



**HAL**  
open science

## **Ecosystème muséal : Une notion encore vacillante**

Martine Corral Regourd, Christophe Alcantara

► **To cite this version:**

Martine Corral Regourd, Christophe Alcantara. Ecosystème muséal : Une notion encore vacillante . Les écosystèmes numériques et la démocratisation informationnelle : Intelligence collective, Développement durable, Interculturalité, Transfert de connaissances, Nov 2015, Schoelcher, France. hal-01258172

**HAL Id: hal-01258172**

**<https://hal.univ-antilles.fr/hal-01258172>**

Submitted on 18 Jan 2016

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

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

## « Ecosystème muséal : Une notion encore vacillante »

Martine Corral-Regourd,  
Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication,  
IDETCOM, Université Toulouse 1 Capitole  
Christophe Alcantara,  
Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication,  
IDETCOM, Université Toulouse 1 Capitole

Cette communication se propose de tenter d'appréhender la question de savoir si la notion d'écosystème Web peut trouver une application pertinente dans le champ muséal. En recherchant s'il existe une articulation cohérente, tout à la fois diversifiée et complémentaire, des sites Web, des réseaux sociaux, des blogs au sein du système muséal.

L'objectif est d'analyser si ces pratiques numériques renforcent les missions originelles des musées et en particulier celle de la démocratisation, ou si elles les remettent en cause et interrogent alors l'identité même de l'institution. Nous avons souhaité évaluer cette notion d'écosystème en nous plaçant au niveau des représentations des promoteurs de cette communication numérique.

Méthodologie : Sur la base de l'analyse de leur effectivité numérique (sites, réseaux sociaux, blogs) nous avons conduit des entretiens auprès des directeurs d'établissements muséaux ou directeurs artistiques et des équipes en charge de la communication numérique. Notre communication se situe, donc, du côté de l'offre.

Nous avons fait le choix de travailler sur un corpus de deux établissements récemment créés, dans un contexte précisément caractérisé par la prévalence de cette culture numérique: d'une part, le Musée des Confluences à Lyon et d'autre part, le Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (MuCEM) à Marseille. Nous avons postulé que la communication numérique de ces établissements, créés respectivement en juin 2013 et en décembre 2014, aurait été définie aussi bien en termes de moyens – humains et financiers- et en termes stratégiques, en amont même de leur ouverture.

Hypothèse : Est-ce que cette matrice numérique peut être analysée en termes d'écosystème et est-ce qu'elle participe à renforcer, ou au contraire à perturber, les missions traditionnelles des musées ?

Du triptyque fondateur des musées (Conservation, exposition, recherches) nous nous attacherons particulièrement aux conséquences en termes de démocratisation.

### **I. LE MUSEE DES CONFLUENCES ET LE MuCEM.**

Ces deux établissements par leur identité architecturale forte due à Rudy Ricciotti pour le MuCEM et à l'agence autrichienne Coop Himmelb pour le musée des Confluences, apparaissent dès l'abord, en filiation avec *l'effet Bilbao* (Arana, Tobelem et Okman, 2014) déjà traditionnellement analysé en termes de *balises territoriales* (Colomb, 2012). Il s'agit de deux musées de société. Le musée des Confluences réunit les collections de l'ancien Museum de Lyon, du musée Guimet et du musée colonial. La densité des collections a conduit à structurer un axe scientifique fort dont rend compte le terme Confluences : musée de rencontres, de confluences, en forme de regards croisés sur l'aventure humaine. Le MuCEM, quant à lui, a recueilli les collections essentiellement représentatives d'une France agricole et préindustrielle provenant du démantèlement du musée national des arts et traditions populaires, fondé en 1937 par Georges-Henri Rivière, à Boulogne. Or, durant sa

---

longue gestation (2000-2013), une réorientation s'est exercée vers les civilisations de l'Europe et de la Méditerranée. Il existe donc un fort hiatus entre la nature des collections et son projet scientifique auquel doit pallier l'accroissement et la diversification des collections, (Rapport de la cour des comptes, 2015). Il convient encore de préciser que ces deux établissements ont suscité beaucoup de critiques, (à plusieurs reprises dans les entretiens conduits dans chacun des deux établissements le terme de *bashing* à l'encontre de ces musées lors de leur ouverture, a été employé par nos interlocuteurs ) centrées notamment sur leur coût de 350 millions d'euros pour le MuCEM (Rapport de la cour des comptes, 2015) et de 300 millions d'euros pour le musée des Confluences, ( valeur régulièrement évoquée lors des entretiens). Mais malgré ces éléments conjoncturellement communs<sup>1</sup> et alors qu'il s'agit de deux musées de société (Watremez, 2014) il ne paraît pas exister de communauté caractéristique partagée, ni de lien entre eux. Comme le déplore la Cour des Comptes « *En région, il est également peu compréhensible que le musée des Confluences à Lyon ait vu le jour presque simultanément avec le MuCEM sans que ces deux projets de musées de société n'aient été reliés entre eux, ne serait-ce que pour partager leurs expériences respectives.* » (Rapport de la cour des comptes, 2015).

Préalablement à l'analyse spécifique de chacun des deux musées il paraît nécessaire de s'interroger sur l'éventuelle relation entre la notion d'écosystème et celle de musée. Quelles sont les significations en cause ?

## II. MUSEE ET ECOSYSTEME.

Depuis quelques années, les médias évoquent la thématique d'écosystèmes web. Une analyse rapide des bases de données média permet de montrer que l'occurrence « écosystème web ou écosystème numérique » croît à partir de 2013 pour se développer de façon très prononcée depuis 2015. Par analogie avec les dynamiques à l'œuvre entre les médias traditionnels portant les utopies fondatrices du web lors du développement fulgurant d'Internet au cours des années 1990 (Flichy, 2001), nous pensons que la terminologie écosystème web relève d'un mythe fondateur de l'Internet, revisité par les promoteurs du web et plus particulièrement des réseaux sociaux. En effet, si l'on se réfère à une définition générique d'un écosystème, on constate qu' « *un écosystème est un ensemble vivant formé par un groupement de différentes espèces en interrelations (nutrition, reproduction, prédation...) entre elles et avec leur environnement (minéraux, air, eau), sur une échelle spatiale donnée. L'écosystème regroupe des conditions particulières (physico-chimique, température, pH, humidité...) et permet le maintien de la vie. Et réciproquement, cette vie constitue et maintient l'écosystème. Par leurs interactions entre elles et avec l'environnement, les espèces modèlent l'écosystème qui de ce fait évolue dans le temps. Il ne s'agit donc pas d'un élément figé, mais d'un système issu de la coévolution entre les différents êtres vivants et leurs habitats respectifs. De plus, il est très difficile de délimiter un écosystème - et on le fait souvent de manière arbitraire - car celui-ci ne possède pas toujours de frontières physiques.* » (CNRS, site web consulté le 02 avril 2015, <http://www.cnrs.fr/cw/dossiers/dosbiodiv>). A partir de cette définition naturaliste, on voit apparaître derrière la notion de vie, de coopération, de solidarité organique, de caractère dynamique, la représentation de la notion de configuration au sens de Norbert Elias (Elias, 1991). Celle -ci évolue dans le temps, et confère à chaque protagoniste un rôle, un jeu, un lien souple avec le reste du dispositif et cette forme de coopération/collaboration permet au « *jeu* » de se faire.

---

<sup>1</sup> Les deux établissements sont constitués sous forme d'établissement public. Mais alors que le MuCEM est un musée national, héritage du Musée National des Arts et Traditions Populaires (MNATP), le musée des Confluences correspond à un cas de figure assez rare pour un projet de cette ampleur. Il a été porté par le seul département du Rhône, avant de rejoindre en 2014 la Métropole Lyonnaise.

---

La métaphore de l'écosystème n'est pas anodine, elle est, selon nous, le fruit d'une démarche de promotion des réseaux sociaux et des vecteurs de communication web 2.0 à partir des mythes fondateurs du web à savoir : la transparence, de nouvelles sociabilités, une hiérarchie qui s'efface au profit d'une collaboration directe et responsable... Il est intéressant de relever qu'à notre connaissance, au sein des sciences humaines et sociales les productions scientifiques qui traitent de la notion d'écosystème proviennent essentiellement des sciences de gestion (Koenig, 2012), (Guegen et Torrès, 2004), (Isckia, 2011). Il se profile derrière la métaphore, un enjeu marchand. L'écosystème, c'est un moyen de penser la société, l'entreprise à travers ses relations avec ses parties prenantes (Moore, 1993). C'est également une façon de penser les nouvelles frontières de l'entreprise, qui dépassent largement les frontières physiques de l'organisation. Derrière la métaphore de l'écosystème, se manifeste ainsi une ambivalence entre la coopération et la compétition. Selon la définition naturaliste évoquée, la vie se maintient grâce à une compétition pour celle-ci et les plus faibles sont éliminés naturellement ! La notion d'écosystème est donc une construction en SHS qui sert à proposer des typologies de relations d'affaire (Koenig 2012) et à placer cette construction dans un schéma analytique de perception des théories concurrentielles. L'enjeu marchand y est omniprésent.

Nous pensons qu'en Sciences de l'Information et de la Communication, l'expression écosystème cherche à traiter de plusieurs questions : Tout d'abord la notion de territoire, car les organisations qui investissent la communication digitale et plus particulièrement les réseaux sociaux produisent des traces numériques visibles avec l'ensemble de leurs parties prenantes. Ces dernières constituent autant de marqueurs qui affectent leur identité numérique. La notion de frontière est présente dans l'expression écosystème web puisque les réifications à l'œuvre sur les réseaux sociaux constituent autant de modes de diffusion et de communication virales qui interrogent au sein d'une organisation la frontière entre ce qui lui est intérieur, et ce qui lui est extérieur. Autre point, la notion d'écosystème laisse entendre dans notre champ disciplinaire que la cohabitation et la coopération entre les composantes d'un écosystème web se fait naturellement, dans une logique *a priori* vertueuse.

En prolongeant la métaphore au plan muséal, est-il possible d'envisager un écosystème muséal constitué de plusieurs entités (les sites, les réseaux sociaux, les blogs), étroitement imbriquées, qui permette de créer des lignes éditoriales différenciées et complémentaires, des interactions ? Il convient encore de rappeler que le champ muséal n'est pas un objet d'études homogène. Il existe un clivage très fort en termes de moyens financiers, organisationnels, communicationnels entre les établissements internationaux – ceux que Françoise Benhamou qualifie de CAC 40 des musées – et les grands musées en région et *a fortiori* les musées dits – de manière un peu tautologique- de territoire. Cela se traduit souvent par un sous encadrement chronique qui obère la mise en place d'une quelconque stratégie numérique avec des effectifs *ad hoc*, (Corral-Regourd, 2015).

### **III. PRISE EN CHARGE DE LA COMMUNICATION NUMERIQUE ET DE SON APPROPRIATION MUSEALE.**

Notre hypothèse d'une prise en charge de la communication numérique très en amont de l'ouverture de l'établissement a vacillé très rapidement. Certes, au MuCEM le recrutement de la responsable du pôle média est intervenu six mois avant la date d'inauguration de l'établissement (qui a été retardée) et au musée des Confluences seulement ...six mois après l'ouverture. Mais compte tenu du long délai de gestation de ces deux projets (près de 15 ans pour le musée des Confluences) il est possible de qualifier cette prise en charge, comme le fait la responsable du pôle média du MuCEM, de « *tardif*. » Dans les deux cas, la présence numérique minimum est rapidement assurée : création d'un site internet, investissement des principaux réseaux sociaux, selon un impératif numérique implicite : « *...mais les publics y sont et les institutions doivent y être aussi (sur les réseaux sociaux)* » ou encore « *on ne peut pas ne pas être sur Facebook* ». Dans un deuxième temps, il

---

conviendra « d'affiner », de faire évoluer les sites, les contenus, voire de changer de prestataire. En termes de moyens humains, au MuCEM (123 salariés) le pôle Web et médias sociaux est constitué de trois personnes : un webmaster éditorial, un community-manager, en prestation extérieure, et le poste plus stratégique de la responsable rattaché à la direction de la communication. Le directeur de la communication et un webmaster/community-manager travaillent directement avec la directrice, conservatrice, du musée des Confluences (93 salariés). Les enjeux relatifs au rattachement organique sont décisifs et impactent les objectifs. Comme le souligne la responsable du pôle web et médias sociaux au MuCEM : *« c'est important de le préciser car cela veut dire que nos actions digitales sont avant tout dans des objectifs de communication et de marketing, avant la notion de médiation numérique. Même s'il est vrai que l'on essaie d'intégrer au maximum la notion de médiation en travaillant avec le département des publics puisque finalement c'est un poste très transversal. »*

### **- Les ressources Web**

La question du public est revendiquée, conjointement par les deux institutions, comme centrale et *a minima* elle induit des pratiques numériques communes assez classiques : la numérisation des collections et l'organisation de leur accessibilité, l'anticipation de la visite muséale (Tardy, 2014), son prolongement par un souvenir, une trace, la valorisation de la programmation, le rayonnement de l'établissement. Les sites Web ont constitué une priorité numérique, réalisée souvent en urgence, par des prestataires extérieurs, dans le contexte souvent tumultueux de l'ouverture de ces musées. Les avis des responsables sont souvent réservés : *« c'est un site qui peut fournir énormément, qui a beaucoup de possibilités, ..., qu'on n'utilise pas toujours », « je veux que l'on améliore, notamment la navigation »* ou encore *« il n'est pas fun, il est beaucoup trop bavard et il n'y a pas assez d'images. On va travailler dans ce sens. »* Les équipes numériques manifestent assez nettement une volonté de se réappropriier le site au regard de leur connaissance désormais approfondie de leur institution.

D'un point de vue technique, les sites Web des deux institutions sont développés avec des CMS Open source, ce qui permet l'internalisation de l'actualisation de premier niveau du site internet en termes de contenu mais qui impose de revenir vers le prestataire extérieur pour le développement et l'évolution du site, intervention souvent chèrement facturée.

Les propriétés de chaque réseau social sont bien identifiées par les professionnels avec la volonté de les optimiser : *« ...l'idée étant que si on utilise un réseau social on l'utilise pour une raison et pas l'inverse, on n'a pas un gadget gratuit où l'on dit allons-y sans réfléchir à ce que l'on va mettre dessus »*. Logiquement le refus d'automatiser les publications est net : *« je ne publie pas un statut Facebook qui va automatiquement sur Twitter etc...je ne suis pas dans cette optique-là. »*

Unaniment, Facebook, *« c'est typiquement le public le plus large qui soit... très, très, large. »* On essaye de favoriser une communication horizontale, participative : *« quand ils ont des questions, on donne des réponses...On cherche vraiment à être sur une discussion d'égal à égal »* ou encore *« c'est fini l'époque où l'on ne répondait plus...je pense que les gens veulent que le musée soit là pour écouter leurs demandes, on a fait 50% du travail quand on a répondu »*. Ces échanges peuvent se traduire de manière très concrète comme faire réparer un projecteur défaillant à la suite du signalement par un « ami », visiteur de l'exposition. Si de manière attendue, Twitter est considéré comme le meilleur réseau pour mobiliser, drainer des leaders d'opinion *« c'est une communauté plus petite, plus exigeante »*, Instagram semble le réseau *« idéal »*, à fort potentiel pour les musées : *« Instagram, c'est l'image. Et on est un musée, comme le sont beaucoup de ces nouveaux musées du XXI<sup>ème</sup> siècle qui sont très visuels, par l'architecture mais aussi à l'intérieur, par ses collections. »*

---

Pourtant, si les singularités de chaque média numérique sont bien appréhendées, définir une ligne éditoriale spécifique pour chaque vecteur, qui serait complémentaire des autres, reste un objectif à atteindre. Sans doute parce que de manière concomitante les contraintes prosaïques (insuffisance des moyens financiers et humains) peuvent contrarier cette dynamique. Mais également du fait de leur création récente, les responsables des deux institutions partagent le même sentiment : si ce n'est de défrichage tout au moins de procéder par étape, faire connaître l'établissement « *qu'il soit intégré dans la tête des gens* », puis envisager de diversifier, d'affiner les entités, de « *maintenant il faut rentrer dans le bâtiment* ».

Mais la difficulté semble moins résider dans le comment organiser cet écosystème que dans le pourquoi, avec quels sont objectifs ? Ici resurgit la question centrale des publics.

#### **IV. COMMUNICATION DIGITALE ET PUBLICS.**

S'agissant des principes, la centralité du public dans le musée est réitérée par les responsables des deux établissements, mais malgré des points communs les situations des deux établissements restent contrastées. Au musée des Confluences, la communication digitale est conçue de manière étroite avec la directrice, au service des collections. Tout au plus peut-on invoquer un clivage générationnel entre elle et son équipe numérique. Au MuCEM, la communication digitale constitue, à l'inverse, le modèle prévalent, conduisant à une marginalisation de la direction artistique et à une rupture quasi ontologique dans les fonctions traditionnelles du musée. La question du lien entre fréquentation virtuelle et visite physique est également abordée différemment selon les deux institutions.

Dans un cas au MuCEM, « *l'objectif de gain* », couplé avec une démarche de fidélisation est revendiqué en mettant en avant l'audience Facebook (87 000 amis), dans l'autre, au musée des Confluences, la spécificité de l'institution culturelle est soulignée : « *on ne juge pas un musée comme une entreprise, ce n'est pas juste du business* » ou encore « *c'est que la course aux chiffres on ne rentrera pas là-dedans...* », « *la qualité du contact* » est privilégiée. Des réseaux (MuzéoNum), des publications professionnelles (<https://dasm.wordpress.com/>, Sébastien Magro, réflexions sur le numérique au musée) sont convoqués pour ancrer leur position dans des pratiques partagées. Mais *in fine* les observations convergent néanmoins pour espérer l'élaboration d'outils fiables qui permettraient d'évaluer l'audience en termes non seulement quantitatifs mais également qualitatifs. Chacun sait que l'attrait de la nouveauté a certainement stimulé la fréquentation des premiers mois (3,5 millions de visiteurs sur 15 mois pour le MuCEM (Rapport de la cour des comptes, 2015). et de 500 000 visiteurs sur six mois pour le musée des Confluences, (valeur communiquée lors des entretiens). L'élargissement du public reste la préoccupation invoquée pour justifier la présence de ces deux musées sur les réseaux sociaux. Mais le rattachement organique précité, de la communication numérique induit des pratiques très différentes, générant des modifications organisationnelles de grande ampleur qui interrogent la nature même de l'institution. Au musée des Confluences, la directrice impulse une vision stratégique unitaire : « *La communication numérique doit traduire ce qu'est le musée, elle doit être à l'image de ce qu'est le musée, de son identité, ça me semble fondamental. Pour moi, c'est comme les publications papiers. C'est un tout un musée, c'est une institution, que ce soit sa programmation, que ce soit l'offre, le parti pris de médiation, et c'est vrai qu'au cœur même du projet du Musée des Confluences a été placé le public ...* » Cette volonté d'élargir les publics se traduit par la volonté d'une part, de les confronter à la richesse, à la densité de la collection dont chaque acteur semble intimement convaincu. En mobilisant, d'autre part, tous les agents de l'institution. Le volet communication interne apparaît déterminant : « *le plus dur et le plus important, c'est ce qui se passe en interne avec les gens du musée, tout se joue là... On pense qu'il (le community manager) est tout le temps en train d'échanger avec les visiteurs, mais il passe plus de temps en interne c'est là que se situe le nerf de la guerre des*

---

*gens du musée qu'avec les gens de l'extérieur : savoir qui fait quoi, qui est un interlocuteur intéressant qui retient le plus les informations »*

L'objectif au sein des musées des Confluences est de susciter l'implication dans la communication digitale de chaque agent et de renouveler ainsi l'approche du musée : en divulguant des informations de la plus scientifique à la plus pratique. Lors des entretiens, un exemple pratique est proposé : comment dépoussiérer une patte de dinosaure les jours de fermeture ? L'essentiel est de produire du contenu à partir des collections du musée et de ses acteurs : *« j'essaie aussi de faire comprendre aux gestionnaires du musée que le Web, Facebook etc. ...c'est pas juste des médias supplémentaires pour diffuser notre information, on peut aussi venir enrichir la programmation culturelle et la médiation et du coup on est au delà de la communication, c'est pas de la promo... »* poursuit le webmaster du musée des Confluences. Référence est faite à Sébastien Magro, proclamé « Monsieur réseau sociaux dans le champ culturel », chargé de projets nouveaux médias au musée du Quai Branly : *« nous n'avons pas besoin de trouver des contenus à haute valeur ajoutée ou de définir l'ADN de nos marques . Nous les avons déjà : ce sont nos collections et le service public. »* (<https://dasm.wordpress.com>).

Dans cette hypothèse où la présence numérique est impulsée à partir du pôle direction, conservation, elle est au service de la conception traditionnelle du musée service public clairement affirmée. Elle trouve encore une traduction juridique exemplaire dans le principe, par exemple, de l'inaliénabilité des collections publiques. (Cornu, Fromageau, Poli et Taylor, 2013). Au MuCEM, la collecte de l'information procède d'une organisation entrepreneuriale classique : elle transite par un comité éditorial numérique composé de référents de chaque département dont chacun répercute l'actualité de son service. Lors de la réunion mensuelle de ce comité les lignes programmatiques sont arrêtées en tenant compte de l'actualité au plan interne, mais également au plan local, national, international. Chaque jeudi, par exemple, est présenté l'objet de la semaine sur Facebook : il peut être en lien avec la programmation du MuCEM, des événements en région (festival, opéra,) ou...un contexte saisonnier anglo-saxon. Ainsi au mois d'octobre, l'objectif qui peut être assigné aux conservateurs sera de trouver le document qui dans les collections du MuCEM illustrera Halloween. Si l'objectif de médiation reste affiché, il est en concurrence avec des performances d'audience : *« on va choisir l'objet qui va rendre le Post Facebook plus visible, plus partagé et plus liké dans un objectif de com' et de rayonnement du MuCEM sur la toile »* précise la responsable du pôle média et réseaux sociaux. Certes, la thématique est décidée en comité éditorial de manière collégiale mais en cas de difficulté la réponse est claire : *« Après, celui qui a le fin mot de l'histoire, ca reste la communication, ca reste le pôle Web et médias sociaux...mais on essaie d'être le plus collégial et le plus participatif. »* Le rôle de l'équipe de conservation est, dans ce contexte, réduit : *« Maintenant il y a des fois où certaines semaines où il ne se passe pas grand chose et là on laisse carte blanche aux conservateurs... »* Dans cet établissement, le rôle du conservateur apparaît alors marginalisé. Ce sentiment de faire partie d'une espèce en voie d'extinction déjà exprimé par la figure de « *la mort du conservateur* » (Tobelem, 2005) est l'expression d'un malaise profond. Il se traduit par une remise en cause de ses compétences scientifiques marginalisées, à partir d'une dynamique propre à la communication.

## **V. LA RUPTURE NUMERIQUE GENERATIONNELLE : REALITE OU PRETEXTE ?**

Les conservateurs ont longtemps trouvé leur place dans la lignée du « *panorama des fonctionnaires de l'Universel* » (Poulot, 2002) qui leur conférait une légitimité symbolique spécifique. La spécificité du musée – et donc celle du conservateur – tend désormais à se dissoudre dans l'élaboration d'une offre culturelle multicarte, *« un vrai enjeu c'est que dans ce monde de l'événementiel, précisément, le musée est quelque part dans le temps long, il a peut-être des messages à faire valoir, se présenter, se faire comprendre etc. Avant que l'on*

---

*sache que ce soir il y a des marionnettes au Fort Saint Jean et une projection de films etc. »* déplore le conservateur, directeur artistique du MuCEM. La communication numérique aggrave cette tendance déjà imputable à la communication, par la rupture ou pseudo rupture qu'elle génère. Les directeurs – général ou artistique - de ces deux musées (comme la plupart des établissements de cette taille) sont gérés par des conservateurs, qui ne sont pas des *digital natives*. La catégorisation établie par Sally Wyatt (Wyatt, 2010) entre les usagers et les non usagers de l'Internet conserve toute son effectivité pour les réseaux sociaux, distinguant ainsi les comportements d'évitement passif telles les interrogations des conservateurs, lors de la prise de rendez-vous, *« croyez-vous que je sois la bonne personne pour parler de ça (les réseaux sociaux) ? »*, et les formes de résistances plus actives : *« Moi je ne suis sur aucun réseau. Je refuse. Je trouve ça terrible de vivre à travers ça, mais je sais ce que c'est... »*

Lorsque le conservateur dirige l'établissement, cette pseudo rupture générationnelle ne participe pas inéluctablement à sa marginalisation. L'équipe numérique reste en phase avec le propos scientifique : *« J'estime que la richesse sur laquelle on est, c'est nos contenus, c'est les collections... on n'a pas besoin d'aller chercher beaucoup plus loin le contenu à valeur ajoutée.. Il y en a beaucoup qui ont ce problème dans la publicité etc. Mais nous l'existant il est déjà là, on a un public, on a des contenus superbes... »*. De façon plus souterraine, il est imputé à l'absence de la directrice du musée des Confluences sur les réseaux sociaux un manque d'incarnation de l'établissement. La comparaison est faite avec d'autres institutions lyonnaises, comme le festival Lumière géré par le médiatique Thierry Fremaux. Naturellement, l'activité numérique du chef d'établissement peut soutenir et s'inscrire en prolongement de celle de l'établissement. Mais, conduit à son terme ce raisonnement peut renforcer la « starification » en cours des établissements par leur architecture, par le recrutement de leur directeur etc. Ce qui dynamite partiellement le discours sur l'unité de l'institution. Par ailleurs, une invitation à une plus grande porosité entre réseau professionnel et réseau personnel est également suggérée par le webmaster de musée des Confluences: *« l'avantage, ce sont des comptes qui sont à cheval entre le personnel et le professionnel. C'est une qualité de propos et de contenus professionnels mais il y a un ton qui peut être plus informel car on se dit que c'est une personne qui parle et pas une institution. »* Les effets vertueux de cette porosité – qui imprègnent les discours dominants sur les réseaux sont loin d'être acquis. Certains auteurs dénoncent l'ambiguïté de cette idéologie du réseautage analysée précisément dans la filière muséale. Les agents tenteraient, en mettant en place des stratégies personnelles de valorisation de leur expertise numérique, de gagner une reconnaissance qui n'est plus toujours garantie par l'institution, (Vidal, Paris et Hadid, à paraître).

En revanche, dans un modèle entrepreneurial la collecte d'information est formalisée dans un comité éditorial: *« Au moment de l'ouverture du MuCEM on savait très bien qui était intéressé par la communication digitale et donc ce sont ces personnes qui ont été définies comme référents de leur propre département donc, oui effectivement, c'est assez générationnel... »* Notre étude fondée sur l'analyse des représentations ne nous a pas permis d'analyser la composition effective de ces comités éditoriaux en termes d'âge et de statut. Dans le cas du musée des Confluences, il s'agit moins d'une rupture numérique générationnelle que d'une rupture ontologique bousculant l'unité de l'institution : une dépossession de la médiation du contenu scientifique au profit de l'évènementiel et de discours consensuels « politiquement correct ». Comme le constate le conservateur/directeur artistique du MuCEM *« Ce dont j'ai peur, c'est que l'essentiel ne soit pas transmis. Là, il n'y a eu aucun travail parce que les communicants eux-mêmes (et alors il y a décalage qui est extrêmement dangereux entre les élites et le peuple et quand je dis peuple ça peut très bien être nos communicants), moi je sens un décalage comme l'auraient senti certains prédécesseurs avant Internet à faire passer des messages qui paraissent simples mais qui ne sont pas habituels. »* Dans cette position la pseudo-rupture générationnelle apparaît comme un simple alibi (contrarié par la pratique réelle du



---

conservateur) et par ses propos « *je suis tellement insatisfait par tout ce qui se passe que je préfère dire que je suis incompétent.* » Il est évidemment paradoxal que le discours le plus critique émane d'un acteur d'un musée national, censé être le garant des valeurs originelles des musées. La tendance est forte de conclure dans un premier temps que cette rupture est imputable aux activités de communication et plus particulièrement numériques. Pourtant, l'analyse, dans un second temps, conduit à mettre l'accent sur deux facteurs déterminants : D'une part, la distorsion précitée entre le contenu scientifique actuel du MuCEM et le discours à promouvoir fondé sur les nouvelles réorientations. Et il semble que le parti pris assigné à la communication soit de la réduire. D'autre part, derrière les missions traditionnelles des musées – et notamment celle de démocratisation- sont apparues d'autres enjeux en termes de retombées territoriales, économiques qui sont catalysés dans l'émergence de la notion de marque.

Les appellations « musée des Confluences » et « MuCEM » ont fait - comme la plupart des grands établissements - l'objet d'un Dépôt à l'Institut National de la Propriété industrielle (INPI) et naturellement ont créé des logos, des chartes graphiques etc. Dans un cas, pour la directrice du musée des Confluences le dépôt à l'INPI ne correspondant qu'à « *une stratégie de protection* » même s'il est reconnu que, pour la Métropole – désormais tutelle de l'établissement - le musée constitue un marqueur territorial. Si l'appellation Confluences rend compte de la densité de la collection, elle est totalement en phase avec des données géographiques (confluence du Rhône et de la Saône), qui peuvent se décliner par les savoirs, les projets culturels etc. Il convient de préciser qu'en amont du choix du projet du musée des Confluences, un rapprochement avec la Fondation Guggenheim avait été amorcé pour l'implantation d'un musée franchisé. Comme l'écrit sobrement Valérie Colomb à propos de l'arbitrage entre les différents projets : « *le contenu du projet culturel n'est pas l'enjeu premier* », (Colomb, 2012). L'enthousiasme des porteurs du projet Confluences était éloquent « *le confluent est un lieu unique. Il a besoin d'un symbole fort comme la statue de la liberté à New York ou l'opéra à Sydney* ». (Buffi cité par Colomb, 2012). C'est peu dire que la dimension communicationnelle est déterminante et qu'il existe une coïncidence quasi parfaite entre le territoire et ce musée. De nombreuses interrogations apparaissent : par exemple, comment le musée complète-t-il les stratégies numériques portées par les marques territoriales et notamment la très active *Only Lyon* ? Pour le constater ou pour le critiquer, la reconnaissance de la marque MuCEM est évidente pour ses acteurs. La communication digitale par son caractère déterritorialisé la renforce par le rayonnement qu'elle induit : « *c'est parce qu'on investit ce nouveau territoire, que l'on parle de rayonnement sur internet donc forcément de rayonnement de marque.* »

Si la notion d'écosystème reste floue, elle est, cependant, validée dans ce cas, comme correspondant au mode de fonctionnement de l'institution : « *oui et typiquement ce comité éditorial numérique est clairement l'expression concrète de cet écosystème.* » Les processus de décentralisation participent conjointement d'une logique de recomposition des territoires locaux – comme les métropoles – et d'une remise en cause des articulations administratives, institutionnelles traditionnelles au profit d'une préoccupation communicationnelle et d'une mise en visibilité internationale.

Les deux cas étudiés attestent de positions contrastées. La portée de la communication digitale est encore différente selon la politique interne de l'établissement. Mais la mise en perspective avec les enjeux territoriaux – et la compétitivité sous-jacente- évoquent autant de pistes susceptibles de réévaluer, d'accroître son rôle.

Faut-il souligner en conclusion que tous ces éléments sont susceptibles de contribuer puissamment à troubler l'identité des musées, (Poulot, 2005) à bousculer ses composantes ontologiques ?

## VI. BIBLIOGRAPHIE.

- Arana L M L., Tobelem J-M., Okman J. (2014). *Les bulles de Bilbao. La mutation des musées depuis Frank Gehry*. Paris, France : éditions B2.
- Colomb V. (2012). Le musée comme balise territoriale et communicationnelle. In M. Corral-Regourd (dir) *Musées en mutation, un espace public à revisiter* (p283-292). Paris, France : L'harmattan.
- Corral-Regourd M. (2015). E-réputation et musées : Des représentations contradictoires. In J.L Pinuel et J Ferret (dir). *E-reputacion. La construccion de la reputacion on line y su vulnerabilidad*. (p74-93). Salamanca, Espagne. Comunicacion social Ediciones y publicaciones.
- Cornu M., Fromageau J., Poli J-F., Taylor A-C., (dir), (2013), *L'inaliénabilité des collections performances et limites ?* Paris, France : L'harmattan.
- Elias N.(1991). *Qu'est-ce que la sociologie ?* La Tour d'Aigus, France : Editions de l'Aube.
- Flichy P. (2001). L'imaginaire d'Internet. Paris, France : La découverte.
- Gueguen G., Torrès O. (2004) La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires revisité. *Revue Française de gestion*, (n° 158),p.227-248. Doi :10.3166/rfg.148.227-248
- Isckia T. (2011). Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte :vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation. *Management & Avenir* (n°46), p157-176. Doi :10.3917/mav046.0157.
- Koenig G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaire revisité. *M@n@gement*, (vol15), p209-224.doi : 10.3917/mana152.0209
- Malinas D. (dir), (2014). Démocratisation culturelle et numérique. *Culture et Musées* (n°24).
- Moore J.F (1993). Predators and prey : a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, p75-86.
- Poulot D. (2005). *Musée et muséologie*. Paris, France. La découverte.
- Poulot D. (2002). La naissance du conservateur dans la France des fin des lumières. In Poirrier P. et Dubois V. (dir). *Les collectivités locales et la culture. Les formes de l'institutionnalisation, XIX°-XX° siècle*. P.239. Paris, France : La Documentation Française.
- Tardy C. (2014). Le substitut numérique : quelles mémoires muséales pour ce nouvel objet culturel ? (p.121-134) in L. Idjéraoui-Ravez, N. Pélissier, (dir). *Quand les traces communiquent...Culture, patrimoine, médiatisation de la mémoire*. Paris, France : L'harmattan.
- Vidal (G.), Paris (E.), Hadid (S.) « Reconnaissance et réseaux de la culture » in *Les réseaux* Groupe de recherches sur les Musées et le Patrimoine à paraître
- Watremez A. (2014). Le rôle des musées de société dans la construction de traces patrimoniales et/ou mémorielles au XXI° siècle. (p.135-146) in L. Idjéraoui-Ravez, N. Pélissier, (dir). *Quand les traces communiquent...Culture, patrimoine, médiatisation de la mémoire*. Paris, France : L'harmattan.
- Wyatt, S. (2010). Les non- usagers de l'internet. Axes de recherches passés et futur. (p21.36). In *Questions de Communication*, (n°18).