des médiateurs qui sont passés devant la caméra afin d'exercer leur métier à distance et de proposer du contenu en ligne. Rémy Hoche nous explique également qu'au sein du Musée National de la Marine ce sont toutes les équipes qui ont été sollicitées pour produire du contenu en ligne, qu'elles soient ou non familière avec ces outils.

Ainsi, l'organisation des institutions ainsi que leur manière de communiquer en ligne s'est repensée pour faire face à la situation et au nouveau statut du public. Quelle est la place occupée par le visiteur lorsque l'on considère que celui-ci est à la fois hors de l'institution et hors du réel ? Est-ce que l'on parle toujours de médiation « hors les murs » ou bien cette dimension, dans le contexte de la COVID-19, prend-elle un nouveau sens ?

[207] Propos recueillis le 23 avril 2020 par téléphone, lors d'un entretien exploratoire réalisé pour cette étude.

Les réseaux sociaux sont devenus les garants du lien et du partage avec le public, allant même jusqu'à maintenir la continuité culturelle en dehors du musée. Grâce à ces plateformes les institutions culturelles ne se sont jamais arrêtées. Au lendemain de l'annonce du confinement, nous observions déjà fleurir de nombreuses initiatives culturelles sur la toile ne laissant aucune place au vide. Grâce aux conseils prodigués par BETC Étoile Rouge, la MEP a su faire preuve de résilience et créer de nombreux rendez-vous avec son public tournés vers le partage et l'interaction. Durant le confinement, la MEP a proposé un programme riche à ses publics afin de les divertir, les intéresser, leur faire découvrir des œuvres, les instruire mais aussi les fidéliser. Les institutions culturelles ont-elles déjà connu un tel lien avec un public complètement disposé à les écouter ?

Les réseaux sociaux ont joué un rôle dans la médiation hors les murs. Sans ces dispositifs, la continuité culturelle n'aurait pas été aussi vivante, stimulante, ouverte et accessible (bien que les inégalités à l'accès au numérique soient également une vraie question lors de cette crise). Quelle relation les institutions culturelles, et plus particulièrement la MEP, ont-elles entretenu avec leur public ? Dans quel mesure ce changement de statut du public a-t-il modifié la manière dont la MEP communique en ligne ?

3) Une injonction à la participation : le follower s'improvise artiste

Le réseau social Instagram a été fortement mis à profit pour à la fois relayer les différents contenus proposés par la MEP mais aussi interagir avec sa communauté. Nous avons pu observer l'utilisation des différentes fonctionnalités proposées par l'application comme les hashtags, les liens vers des publications, les foires aux questions, les liens « swipe up » ou encore le lancement du concours #fenetreouverte en partenariat avec la Ville de Paris.

Pour comprendre dans quelle mesure la MEP a fait évoluer ses pratiques en fonction du nouveau statut de son public, nous avons choisi d'analyser une sélection de stories[208] Instagram publiées par la MEP durant le confinement. Ces analyses nous permettent de révéler quatre méthodes d'injonction à la participation telle que : l'incitation par l'éditorialisation des contenus, la « ludicisation »[209], l'injonction au challenge et enfin la

[208]La story ou les stories sont des photos que l'on poste sur son compte Instagram et que les abonnés peuvent consulter pendant 24 h. Après cela, elles disparaissent.

[209]Tréhondart Nolwenn, « La bande dessinée en prise avec les matérialités d'Instagram. Injonctions à la

valorisation des pratiques par l'exposition des internautes.

Inaugurée le 4 mars 2020, l'exposition d'Erwin Wurm a rapidement dû fermer ses portes pour passer du réel au virtuel. Cependant, le travail de cet artiste sculpteur a donné un certain élan à l'activité en ligne de la MEP et lui a d'une manière facilité la médiation. En effet, le travail d'Erwin Wurm interroge notre relation au corps et les frontières entre performance et vie quotidienne. Il aborde le corps humain comme une sculpture et associe espièglerie et sens profond de l'absurde. Ses sculptures humaines, perçues à la fois comme absurdes et drôles, sont facilement reproductibles chez soi (une aubaine lorsque ses visiteurs sont contraints d'y rester). Les performances de l'artiste consistent par exemple à s'allonger sur le dos et à disposer deux tasses de café sur ses talons ou encore à mettre un seau sur sa tête. Le matériel et l'agilité nécessaire pour réaliser ces sculptures est accessible voire rudimentaire et la MEP a su profiter de cette opportunité sur ses réseaux sociaux.

Tout d'abord, nous allons nous intéresser à l'éditorialisation des contenus de la MEP. À travers cinq stories diffusées sur Instagram[210], la MEP présente une variété de contenus adaptés disponibles sur le numérique. Un travail de mise en forme a été réalisé pour adapter des contenus non numériques au support numérique. C'est ce que Marcello Vitali-Rosati définit comme éditorialisation. C'est « un transfert d'informations restructurées pour être adaptées à l'environnement numérique.

Le terme [...] souligne la nécessité d'adapter des contenus non numériques au support numérique. »[211] , soit « en d'autres termes, l'éditorialisation est une instance de mise en forme et de structuration d'un contenu dans un environnement numérique. »[212] Les stories diffusées par la MEP ont ainsi vocation à communiquer sur ce travail éditorial pour à la fois montrer au public la diversité de l'offre proposée et l'inciter à la consulter. On observe ici une dimension incitative dans le sens où sur chacune des stories nous retrouvons la fonctionnalité « voir plus » qui permet à la MEP de renvoyer vers son site internet.

participation et postures d'acteurs dans le feuilleton numérique Été », *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, n°20/3, 2019, p. 111 à 124, disponible en ligne : https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2019/supplement-a/08-la-bande-dessinee-en-prise-avec-les-materialites-dinstagram-injonctions-a-la-participation-et-postures-dacteurs-dans-le-feuilleton-numerique-ete/

[210]Cf Annexe 13, p. 108.

[211]Vitali-Rosati Marcello, « Qu'est-ce que l'éditorialisation ? », *Sens public*, Université de Montréal, Département de littératures de langue française, 2016, p. 3. Disponible sur Internet : https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01599208/document

[212]Vitali-Rosati Marcello, « Qu'est-ce que l'éditorialisation ? », *Ibid.*

Ce phénomène d'incitation voire d'injonction se décline de différentes manières dans la communication numérique de la MEP.

On observe également une injonction à la participation ludique. La MEP propose aux internautes d'envoyer les questions de leurs enfants sur la photographie via la fonctionnalité « questions » d'Instagram[213]. Nolwenn Tréhondart définit cette pratique de « stratégie de ludicisation »[214] visant à créer de l'interaction et de la participation. Selon elle, « les pratiques peuvent être conditionnées en amont par les structures injonctives des cadres d'écriture informatisés »[215]. « L'architexte », c'est-à-dire les outils qui permettent l'existence de l'écrit à l'écran (Souchier et al., 2003, p. 23-24), serait ainsi à l'origine de cette injonction à la participation et « du modelage des pratiques sociales […] numériques »[216]. Les internautes sont face à une injonction de participation ludique, mais font aussi l'objet d'injonction à la créativité.

Dès les premiers jours du confinement la MEP lance sur ses réseaux sociaux le hashtag #ONEWURMADAY[217]. Cette initiative propose un rendez-vous quotidien aux internautes pour découvrir l'œuvre de l'artiste depuis chez eux. À travers ses stories la MEP promet des challenges et des anecdotes sur les œuvres. Quelques jours plus tard nous voyons naître le #ErwinWurmChallenge[218]. Dans ses stories la MEP invite, voire incite, le public à relever le « challenge » et à reproduire chez lui les œuvres phares de l'artiste. L'injonction à la participation et à la créativité est très claire. Dans les courtes phrases qu'elle emploie sur ses stories, la MEP utilise des verbes d'action : « Relevez le #ErwinWurmChallenge », « Reproduisez chez vous les œuvres phares d'Erwin Wurm ! ». Cette injonction à la participation place l'internaute dans une nouvelle posture face au musée.

En effet, les institutions culturelles et les œuvres sont, en France, fortement considérées comme sacrées[219].

---

[213]Cf annexe 14, p. 109.

[214]Tréhondart Nolwenn, « La bande dessinée en prise avec les matérialités d'Instagram. Injonctions à la participation et postures d'acteurs dans le feuilleton numérique Été », *Ibid.*

[215]*Ibidem.*

[216]*Ibidem.*

[217]Cf annexe 11, p. 106.

[218]Cf annexe 12, p.107.

[219]Mairesse François, *Le Culte Des Musées*, Académie royale de Belgique, Coll « l'Académie en Poche », 2014.

Réinterpréter les œuvres d'un artiste chez soi serait – dans le même courant que le mouvement de « démuséification » – de l'ordre de la démystification. La dimension sacrée attribuée aux œuvres est ici abolie au profit d'un rapport décomplexé. Selon Marie Claverie[220], coordinatrice Musées et société au sein de l'ICOM, la France a depuis longtemps un rapport sacré aux musées et à l'art en général. Cette relation sacrée appartient à sa culture. Les institutions culturelles françaises, comparées à d'autres structures anglosaxonnes, tiennent un discours formel et la dimension participative est moins présente qu'elle peut l'être dans d'autres pays. Le confinement a vraisemblablement permis à certaines institutions de s'ouvrir à ce type de pratiques. Le rapport entre les institutions, l'art et le public est ainsi modifié. Le public est incité à se détacher du sacré de l'œuvre artistique et à se l'approprier, la reproduire alors que jusqu'à présent il était majoritairement amené à la contempler et l'admirer.

Dans notre étude, la MEP propose une relation totalement décomplexée à l'art. L'œuvre en devient même un jeu, un challenge à relever. Plus qu'une dimension participative ou créative, nous observons une dimension performative. En effet, dans ces stories il est question de challenge à relever telle une épreuve sportive donnant à la clé un trophée. La notion de difficulté ou d'obstacle à la réussite est subtilement induite par « tenter de reproduire ». L'exclamation « À vos pulls ! » connote également la célèbre expression sportive « À vos marques, prêts, partez ! ». Enfin, la MEP indique que ce challenge s'inscrit dans une compétition où la performance prime et où seuls les meilleurs auront accès au trophée de la victoire : « Nous partagerons les meilleurs en story ! ». Le trophée n'est ici pas une coupe ou une médaille mais le privilège d'être « exposé » en story sur le compte Instagram de la MEP. Une gratification par la visibilité qui, en somme, est l'enjeu et l'objectif pour de nombreux utilisateurs de la plateforme.

Le statut du public, après être passé de visiteur à internaute, passerait-il au statut d'artiste ? Le public n'est plus dans une posture contemplative voire passive face aux œuvres qu'on lui propose, il devient actif et producteur d'art. De plus, au-delà de sa participation l'internaute est ensuite « exposé » en story sur le compte de la MEP avec son pseudo inscrit sous sa photo, tel un cartel sous une œuvre[221]. L'internaute aussi appelé « follower »[222] n'entretient plus seulement un rapport de spectateur voire de participant face au contenu proposé par la MEP, mais un rapport d'artiste « exposé » au musée.

[220]Propos recueillis le 23 juillet 2020 par téléphone, lors d'un entretien exploratoire réalisé pour cette étude.

[221]Cf Annexe 15, p. 110.

[222]Terme traduit par la plateforme comme « abonné », mais qui retranscrit peu la notion de « suivre » à l'origine du terme « to follow ».

Le cliché du vainqueur du second concours proposé par la MEP lors du confinement – #fenetreouverte – a d'ailleurs été affiché dans les rues de Paris, tel un passage du virtuel au réel[223].

Dans quelle mesure la mutation du statut du public va-t-elle modifier son rapport à la culture et aux institutions culturelles ? Quelle relation le public aura-t-il aux institutions à la suite de cette parenthèse numérique ?

[223]Cf annexe 16, p. 111.

Conclusion

« Les géants de la publicité font main basse sur la culture »[224] avertissait Télérama dans un article publié en mai 2019 au sujet entre autres de la Maison Européenne de la Photographie qui venait de confier sa nouvelle identité visuelle à l'agence BETC. Nous avons souhaité à travers cette étude observer ce phénomène de mise en marque de plus en plus récurrent chez les institutions culturelles françaises. Bien qu'elles aient depuis plusieurs années intégré des dispositifs communicationnels voire publicitaires au sein de leur organisation, la marque est devenue un point d'intérêt central pour les institutions culturelles. Ce travail de mise en marque se caractérise en partie par la collaboration des institutions avec de grandes agences de publicité spécialisées en branding. Le Musée des Arts Décoratifs, la Philharmonie de Paris, le Musée National de la Marine ou encore la Monnaie de Paris font partie de ces institutions qui ont récemment fait appel à leur service. Nous avons souhaité comprendre pourquoi les institutions culturelles avaient de plus en plus recours à ce processus et quelles étaient les raisons qui les avaient conduit à affirmer et à développer leur statut de marque. La Maison Européenne de la photographie, rebaptisée récemment MEP, est un sujet particulièrement intéressant pour étudier ce phénomène. Ce « temple de la photographie », ayant fait appel à l'agence BETC Étoile Rouge pour imaginer sa nouvelle identité en 2019, reflète bien les mécanismes déployés dans le cadre d'une quête identitaire.

À travers ce constat, l'objectif était de comprendre dans quelle mesure la mise en marque pouvait jouer un rôle dans la mission de médiateur culturel de la structure. Cette étude a cherché à comprendre si ce processus, issue des méthodes marketing, pouvait représenter un levier au service de la médiation culturelle. L'apport d'un tel outil pose en effet la question des limites que les institutions culturelles pouvaient rencontrer face à une mise en application de cette nouvelle identité.

Nos questions de départ étaient ainsi orientées vers le lien entre marque et médiation culturelle. Dans quelle mesure la mise en marque des institutions culturelles peut-elle participer à la médiation culturelle ? Quelles sont les stratégies de positionnement du musée comme marque ? Dans quelle mesure la mise en marque transforme le rapport entre le public et l'institution culturelle ?

[224]De Jardy Xavier, « Les géants de la publicité font main basse sur la culture », *Télérama*, 6 mai 2019. Disponible à l'adresse : https://www.telerama.fr/scenes/les-geants-de-la-publicite-font-main-basse-sur-la-culture,n6235834.php

Ces questionnements nous ont conduits à notre problématique : dans quelle mesure la mise en marque des institutions muséales à vocation culturelle, peut-elle être considérée à la fois comme un levier au service de la médiation des œuvres qu'elles abritent tout comme un facteur d'évolution du statut du public dans sa relation à l'institution ?

Trois hypothèses se sont alors offertes à nous. Nous avions premièrement supposé que dans un contexte concurrentiel intense, les institutions culturelles avaient besoin de construire une identité forte, allant au-delà de la simple promotion des contenus mis en scène, pour continuer d'exister et attirer un public toujours plus large afin d'assurer leur mission.

Notre projet d'étude nous a permis de valider partiellement cette hypothèse. Nous avons pu constater au travers de recherches théoriques et d'entretiens avec des professionnels du secteur de la publicité et de la culture que le contexte dans lequel s'inscrivaient les institutions culturelles était en effet un facteur déclencheur. Inscrites dans un paysage très compétitif, les institutions culturelles font face à des sources concurrentielles variées déployant des moyens conséquents pour se démarquer. Pour faire face à cette vague culturelle issue de l'industrie ou du secteur privé, les institutions culturelles n'ont d'autres choix que de développer leur marque pour exister. Soumises à des restrictions budgétaires et contraintes de développer des ressources propres pour survivre, les institutions culturelles misent sur l'immatériel et l'imaginaire déployés autour de leur marque pour attirer leur public. À travers la construction d'une identité elles passent d'une logique publicitaire à une logique d'image.

Cette étude nous a permis de valider l'hypothèse qu'il était nécessaire de développer un travail plus profond que la promotion des contenus. En effet, nous avons observé un changement de paradigme au sein des musées. À travers leur marque ils ne promeuvent pas seulement les œuvres qu'ils abritent mais ils cherchent surtout à valoriser leur établissement. Ils entrent ainsi dans une logique métonymique en valorisant le tout pour les parties. Enfin, nous avons pu observer une évolution de la relation du public à l'institution culturelle. Ce dernier ne vient pas au musée uniquement pour consommer les œuvres mais également pour consommer la marque musée. Ce fait inattendu nous a permis de donner un nouvel élan à notre recherche et d'affiner notre propos au sujet du public. Néanmoins, afin d'obtenir un modèle d'analyse plus approfondi sur les relations entre les publics et les institutions culturelles, une méthode d'enquête tournée davantage sur la réception de la mise en marque par les publics auraient pu enrichir et renforcer le propos.

Ensuite, notre seconde hypothèse supposait que les nouvelles modalités de communication impulsées par la construction identitaire des institutions culturelles tendaient à les rapprocher des marques. Afin d'assurer la cohérence de leur propos et la pérennité de leur structure, les institutions culturelles devaient faire cohabiter leurs objectifs de communication et leurs objectifs de médiation.

Nous avons pu valider en grande partie notre hypothèse voire aller au-delà, car les institutions culturelles n'ont aujourd'hui plus de méfiance vis-à-vis du terme « marque » comme c'était le cas il y a encore quelques années. Au contraire, elles assument ce positionnement et créent des projets hybrides regroupant à la fois la valorisation de leur marque et de leur collection. Elles prennent également grand soin de conserver les valeurs et la mission qui leur sont conférées lors de la construction de leur identité auprès des professionnels du branding. En ce sens, cette étude nous a également permis de découvrir que la définition de la mission et des valeurs des institutions culturelles était un exercice complexe. Aujourd'hui encore, chacun à sa propre définition du musée même si l'ICOM tente de structurer et de guider les musées afin de conserver leur essence.

Bien que les professionnels du branding utilisent la même méthodologie et les mêmes techniques pour concevoir la marque d'un produit de grande consommation ou celle d'une institution culturelle, nous avons pu voir que le processus de mise en marque ne s'appliquait pas exactement de la même manière dans le secteur culturel non-marchand. La marque n'est pas une fin mais un moyen, c'est avant tout un outil de gestion permettant de clarifier une offre (ici culturelle) et d'organiser le discours afin de rendre visible et mémorisable la cause qu'elle sert à la manière d'une carte mentale. En ce sens, allier les objectifs de la marque à ceux de la vocation de médiateur de l'institution nous a semblé possible. Certains professionnels et chercheurs s'inquiètent néanmoins des dérives éventuelles liées aux contraintes financières des institutions qui pourraient les inciter à développer leur marque dans une perspective commerciale. La frontière est mince entre la démarche culturelle et l'entertainment culturel. Ce nouveau positionnement peut parfois être assimilé à une démarche marchande qui perturbe la relation du public à l'institution.

Une nouvelle fois, nos recherches nous ont amené à nous intéresser à la place du public et la relation qu'il entretenait avec l'institution, alors que nous cherchions en premier lieu à comprendre la relation entre l'institution et la marque.

En effet, lors de notre étude sur l'exposition « hors les murs » de l'artiste Hassan Hajjaj organisée par la MEP en partenariat avec la RATP nous avons observé plusieurs phénomènes troublant la relation du public à l'institution. D'une part, cette exposition « hors les murs » relevait d'un phénomène de dépublicitarisation. Plusieurs signes symptomatiques, tels que la présence des logos des marques émettrices sous les œuvres et l'affichage sur les encarts publicitaires, nous ont permis d'observer qu'il s'agissait là d'une publicité dissimulée.

D'autre part, nous avons observé un nouveau phénomène, accompagnant la dépublicitarisation, qui cherche à déguiser l'exposition : la démuséification. Ce processus détache l'objet culturel (œuvre, exposition, etc.) de sa dimension sacrée et figée induite par sa muséification. L'objet culturel, en s'affichant hors du musée dans des lieux dédiés à la publicité et en faisant l'objet d'un partenariat de marque, masque sa vocation de médiation culturelle. Le rapport du public face à cet objet hybride est perturbé. La frontière floue et trompeuse entre la publicité et l'exposition vient transformer la relation du public à l'institution.

Notre hypothèse nous a permis d'observer des faits que nous n'avions pas pressenti et qui, dans une analyse plus poussée et détaillée, permettrait de soulever de nouvelles tendances communicationnelles induites par la mise en marque des institutions culturelles telles que nous l'avons amorcé avec la notion de démuséification.

Enfin, notre dernière hypothèse portait sur le contexte de crise de la COVID-19. Nous avons supposé que lorsque l'institution culturelle se voit privée de ses visiteurs, la communication devient un allié fondamental pour assurer la continuité culturelle en ligne. Néanmoins, afin d'assurer une médiation efficace et de garder un lien actif avec ses visiteurs, l'institution doit tenir compte de l'évolution de leur statut. Cette hypothèse a été partiellement validée.

Notre étude nous a permis d'observer que même si les institutions culturelles étaient en grande majorité déjà initiées à la communication numérique, la crise liée à la COVID-19 a renforcé leur présence en ligne et fait évoluer leur rapport au numérique. Le processus de mise en marque a dans une certaine mesure permis aux institutions culturelles de suivre une ligne directrice et de développer rapidement des contenus cohérents et pertinents vis-à-vis de leur identité.

Néanmoins, il semblerait intéressant de développer une analyse complémentaire à ce sujet pour à la fois comparer l'activité des institutions culturelles ayant développé une marque de celle qui n'en n'a pas et essayer de comprendre si à travers la publication de contenus en ligne durant la crise de la COVID-19 les institutions culturelles ont valorisé leur marque et à quelle fin.

Nous nous sommes concentrés sur l'évolution du statut du public. Celui-ci n'est d'ailleurs plus considéré comme un visiteur mais comme un internaute ou un usager. L'unique relation qu'il entretient avec l'institution culturelle est désormais virtuelle. Nous avons pu observer que de nombreuses institutions avaient augmenté leur production de contenus voire créé de nouveaux formats pour pallier leur fermeture et maintenir le lien avec le public. Nous avons vu apparaître une double injonction à la créativité à la fois pour le personnel des institutions et pour le public internaute. L'interactivité avec les usagers prime et modifie les modèles de médiation des institutions. Nous avons observé une forte injonction à la participation, notamment via l'étude de l'activité de la MEP durant le confinement. Le rapport aux œuvres est désacralisé, le public peut – voire doit – se les approprier, les réinterpréter. L'architexte de la plateforme Instagram accompagne ces nouvelles injonctions assignées au public et le place dans une nouvelle posture face au musée. L'évolution de son statut va même jusqu'à l'édifier tel un artiste au sein d'un musée virtuel. Exposé dans les story Instagram de la MEP le public, ancien visiteur devenu internaute, usager, créateur, producteur, devient un artiste exposé au musée.

Notre hypothèse fut ainsi partiellement validée dans le sens où nous avons pu observer un réel maintien du lien actif avec le public dans le cadre de l'activité en ligne de la MEP. En revanche, il est possible qu'au départ l'institution ait tenu compte de l'évolution du statut de public puis que finalement se soit-elle qui ait fait évoluer son statut.

Ce projet de recherche nous a permis de comprendre qu'au-delà d'être un levier pour la médiation culturelle, la mise en marque des institutions culturelles transforme l'objet culturel ainsi que le rapport du public à son égard. À travers l'étude de deux contextes de communication « hors des murs » nous avons pu constater une forte mutation de la nature des objets communiqués qui perturbe et modifie le statut du public. Même si cette étude n'avait au départ pas pour vocation de s'intéresser à l'évolution du statut du public à travers la mise en marque des institutions culturelles, il serait intéressant d'approfondir cette piste de réflexion dans un contexte post COVID-19.

Bibliographie

Ouvrages universitaires :

Arendt Hannah, *La crise de la culture*, Gallimard, 1989.

Benhamou Françoise, *Économie du patrimoine culturel*, La Découverte, 2012.

Benhamou Françoise, *L'économie de la culture*, La Découverte, 2010.

Bourdieu Pierre, *Un art moyen, Essai sur les usages sociaux de la photographie*, Éditions de minuit, 1965.

Bourgeon-Renault Dominique, Debenedetti Stéphane, Gombault Anne et al., *Marketing de l'Art et de la Culture*, Dunod, « Marketing sectoriel », 2014.

Caillet Élisabeth, *A l'approche du musée, la médiation culturelle / Élisabeth Caillet ; avec la collaboration de Évelyne Lehalle*, PUL, Coll. « Muséologies », 1995.

Debord Guy, *La Société du Spectacle*, Gallimard, 1996.

De Kerret Gwenaëlle, *L'identité Visuelle Des Musées à l'ère Des Marques,* La Documentation Française, « Musées-Mondes », 2019.

Eidelman Jacqueline, *Inventer des musées pour demain, rapport de la mission musées XXIe siècle*, La Documentation Française, 2017.

Jacobi Daniel, *Les musées Sont-Ils Condamnés à Séduire ? : [Et Autres Écrits Muséologiques]*, MkF éditions, Coll « Les Essais médiatiques », 2017.

Jauss Hans Robert, *Pour une esthétique de la réception,* Gallimard, 1990.

Lamizet Bernard, *La médiation Culturelle*. l'Harmattan, Coll « Communication », 2000.

Le Marec Joëlle, *Musées, Mutations…,* Universitaires De Dijon Eds, 2019.

Lewi Georges, Lacoeuilhe Jérôme, Albert Anne-Sophie, *Branding management: la marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education, 2007.

Mairesse François, *Définir le musée du XXIe siècle, Matériaux pour une discussion,* Paris : ICOFOM, 2017.

Mairesse François, *Le Culte Des Musées*, Académie royale de Belgique, Coll « l'Académie en Poche », 2014.

Mairesse François, *Le Musée Hybride,* La Documentation Française, Coll « Musées-Mondes », 2010.

Mairesse François, *Nouvelles tendances de la muséologie,* La Documentation Française, Coll "Musées-Mondes", 2016.

Montessoro Jean-Luc, *Une collection. Maison européenne de la photographie*, Actes Sud, MEP, 2015.

Poulot Dominique, *Musée et Muséologie*, La Découverte, Coll « Repères », 2010.

Regourd Martine, *Marques Muséales : Un Espace Public Revisité, [Actes Du Colloque International Organisé Par l'Université Toulouse 1 Capitole Le 2 et 3 Juin 2016]* Institut universitaire Varenne, Coll. « Collection Colloques & Essais », 2018.

Regourd Martine, *Musées en mutation, Un espace public à revisiter*, L'Harmattan, coll. « Gestion de la culture », 2012.

Tobelem Jean-Michel, *La culture pour tous, des solutions pour la démocratisation ?,* Fondation Jean Jaurès, 2016.

Tobelem, Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles, musées, patrimoine, centres d'art,* Malakoff : Armand Colin, 2015.

Articles universitaires :

Alexis Lucie, Appiotti Sébastien, Sandri Éva, « Présentation du supplément 2019 A : Les injonctions dans les institutions culturelles », *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, n°20/3, 2019, pp. 5-12, disponible à l'adresse : https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2019/supplement-a/00-presentation-du-supplement-2019-a-les-injonctions-dans-les-institutions-culturelles-ajustements-et-prescriptions/

Appiotti Sébastien, Sandri Eva, « Définir le musée par ses injonctions », *Définir le musée du 21e siècle*, Dir Mairesse François, 2017, pp 127-132.

Appiotti Sébastien, Sandri Éva, « « Innovez ! Participez ! » Interroger la relation entre musée et numérique au travers des injonctions adressées aux professionnels », *Culture & Musées*, n° 35, 01 juin 2020, disponible à l'adresse : http://journals.openedition.org/culturemusees/4383

Barthes Roland, "Rhétorique de l'image", *Communications*, n°4, 1964, pp 40-51, disponible à l'adresse : https://www.persee.fr/doc/comm_0588-8018_1964_num_4_1_1027

Belaën Florence, « L'immersion dans les musées de science : médiation ou séduction ? », *Culture & Musées*, n°5, pp. 91-110, 2005, disponible à l'adresse : www.persee.fr/doc/pumus_1766-2923_2005_num_5_1_1215

Berthelot-Guiet Karine, Marti de Montety Caroline et Patrin-Leclère Valérie , « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », *Semen*, 36, 2013, disponible à l'adresse : http://journals.openedition.org/semen/9645

Boltanski Luc, Esquerre Arnaud, « L'économie de l'enrichissement et ses effets sociaux », *Teoria politica*, nuova serie, Annali VI, 2016, pp 289-306.

Botte Julie, Doyen Audrey, Uzlyte Line, « « Ceci n'est pas un musée » : panorama géographique et historique des définitions du musée », *Définir le musée du 21e siècle*, Dir Mairesse François, 2017.

Bourdeloie Hélène, « Philippe Bouquillion, Yolande Combès, dirs, Les industries de la culture et de la communication en mutation », *Questions de communication,* n°15, 2009, pp 485-488, disponible à l'adresse : http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/1176

Brioist A, Bellec L., « Le musée comme nouvelle industrie culturelle », *La Revue d'affaires publiques*, 28 janvier 2018. Disponible à l'adresse : https://www.revue-affairespubliques.org/single-post/2018/01/28/Le-mus%C3%A9e-comme-nouvelle-industrie-culturelle

Brown Karen, « Les musées sans murs et la définition du musée de l'ICOM », *Définir le musée du 21e siècle,* Dir Mairesse François, 2017.

Carwin Stéphanie, « Adapter la définition du musée aux défis du XXIe siècle », *Définir le musée du 21e siècle*, Dir Mairesse François, 2017.

Cordier Samuel, Maczek Ewa, « Ocim : réflexions sur la définition du Musée du XXIe siècle », Définir le musée du 21e siècle, Dir Mairesse François, 2017.

Courvoisier François H, Courvoisier Fabienne A, « Communication et marketing d'institutions culturelles en suisse francophone », *Management & Avenir*, volume 5, n°3, 2005, pp. 133-150. disponible à l'adresse : https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-3-page-133.htm

Davallon Jean, « La médiation : la communication en procès ? », *MEI « Médiation et information »*, n°19, pp 37-59, 2003.

Davallon Jean, "Le musée est-il vraiment un média ?", *Publics et Musées*, n°2, 1992. pp 99-123, disponible à l'adresse : https://www.persee.fr/doc/pumus_1164-5385_1992_num_2_1_1017

De Clippele Marie-Françoise, « Du bien culturel à la marchandise et de l'économie au droit. Libres propos d'une juriste autour d'Enrichissement. Une critique de la marchandise de Luc Boltanski et Arnaud Esquerre », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, volume 80, pp 167-205, 2018.

De Montgolfier Clémence, « Les musées d'art contemporain et l'évolution de la médiation face aux injonctions communicationnelles : le cas de la chaîne YouTube du Centre Pompidou », *Les enjeux de l'information et de la communication,* n°3, 2019, pp 97-109, disponible sur internet : https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2019/supplement-a/07-les-musees-dart-contemporain-et-levolution-de-la-mediation-face-aux-injonctions-communicationnelles-le-cas-de-la-chaine-youtube-du-centre-pompidou/

Eidelman Jacqueline, Jonchery Anne, « Sociologie de la démocratisation des musées », *Hermès, La Revue*, n°61, n°3, 2011, pp 52-60, disponible à l'adresse : https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2011-3-page-52.htm

Haigneré Claudie, « Les enjeux de la création d'Universcience », *Hermès, La Revue,* n°61, n°3, 2011, pp 181-184, disponible à l'adresse : https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2011-3-page-181.htm

Lambert Sylvie, « Jack Goody, La Raison graphique, 1979 », *Communication Information*, volume 4, n°3, 1982, pp. 234-236, disponible à l'adresse : https://www.persee.fr/doc/comin_0382-7798_1982_num_4_3_1212,

Le Marec Joëlle, « Entretien », *MEI « Médias et Information »*, Exposition & Communication, N°42-43, 2018, pp 9-20, disponible à l'adresse : https://mei-info.com/en/revue/42/8/entretien/

Mairesse François, Desvallées André, « L'organisation des musées : une évolution difficile », *Hermès, La Revue,* volume 61, n°3, 2011, pp 30-37, disponible à l'adresse : https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2011-3-page-30.htm

Marti Caroline, « Marques muséales : une gestion sémiotique au service de la médiation symbolique », *Marques muséales, un espace public revisité*, Institut universitaire Varenne, « Collection Colloques & Essais », 2018.

Moukarzel, Joseph R, « Du musée-écrin au musée-objet, Les musées, outils de communication et gages de contemporanéité », *Hermès, La Revue*, n°61, C.N.R.S Editions, 2011, pp 90 à 95, disponible à l'adresse : https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2011-3-page-90.htm

Paris Marien, Erracart Amaia, Fâche Philippe, « La valorisation des musées publics : entre identité institutionnelle et stratégie de marque », *Marques muséales, un espace public revisité*, Institut universitaire Varenne, « Collection Colloques & Essais », 2018.

Rasse Paul, Girault Yves, « Introduction, Regard sur les arts, les sciences et les cultures en mouvement, à travers les débats qui agitent l'institution muséale… », *Hermès, La Revue*, n°61, n°3, 2011, pp 11-16, disponible sur internet : https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2011-3-page-11.htm

Rasse Paul, Girault Yves, « La démarche de projet dans les musées et les organisations culturelles », *Communication et organisation,* n°13, 1998, disponible à l'adresse : https://journals.openedition.org/communicationorganisation/2039#quotation

Rasse Paul, « Le musée réinventé. Culture, patrimoine, médiation », *Questions de communication,* n°33, 2018, pp 344-346, disponible à l'adresse : https://www.cairn.info/revue-questions-de-communication-2018-1-page-344.htm

Regourd Martine, « Quand le musée devient une marque commerciale », *Hypothèses.org,* 2018, disponible à l'adresse : https://sms.hypotheses.org/12936

Sandri Éva, « Les ajustements des professionnels de la médiation au musée face aux enjeux de la culture numérique », *Études de communication*, n°46, 2016, disponible à l'adresse : http://journals.openedition.org/edc/6557

Simon Nina, « How Can I Contribute? Four Steps I'm Taking to Figure it Out », *Medium.com*, 29 mars 2020, disponible sur Internet : https://medium.com/@ninaksimon/how-can-i-contribute-four-steps-im-taking-to-figure-it-out-d7a35b5149d5

Tobelem Jean-Michel, « De l'approche marketing dans les musées », *Publics et Musées*, n°2, 1992, pp 49-70, disponible à l'adresse : https://www.persee.fr/doc/pumus_1164-5385_1992_num_2_1_1015

Tobelem Jean-Michel, « Le concept de marque est-il applicable aux institutions culturelles ? », *Marques muséales, un espace public revisité*, Institut universitaire Varenne, « Collection Colloques & Essais », 2018,

Tréhondart Nolwenn, « La bande dessinée en prise avec les matérialités d'Instagram. Injonctions à la participation et postures d'acteurs dans le feuilleton numérique Été », *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, n°20/3, 2019, p.111 à 124, disponible en ligne : https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2019/supplement-a/08-la-bande-dessinee-en-prise-avec-les-materialites-dinstagram-injonctions-a-la-participation-et-postures-dacteurs-dans-le-feuilleton-numerique-ete/

Vandiedonck David, « Philippe Bouquillion, Bernard Miège et Pierre Moeglin : L'industrialisation des biens symboliques : les industries créatives en regard des industries culturelles », *Études de communication*, n°41, 2013, pp 203-205, disponible à l'adresse : http://journals.openedition.org/edc/5372

Vitali-Rosati Marcello, « Qu'est-ce que l'éditorialisation ? », *Sens public*, Université de Montréal, Département de littératures de langue française, 2016, p. 3, disponible à l'adresse : https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01599208/document

Vivant Elsa, « Du musée-conservateur au musée-entrepreneur », *Téoros*, 2008, pp 43-52, disponible à l'adresse : http://journals.openedition.org/teoros/82

Wolton Dominique, "Les musées, trois questions", *Hermès, La Revue*, n°61, n°3, 2011, pp 195-199, disponible sur internet : http://journals.openedition.org/edc/5372

Mémoires ou thèses consultés :

Anger, Cécile, *La Marque Muséale*, Droit. 2012. ⟨dumas-00777927⟩

Flicoteaux Muriel, *La construction des identités du Musée national de l'histoire et des cultures de l'immigration : vers un nouveau modèle muséal ?*, Héritage culturel et muséologie. Université d'Avignon, 2010, disponible à l'adresse : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00743083/file/These_MurielFlicoteaux.pdf

Sandri Éva, « L'imaginaire des dispositifs numériques pour la médiation au musée d'ethnographie. Architecture, aménagement de l'espace », *Université d'Avignon*, 2016, disponible à l'adresse : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01513541

Articles professionnels :

Clément Éric, « Les musées du monde planifient l'après-COVID-19 », *lapresse.ca,* 10 avril 2020, disponible sur internet : https://www.lapresse.ca/arts/arts-visuels/202004/10/01-5268872-les-musees-du-monde-planifient-lapres-covid-19.php

« Comment atteindre votre public à distance », ICOM.museum, disponible sur internet : https://icom.museum/fr/covid-19/ressources/comment-atteindre-votre-public-a-distance/

« Définition du musée », *ICOM.museum*, disponible à l'adresse : https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/

De Jardy Xavier, « Les géants de la publicité font main basse sur la culture », *Télérama*, 6 mai 2019. Disponible à l'adresse : https://www.telerama.fr/scenes/les-geants-de-la-publicite-font-main-basse-sur-la-culture,n6235834.php

De La Fresnaye Marie-Elisabeth, « Rencontre avec Simon Baker, un British à la MEP », *9 lives Magazine*, 13 mai 2019, disponible à l'adresse : https://www.9lives-magazine.com/52681/2019/05/13/rencontre-simon-baker-british-a-mep/

« Initiatives des musées au temps du confinement », ICOM, disponible sur internet : https://docs.google.com/document/d/1Ji0LXnt_c9nyAKZ9I9uYnvsfyc8xS0NpLKu0xBnTM8/edit

« Le musée une marque à part entière », *nomen.fr,* disponible sur internet : https://www.nomen.fr/blog/le-musee-est-une-marque-a-part-entiere

« Moins d'un mois avant la JIM 2020, parlons d'inclusion (numérique) ! », 21 avril 2020, ICOM.museum, disponible sur internet : https://icom.museum/fr/news/moins-dun-mois-avant-la-jim-2020-parlons-dinclusion-numerique/

Montessoro Jean-Luc, « Une collection. Maison européenne de la photographie », *Actes Sud*, MEP, 2015 .

« Pourquoi créer un musée de marque ? », *Les batisseurs de mémoire* (lesbdm.com), disponible sur internet : http://www.lesbdm.com/actualite/pourquoi-creer-un-musee-de-marque.html

Serrell Mathilde, « Du confinement au Big Bang culturel », *franceculture.fr*, 23 mars 2020, disponible sur Internet : https://www.franceculture.fr/societe/du-confinement-au-big-bang-culturel

Rapports :

Eidelman, Jacqueline, *Inventer des musées pour demain, rapport de la mission musées XXIe siècle (sous la direction de Jacqueline Eidelman),* Paris : La Documentation Française, 2017.

« Enquête : musées, professionnels des musées et COVID-19 », ICOM.museum, disponible sur internet :https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Rapport-mus%C3%A9es-et-COVID-19-1.pdf

Rapport de l'UNESCO sur les musées dans le monde face à la pandémie de COVID-19, P.6., disponible sur internet : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530_fre/PDF/373530fre.pdf.multi

Table des annexes

Annexe 1 : Nouveau logo de la MEP.....p. 96.

Annexe 2 : Ancien logo de la MEP.....p. 97.

Annexe 3 : Photographie des couvertures des supports de communication de la MEP pour la saison 2019-2020.....p. 98.

Annexe 4 : Photographie de pages intérieures des guides d'exposition de la MEP pour la saison 2019-2020.....p. 99.

Annexe 5 : Photographie de pages intérieures des guides d'exposition de la MEP pour la saison 2019-2020.....p. 100.

Annexe 6: Photographie de pages intérieures des guides d'exposition de la MEP pour la saison 2019-2020.....p. 101.

Annexe 7 : Photographie de pages intérieures « Librairie » des guides d'exposition de la MEP pour la saison 2019-2020.....p. 102.

Annexe 8 : Photographie du chapitre « Autour de l'exposition » du guide d'exposition Hassan Hajjaj de la MEP.....p. 103.

Annexe 9 : Photographie du projet « hors les murs » exposé dans les stations et gares de la RATP pour l'exposition Hassan Hajjaj en octobre 2019.....p. 104.

Annexe 10 : Photographie l'exposition « hors les murs » de l'artiste JR dans les stations et gares de la RATP pour son exposition à la MEP en novembre 2018.....p. 105.

Annexe 11 : Capture-écran des stories Instagram publiées sur le compte de la MEP le 15 mars 2020.....p. 106.

Annexe 12 : Capture-écran des stories Instagram publiées sur le compte de la MEP le 25 mars 2020 – Lancement du #EwrinWurmChallenge.....p. 107.

Annexe 13 : Capture-écran des stories Instagram publiées sur le compte de la MEP le 11 avril 2020 – Description des contenus disponibles en ligne.....p. 108.

Annexe 14 : Capture-écran des stories Instagram publiées sur le compte de la MEP le 15 avril 2020 – Fonctionnalité « Question » et « Voir plus ».....p. 109.

Annexe 15 : Capture-écran des stories Instagram publiées sur le compte de la MEP le 25 mai 2020 – Photos des participants au #Erwinwurmchallenge.....p. 110.

Annexe 16: Affichage dans les rues de Paris de la photographie de l'internaute remportant le concours #fenêtreouverte lancé durant le confinement.....p. 111.

Annexe 1 : Nouveau logo de la MEP.



Annexe 2 : Ancien logo de la MEP.



Annexe 3 : Photographie des couvertures des supports de communication de la MEP pour la saison 2019-2020.



Annexe 4 : Photographie de pages intérieures des guides d'exposition de la MEP pour la saison 2019-2020.



☐ Galeries

Ursula
Schulz-Dornburg

Galeries +2 et +3

04.12.2019
16.02.2020

Zone Grise
The Land in Between

Erevan - Highland, 1997 © Ursula Schulz-Dornburg

MEP presents "Zone Grise - The Land in Between", the first retrospective in France of the photographer Ursula Schulz-Dornburg.

With a career spanning more than five decades, Ursula Schulz-Dornburg has been exploring the relationship between the built environment and the landscape, focusing on the way time, power, conflict and decay disturb and transform our surroundings. With great formal rigour and a systematic approach, her photographic work owes as much to the methodology of documentary practices as to minimalist art.

This exhibition explores Schulz-Dornburg's practice through the lens of three overarching themes prominent in her work: boundaries and borders, architecture and the built environment, and human impacts on the environment and landscape.

#ZoneGrise

Saison 4 MEP 5

Sans titre © Hassan Hajjaj, 2001/1421

☐ Biographie

Né en 1961 à Larache au Maroc, Hassan Hajjaj s'installe à Londres pendant son adolescence. Fortement influencé par les scènes du clubbing, du hip-hop et du reggae à Londres ainsi que par son héritage nord-africain, Hajjaj crée sa marque de mode R.A.P. (Real Artistic People) dans les années 1980. Il utilise des matériaux recyclés et customisés pour ses créations, s'inspirant d'influences marocaines et s'appropriant des références venues d'ailleurs.

Quelques années plus tard, Hassan Hajjaj se tourne vers la photographie pour rendre hommage à ses amis et à ses héros à travers des portraits et pour documenter les cultures qui l'entourent. Dans ses œuvres vidéo plus récentes, il ajoute du mouvement et du son à ces images fixes.

Au-delà du seul médium de la photographie, son œuvre intègre le design, la direction artistique et la composition, par exemple son installation immersive in situ *Le Salon* et l'exposition *Mi Casa Su Casa*.

Hassan Hajjaj reçoit le titre d'Officier de l'Ordre de Wissam Al Moukafaa Al Wataniya en 2016. Son travail figure dans les collections de nombreuses institutions publiques et privées à travers le monde, dont notamment : Brooklyn Museum, New York, USA; Newark Museum, New Jersey, USA; LACMA : Los Angeles Museum of Contemporary Art, Los Angeles, USA; Victoria & Albert Museum, Londres; Collection Farjam, Dubai, ; ICI: Institut des Cultures d'Islam, Paris; Guggenheim, Abou Dhabi; Fondation Kamel Lazaar, Tunisie; MAXXI : Museum of Arts of the XXIst century, Rome; MACAAL: Musée d'Art Contemporain Africain Al Maaden, Marrakech; NGV: National Gallery of Victoria, Melbourne.

L'artiste vit et travaille entre Londres et Marrakech.

Saison 3 MEP 13

Annexe 5 : Photographie de pages intérieures des guides d'exposition de la MEP pour la saison 2019-2020.



☐ Forthcoming

Erwin Wurm
Photographs

04.03.2020
07.06.2020

Starting March 4, 2020, the MEP invites you to discover the work of the internationally acclaimed artist Erwin Wurm in a totally new light, in this first-ever retrospective of his photographic work.

This Austrian artist is celebrated for a complex, conceptual body of work including sculpture, performance, video, drawing and photography in which he questions our relationship to the body with humour and cynicism, in artworks that combine playfulness, slapstick and a profound sense of the absurd.

Gathering together some 200 prints produced since the 1990s and filling the museum's two main floors, this extensive exhibition – the first to be seen in Paris in many years – will present a number of prints and original contact sheets from the artist's personal archives, never before seen by the public. Together they will show the unique role the medium plays in his work: much more than documenting performances, photography is conceived by Wurm as a "sculptural" form of expression in its own right.

26

One Minute Sculpture, 1997 © Erwin Wurm

☐ À venir
Saison #4

04.12.2019
16.02.2020

Photographe allemande, Ursula Schulz-Dornburg réalise depuis plus de cinquante ans un travail profond et passionnant sur l'impact des événements et processus politiques sur le paysage. Cette première grande rétrospective au sein d'une institution parisienne couvrira tous les aspects de sa carrière et de sa pratique, des années 1960 à nos jours.

Pendant quarante ans, Ursula Schulz-Dornburg a visité diverses régions reculées du monde : l'Arménie, la Géorgie, l'Iran, l'Iraq, le Laos, l'Arabie saoudite, la Turquie et le Yémen. Elle a photographié les ruines du projet abandonné de chemin de fer ottoman en Arabie saoudite, les arrêts de bus délabrés datant de l'ère soviétique en Arménie et les habitations temporaires des marais mésopotamiens. Plus récemment, elle s'est rendue en Syrie pour photographier l'ancienne cité de Palmyre. Ses images figurent désormais parmi les derniers documents visuels de la région, avant sa récente destruction.

26

Ursula Schulz-Dornburg, *Erevan – Yeghvard*, 1997 © Ursula Schulz-Dornburg

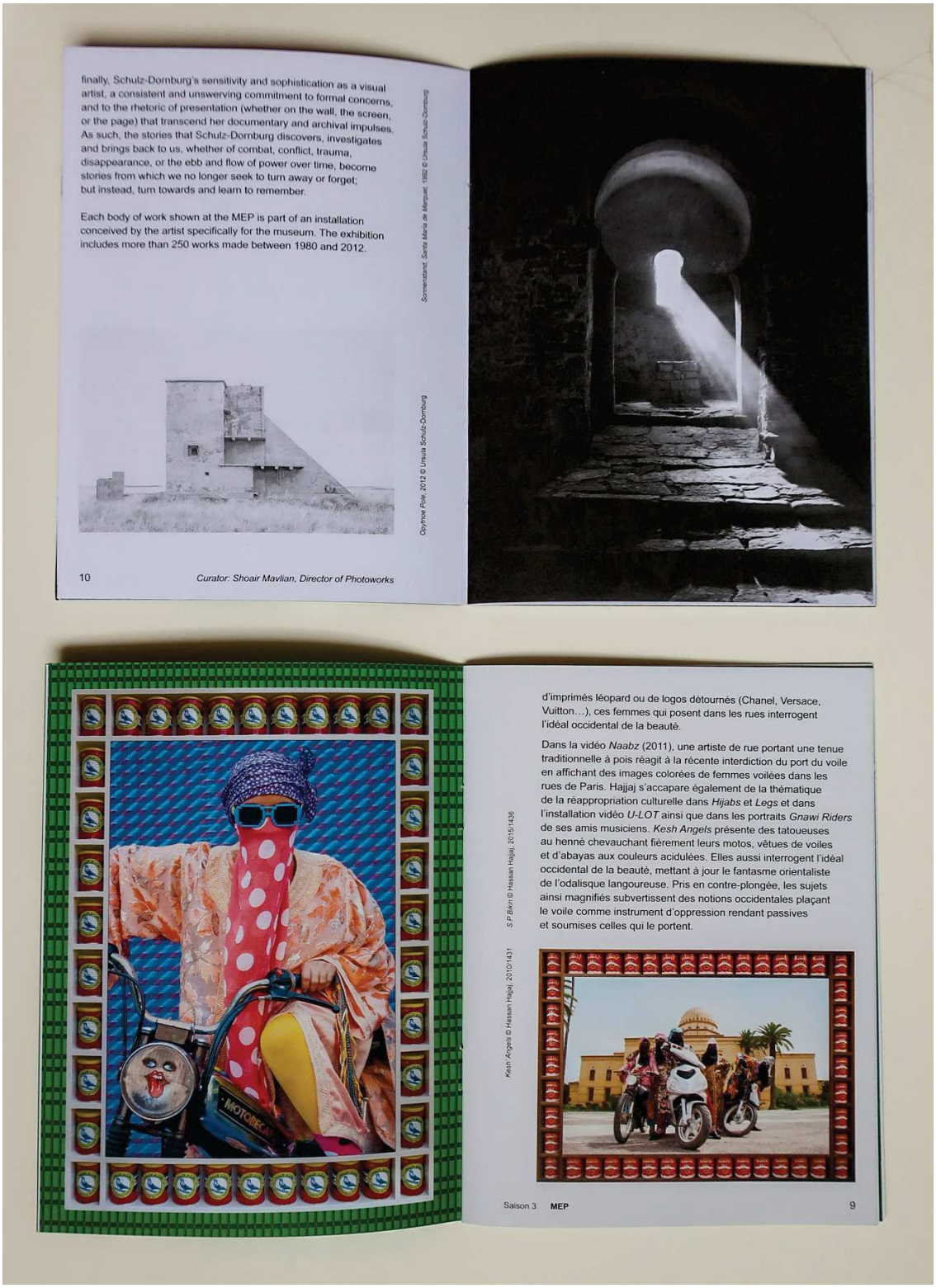
Ursula Schulz-Dornburg
Zone Grise · The land in between

TOMMASO PROTTI
10e prix Carmignac de Photojournalisme
04.12.2019 – 16.02.2020
GALERIES +3

HARLEY WEIR
04.12.2019 – 12.01.2020

MANON LANJOUÉRE
16.01.2020 – 16.02.2020
STUDIO

Annexe 6 : Photographie de pages intérieures des guides d'exposition de la MEP pour la saison 2019-2020.



finally, Schulz-Dornburg's sensitivity and sophistication as a visual artist, a consistent and unswerving commitment to formal concerns, and to the rhetoric of presentation (whether on the wall, the screen, or the page) that transcend her documentary and archival impulses. As such, the stories that Schulz-Dornburg discovers, investigates and brings back to us, whether of combat, conflict, trauma, disappearance, or the ebb and flow of power over time, become stories from which we no longer seek to turn away or forget; but instead, turn towards and learn to remember.

Each body of work shown at the MEP is part of an installation conceived by the artist specifically for the museum. The exhibition includes more than 250 works made between 1980 and 2012.

Somerstand, Santa Maria de Marquet, 1982 © Ursula Schulz-Dornburg

Oyrhoe Pole, 2012 © Ursula Schulz-Dornburg

10 *Curator: Shoair Mavlian, Director of Photoworks*

d'imprimés léopard ou de logos détournés (Chanel, Versace, Vuitton…), ces femmes qui posent dans les rues interrogent l'idéal occidental de la beauté.

Dans la vidéo *Naabz* (2011), une artiste de rue portant une tenue traditionnelle à pois réagit à la récente interdiction du port du voile en affichant des images colorées de femmes voilées dans les rues de Paris. Hajjaj s'accapare également de la thématique de la réappropriation culturelle dans *Hijabs* et *Legs* et dans l'installation vidéo *U-LOT* ainsi que dans les portraits *Gnawi Riders* de ses amis musiciens. *Kesh Angels* présente des tatoueuses au henné chevauchant fièrement leurs motos, vêtues de voiles et d'abayas aux couleurs acidulées. Elles aussi interrogent l'idéal occidental de la beauté, mettant à jour le fantasme orientaliste de l'odalisque langoureuse. Pris en contre-plongée, les sujets ainsi magnifiés subvertissent des notions occidentales plaçant le voile comme instrument d'oppression rendant passives et soumises celles qui le portent.

S.P.Bikin © Hassan Hajjaj, 2015/1436

Kesh Angels © Hassan Hajjaj, 2010/1431

Saison 3 **MEP** 9

Annexe 7 : Photographie de pages intérieures « Librairie » des guides d'exposition de la MEP pour la saison 2019-2020.



☐ Bookshop

The Land in Between
MACK Editions, 2018
Catalog in English accompanying the Ursula Schulz-Dornburg exhibition
On sale at the MEP bookshop, 50€

Zone Grise – The Land in Between
MACK Editions, 2019
Booklet in French accompanying the Ursula Schulz-Dornburg exhibition
On sale at the MEP bookshop, 18€

Amazônia, vie et mort dans la forêt tropicale brésilienne
Co-published by Reliefs Éditions and the Fondation Carmignac, 2019
Bilingual French-English catalog accompanying the Tommaso Protti exhibition
On sale at the MEP bookshop, 35€

Posters On sale at the MEP bookshop, 10€

24

Saison 4 **MEP**

25

☐ Librairie

Hassan Hajjaj, حسن حجاج
Textes de Simon Baker et Michket Krifa
Éditions RVB Books, 2019

Publié à l'occasion de l'exposition à la MEP, ce livre présente un large panorama du travail de l'artiste, de la série « Vogue » aux œuvres des séries « Legs », « Gnawi Riders » et « Kesh Angels », en passant par les portraits de « My Rockstars » ou bien encore par un ensemble de photographies en noir et blanc à l'aspect davantage documentaire.

En vente à la Libraire de la MEP, 35 €

Posters
En vente à la librairie de la MEP, 10 €

Cartes postales
En vente à la librairie de la MEP

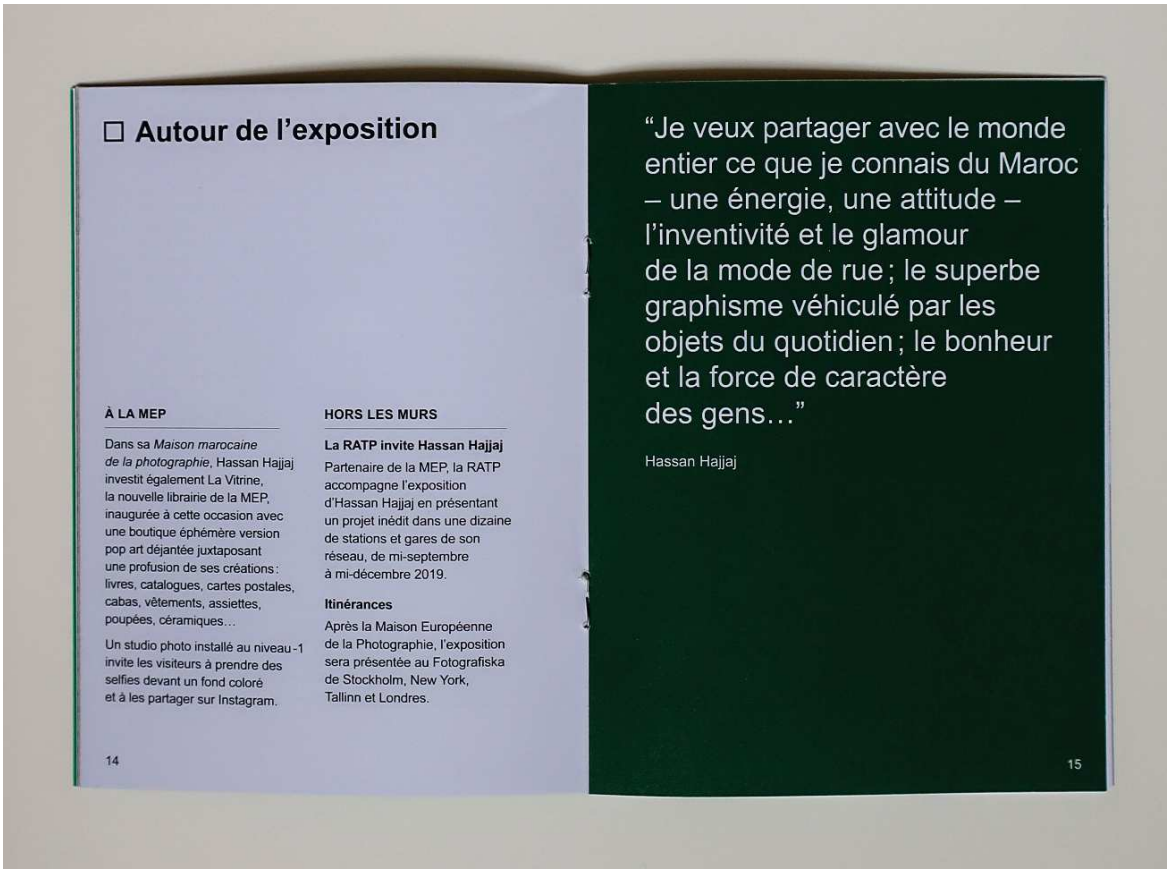
Découvrez de nombreux objets créés par Hassan Hajjaj en vente dans notre nouvelle boutique-librairie.

24

Saison 3 **MEP**

25

Annexe 8 : Photographie du chapitre « Autour de l'exposition » du guide d'exposition Hassan Hajjaj de la MEP.



☐ Autour de l'exposition

À LA MEP

Dans sa *Maison marocaine de la photographie*, Hassan Hajjaj investit également La Vitrine, la nouvelle librairie de la MEP, inaugurée à cette occasion avec une boutique éphémère version pop art déjantée juxtaposant une profusion de ses créations : livres, catalogues, cartes postales, cabas, vêtements, assiettes, poupées, céramiques…

Un studio photo installé au niveau -1 invite les visiteurs à prendre des selfies devant un fond coloré et à les partager sur Instagram.

HORS LES MURS

La RATP invite Hassan Hajjaj

Partenaire de la MEP, la RATP accompagne l'exposition d'Hassan Hajjaj en présentant un projet inédit dans une dizaine de stations et gares de son réseau, de mi-septembre à mi-décembre 2019.

Itinérances

Après la Maison Européenne de la Photographie, l'exposition sera présentée au Fotografiska de Stockholm, New York, Tallinn et Londres.

14

"Je veux partager avec le monde entier ce que je connais du Maroc – une énergie, une attitude – l'inventivité et le glamour de la mode de rue ; le superbe graphisme véhiculé par les objets du quotidien ; le bonheur et la force de caractère des gens…"

Hassan Hajjaj

15

Annexe 9 : Photographie du projet « hors les murs » exposé dans les stations et gares de la RATP pour l'exposition Hassan Hajjaj en octobre 2019.





Annexe 10 : Photographie l'exposition « hors les murs » de l'artiste JR dans les stations et gares de la RATP pour son exposition à la MEP en novembre 2018.





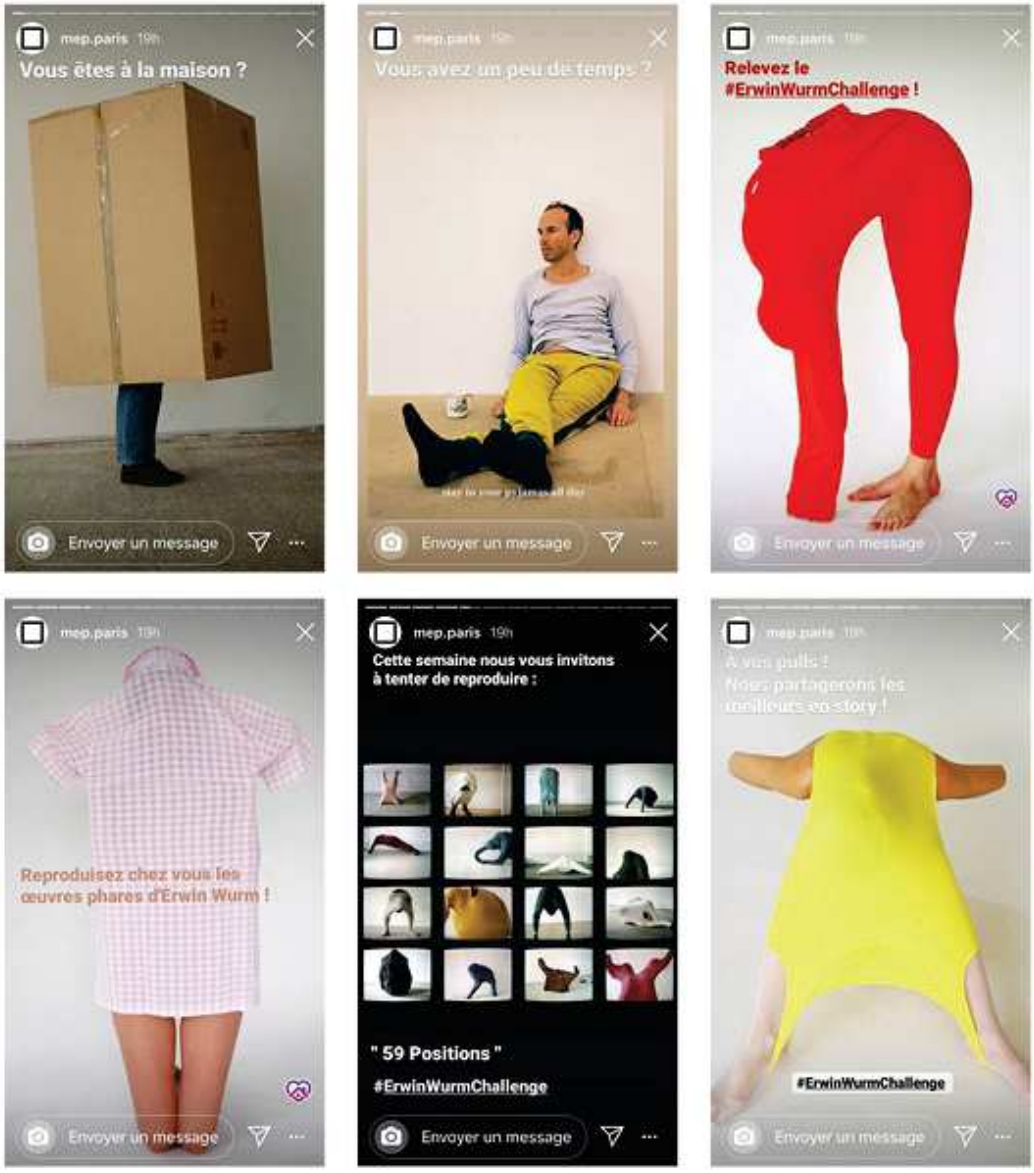
Annexe 11 : Capture-écran des stories Instagram publiées sur le compte de la MEP le 15 mars 2020.

15 mars 2020



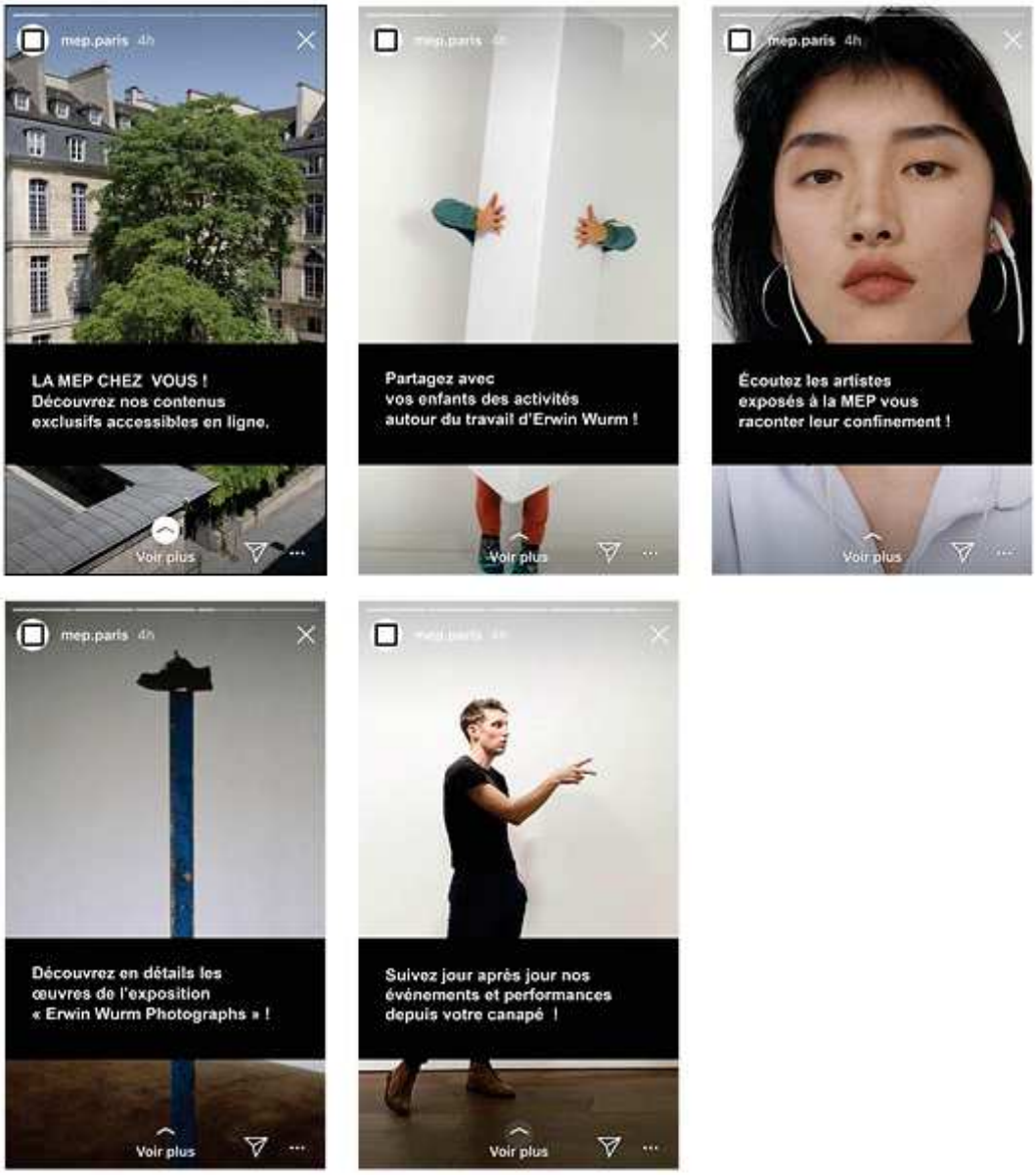
Annexe 12 : Capture-écran des stories Instagram publiées sur le compte de la MEP le 25 mars 2020 – Lancement du #EwrinWurmChallenge.

25 mars 2020



Annexe 13 : Capture-écran des stories Instagram publiées sur le compte de la MEP le 11 avril 2020 – Description des contenus disponibles en ligne.

11 avril 2020



Annexe 14 : Capture-écran des stories Instagram publiées sur le compte de la MEP le 15 avril 2020 – Utilisation de la fonctionnalité « Question » et « Voir plus » d'Instagram.

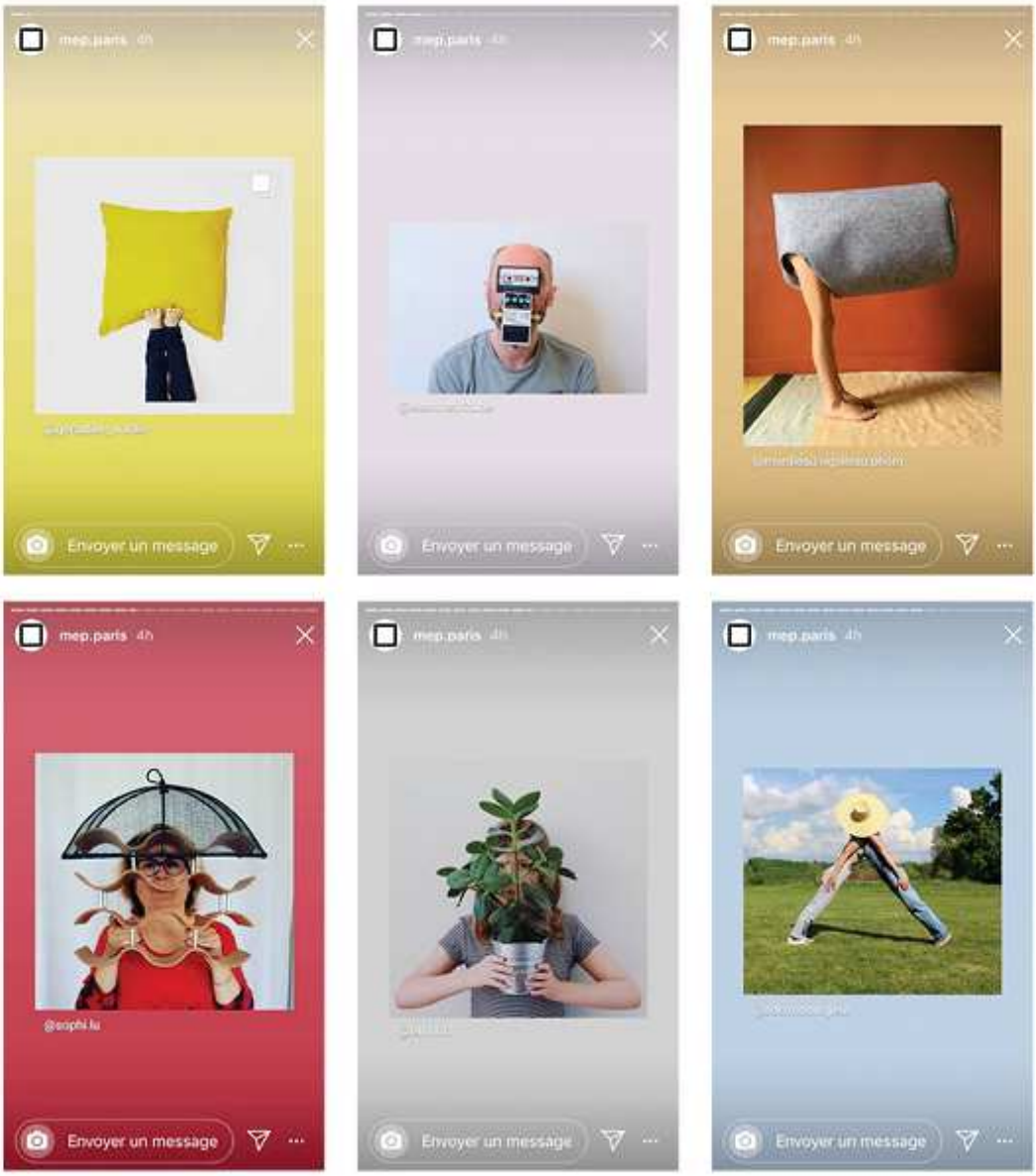
15 avril 2020





Annexe 15 : Capture-écran des stories Instagram publiées sur le compte de la MEP le 25 mai 2020 – Partage des photographie des participants au #Erwinwurmchallenge.

25 mai 2020



Annexe 16 : Affichage dans les rues de Paris de la photographie de l'internaute remportant le concours #fenêtreouverte lancé durant le confinement.

