

## Les politiques culturelles numériques : repenser la place des nouvelles technologies dans le patrimoine

Article inédit, mis en ligne le 20 Déc, 2019

### Noémie Couillard

*Docteure en SIC (UAPV), chercheuse associée au Centre Norbert Elias, EHESS (UMR 8562), au CELAT (Centre interuniversitaire de recherche sur les lettres, les arts et les traditions, Québec), au LRCP (Laboratoire de recherche sur les publics de la culture, Québec) et membre de l'OMNSH (Observatoire des mondes numériques en sciences humaines). Avec Maylis Nouvellon, elle a fondé l'agence Voix/Publics, agence de recherche indépendante sur les publics du patrimoine (enquêtes nationales « À l'écoute des visiteurs », enquêtes annuelles du Centre des monuments nationaux, etc.). voix.publics@gmail.com*

### Plan de l'article

Introduction  
Transformations professionnelles et nouvelles activités professionnelles  
Formes et conceptions des politiques culturelles numériques  
Conclusion  
Références bibliographiques  
Annexes

### RÉSUMÉ

Cet article interroge la place des nouvelles technologies dans les établissements patrimoniaux nationaux à partir de l'idée de politiques culturelles numériques. À partir de deux recherches couvrant la période 2010-2018, plusieurs tendances se dessinent. Le plus souvent, les établissements investissent la communication en ligne, et les professionnel·le·s témoignent d'adaptations locales selon les types de patrimoine, les moyens des établissements, et leur histoire. Moins qu'un soutien ou une résistance, la mise en œuvre des projets attestent d'une distance critique à l'égard des imaginaires liés aux technologies numériques. Elle montre surtout l'adhésion des professionnel·le·s à une mission de service public, qu'il s'agit d'ajuster à un cadre économique et technologique contraint.

### Mots clés

Politiques culturelles, musées nationaux, internet, community management, professionnalisation, technologies numériques.

### TITLE

Digital Cultural Policies: Rethinking the Place of Digital Technologies in Heritage Institutions

## Abstract

This article questions the place of digital technologies in french national heritage institutions through the idea of digital cultural policies. Relying on two studies that cover the 2010-2018 period, multiple orientations appear. In most cases, establishments get involved with online communication, and professionals give evidence of local adaptations to sites specificities, institutions resources, and their history. Rather than support or opposition, the implementations of such projects show a critical distancing from the usual conceptions of digital technologies. It mainly expresses the dedication of professionals to a public service, which needs to adjust to constrained economic, managerial and technological frames.

## Keywords

National heritage, digital technologies, community management, professionalization, internet.

## TÍTULO

Políticas culturales digitales: repensar las nuevas tecnologías en el patrimonio

## Resumen

Este artículo cuestiona el lugar de las nuevas tecnologías en las instituciones del patrimonio nacional desde la perspectiva de las políticas culturales digitales. Sobre la base de dos estudios que abarcan el período 2010-2018, están surgiendo varias tendencias. En la mayoría de los casos, las instituciones invierten en la comunicación en línea, y los profesionales reflejan las adaptaciones locales según los tipos de patrimonio, los medios de las instituciones y su historia. Menos que apoyo o resistencia, la implementación del proyecto muestra una distancia crítica de la imaginación de las tecnologías digitales. Sobre todo, muestra el compromiso de los profesionales con una misión de servicio público, que debe ajustarse a un marco económico y tecnológico limitado.

## Palabras clave

Políticas culturales, museos nacionales, Internet, *community managers*, profesionalización, tecnologías digitales.

## INTRODUCTION

L'utilisation de l'informatique par les établissements patrimoniaux et le ministère de la Culture et de la Communication commence à partir de 1975 par la construction des premières bases de données. Ces premiers outils étaient destinés aux professionnel·le·s mais petit à petit les établissements patrimoniaux, et en premier lieu les musées, ont développé des offres numériques à destination des publics. Le terme « dispositif » est largement employé par les professionnel·le·s du patrimoine pour désigner une série d'objets techniques très différents les uns des autres. Ce terme reprend du concept foucauldien (Foucault, 1977, p. 62-93) une certaine complexité d'ordre technique (différentes technologies employées et différents types de discours ; pour une utilisation en ligne et *in situ*) mais en évacue les rapports de force en jeu dans leur conception (Gavillet, 2010). S'affranchir du vocabulaire des professionnel·le·s signifie également mettre à distance le plus possible la distinction entre une « stratégie » numérique qui renverrait à des objectifs commerciaux et une « politique des publics » qui renverrait à des objectifs de service public. Cette opposition binaire est une réactualisation des critiques récurrentes, en particulier pour les mu-

sées, autour des idées de « marchandisation » (Bourdieu, 2001), de « spectacularisation » (Mairesse, 2002), de « disneylandisation » (Casedas, 2011), de « ludisme » (Chaumier, 2007) ou de « logiques événementielles » (Jacobi, 1997 ; 2013).

Les critiques d'un patrimoine assujetti aux logiques commerciales ont des conséquences sur la manière de concevoir l'utilisation des « nouvelles technologies » dans le monde patrimonial. Lorsque l'État, par l'intermédiaire du ministère de la Culture et de la Communication, en fait une catégorie d'intervention publique dans le domaine de la culture, il n'est pas donné de définition du « numérique » du point de vue des technologies employées. Au contraire, une diversité d'actions faisant intervenir des appareillages techniques différents ont été considérées comme émanant d'une même logique. Les actions menées concernent l'ensemble des domaines patrimoniaux (musées, archives, bibliothèques, monuments, etc.) avec des applications techniques très diversifiées (bases de données, serveurs, CD-Roms, éditions et productions multimédias, sites internet, bornes *in situ*, applications mobiles, etc.), pour des usages professionnels et à destination des publics. Notre hypothèse est que cette catégorisation est opérée par les professionnel-le-s à des fins de neutralisation de cette intervention étatique.

Pour penser cette catégorisation, nous avons repris le terme de « politiques culturelles numériques ». En 2002, la seule occurrence de ce terme, au singulier, apparaît dans un texte ministériel opérant un bilan du PAGSI (Plan d'Action Gouvernementale pour la Société de l'Information), un plan gouvernemental faisant de la culture un des domaines privilégiés de l'application des « nouvelles technologies de l'information et de la communication<sup>1</sup> » à des fins de développement économique. L'utilisation du terme au pluriel nous permet de concevoir les applications spécifiques selon les types de patrimoine et selon les fonctions attribuées.

Notre périmètre est celui des établissements patrimoniaux nationaux (musées, monuments, archives) car ils sont les plus réactifs aux directives ministérielles ainsi que les « musées de France » selon la définition de la loi du 4 avril 2002 dite « loi-musées ». Les musées désignés par cette appellation doivent se soumettre à certaines réglementations ministérielles notamment, formaliser un projet culturel et scientifique (PSC) et l'obligation d'avoir un service des publics (Labourdette, 2015, p. 7-39). Ce jeu de focales permet de nuancer l'histoire de ces politiques : les établissements nationaux n'en sont pas toujours les précurseurs mais leurs moyens financiers et humains (notamment en termes de compétences professionnelles en interne) favorisent le développement d'offres numériques de plus en plus sophistiquées (en ligne/*in situ* ; avant/pendant/après la visite).

À partir de deux grandes recherches qui couvrent la période 2010-2018, nous avons cherché à caractériser les forces qui sous-tendent la mise en place de ces offres et/ou leur déploiement. Réalisée dans le cadre d'un doctorat en muséologie en 2013, la première recherche est une sociologie des *community managers* – c'est-à-dire les professionnel-le-s qui gèrent l'animation des comptes d'un établissement sur les réseaux socionumériques – dans les musées français (dont la professionnalisation commençait) (Couillard, 2017). Elle est produite entre autres à partir d'une enquête par questionnaires auprès des *community managers* de ceux-ci. Ce travail doctoral a été construit en collaboration avec le Département de la politique des publics du ministère de la Culture et de la Communication, ce qui a autorisé une posture d'observation participante dans les coulisses des politiques culturelles numériques. La deuxième recherche, intitulée « État des lieux du numérique dans les établissements nationaux patrimoniaux », est une commande ministérielle visant à définir la place des politiques numériques dans les stratégies d'établissement (2017-

.....

1. Gouvernement français, « Bilan du Plan d'action gouvernemental pour la société de l'information », [en ligne], 2002, p.3, <http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/politique/pagsi/bilan-pagsi.pdf>, consulté en octobre 2012.

2018) (Couillard, Nouvellon, 2018). Elle s'est attachée à décrire la variété des offres à destination des publics en ligne (sites internet et réseaux sociaux numériques), *in situ* (dans et hors-les-murs, en mobilité ou fixe, avant, pendant ou après la visite) ainsi que les programmations culturelles liées aux usages numériques des publics. Les réponses des professionnel·le·s prenaient en compte le cadre dans lequel elles prennent place et les moyens alloués : définition d'une stratégie, réorganisation professionnelle, moyens matériels, réponses à des subventions publiques, appel à des partenariats privés, formations professionnelles et enfin évaluation des projets. Chacune des deux recherches a donné lieu en parallèle à une campagne d'entretiens semi-directifs avec une vingtaine de professionnel·le·s à chaque fois (*cf.* annexes).

Dans le cadre de cet article, nous avons choisi de relire les rapports qu'entretiennent les établissements patrimoniaux avec les technologies numériques en privilégiant deux approches articulées entre elles. La première partie est consacrée à baliser l'histoire des politiques culturelles numériques du point de vue de leur professionnalisation depuis le milieu des années 1970, et permet aujourd'hui de décrire les territoires professionnels qui se sont dessinés (Abbott, 1988). La deuxième partie est consacrée aux formes que prennent les politiques culturelles numériques, c'est-à-dire la manière dont elles intègrent des conceptions de la culture propres aux établissements patrimoniaux (Saint-Pulgent, 2009 ; Barnavi Élie, de Saint Pulgent, Maryvonne, 2010). Notre approche apporte un éclairage original sur ce sujet où l'angle choisi est souvent porté sur des dispositifs spécifiques et leurs effets supposés ou constatés sur les publics et permet également de partir d'une conception des politiques culturelles numériques comme des injonctions. Elle s'inscrit dans des travaux qui retracent l'histoire des politiques culturelles numériques comme celle de la construction du jeu vidéo comme bien culturel (Coville, 2016, p. 64-136) ou sur le développement des images de synthèse (Monnier, 2011).

## TRANSFORMATIONS PROFESSIONNELLES ET NOUVELLES ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES

### 1970-2010 : genèse et lent développement des politiques culturelles numériques

*L'informatique appliquée à la réalisation de l'Inventaire général des monuments et des richesses artistiques de la France* est le premier guide écrit à l'usage des professionnel·le·s, en 1972, et publié conjointement par le ministère des Affaires culturelles et le ministère de l'Éducation nationale. Il précède la création des premières bases de données informatiques, à l'intérieur de programmes de recherche lancés par le ministère des Affaires Culturelles, afin de se doter d'outils de connaissances du patrimoine français. Aussi l'entrée des technologies de l'information et de la communication dans le monde patrimonial ne s'est-elle pas réalisée dans une perspective technico-organisationnelle et dont l'enjeu est une rationalisation managériale (Metzger et Orange Labs, 2011). À partir de la littérature professionnelle<sup>2</sup>, différentes problématiques apparaissent lorsque les professionnel·le·s ont

.....

2. Pour plus de précisions à ce sujet, des références plus complètes sont retrouvées dans Couillard, 2017, p. 82-95. Elles renvoient à des articles de *Musées & collections publiques de France*, *La lettre de l'OCIM*, *La Gazette des archives*, des actes de colloques où des professionnel·le·s sont intervenu·e·s (*Patrimoine et Multimédia. Le rôle du conservateur*, Actes du colloque des 23, 24 et 25 octobre 1996 à la Bibliothèque nationale de France), des manuels de formation et d'évaluation des bornes multimédias édités par le ministère de la Culture et de la Communication (par exemple, Caillet et Goldstein, *Interactifs, une technique de l'intention*, 1992).

eu à se confronter aux technologies numériques : la pédagogie auprès des pairs et de la hiérarchie, la recherche de compétences techniques, l'affirmation d'une maîtrise dans la conception de productions éditoriales numériques et la rencontre avec d'autres milieux professionnels. Nous ne développerons que les deux premiers aspects qui témoignent selon nous le plus fortement de la lente professionnalisation des personnels du patrimoine.

Le choc du « virtuel » est un refrain de la littérature professionnelle qui prend la forme d'une bataille entre « les anciens et les modernes » dans un regard porté *a posteriori*. À propos d'une base de données de l'Inventaire général, réalisé en 1969, le concepteur raconte : « Les résultats furent présentés à Orsay devant un parterre d'historiens de l'art pour les moins sceptiques, pour ne pas dire goguenards, qui ne croyaient guère en l'avenir de pareils outils » (Riou, 1999, p. 36)

Cette anecdote est typique des réticences d'une majorité des conservateurs et des conservatrices causées par la peur d'être dépossédés de leurs connaissances une fois celles-ci informatisées. Face à ce refus de participer, l'élaboration et la constitution des notices documentaires des bases de données sont confiées à un personnel spécialisé en « documentation informatisée » recruté spécifiquement par le ministère de la Culture (Dalbéra, à paraître, p. 10). En 1997, la tenue du colloque *Patrimoine et multimédia – Le rôle du conservateur* à la BnF marque la volonté de ne pas brusquer ce corps professionnel et de réaffirmer sa place dominante au sein des établissements. Geneviève Vidal analyse le discours de la Direction des musées de France du ministère de la Culture et de la Communication comme « une façon contournée pour faire passer le message de la confiance en ce nouveau média » en remplaçant l'usage de « virtuel » par « exposition imaginaire » (Vidal, 1998).

À partir des années 1980-1990, une littérature professionnelle se développe : composée de guides pratiques (type gestion de projets) et de répertoires de fournisseurs, notamment édités par le ministère de la Culture et de la Communication. Elle concerne majoritairement les pratiques documentaires (construction de base de données et numérisation des documents et des objets) et les « multimédias » (borne, CD-ROM, site internet). Les manuels ont pour objectif d'aider les professionnel·le·s en poste, à définir des objectifs, réaliser des budgets, planifier les tâches, élaborer des stratégies et même évaluer les projets.

Les initiatives peuvent toutefois émaner des équipes de conservation. Le conservateur du musée des Beaux-Arts de Bordeaux a souhaité créer son site dès 1995. Un « travail d'artisan » se met en place : la Direction des musées de France échangeant des « trucs et astuces » avec les professionnel·le·s. L'auto-formation et l'apprentissage « sur le tas » sont alors courants (Moreau, 1999). Lorsque le musée des Beaux-Arts de Rennes décide d'avoir son site internet, le budget est inexistant. La chargée de l'informatique décide d'apprendre et tout réaliser par elle-même : « *[J'ai] commencé à décortiquer ce qui se faisait sur les sites qui existaient dans notre discipline ; j'ai fabriqué des pages et des pages en HTML pour m'entraîner, j'ai lu des livres sur le sujet [...] Pour la mise en œuvre et le contenu, j'ai d'abord commencé par faire le plan sur papier, une maquette page par page en imaginant les liens futurs. J'ai numérisé toutes les photographies et repris des CD Photos existants au musée, récupérer de la documentation sur les activités, sur les collections* » (Bouedo-Mallet, 1999, p. 33).

Dans les années 1990, des partenariats sont mis en œuvre avec des entreprises spécialisées prestataires ou dans le cadre de mécénat de compétences, comme dans la création du site internet (Grande Galerie de l'Évolution, musée du Louvre). Les collaborations avec des informaticien·ne·s ou des ingénieur·e·s prennent aussi la forme de bénévolat. Enfin les partenariats peuvent mettre en réseau des universités et des écoles spécialisées en infographie, création et édition multimédia, réalité virtuelle, etc.

Ces initiatives s'inscrivent dans l'« informatisation de la société » qui est programmée par l'État à partir de différents Plans et Rapports depuis les années 1970 (Plan Calcul,

Rapport Nora-Minc, etc.) En 1998, l'État met en œuvre le Plan d'action gouvernemental pour la société d'information (PAGSI), faisant de la culture un domaine privilégié de la diffusion des « technologies numériques »<sup>3</sup>. Pourtant peu de formations et de postes spécifiques sont créés jusque dans les années 2010. Cependant, les tâches des professionnel·le·s déjà en poste évoluent en même temps que certains outils informatiques se transforment. Dans un contexte de multiplication des expositions temporaires, les bases de données documentaires mutent en outils de gestion des collections. Une documentation administrative de plus en plus importante s'ajoute alors aux dossiers d'œuvres (Merleau-Ponty, 2014). En parallèle, les conservateur·rice·s gardent la responsabilité scientifique des données concernant les objets mais les liens créés entre ces derniers sont réalisés par les responsables de la documentation selon des logiques informatiques et statistiques (Beltrame, 2012).

### 2007-2015 : le temps des expérimentations et la mise en réseau des professionnel·le·s

Le développement du « web 2.0 » va être l'occasion pour de nombreux acteurs et actrices du patrimoine de se regrouper en ligne et en présentiel, de penser ensemble de nouvelles pratiques professionnelles, et donner de nombreuses impulsions permettant la professionnalisation des usages d'internet dans les établissements patrimoniaux.

En 2007, la première page Facebook d'un musée français est ouverte (les Abattoirs de Toulouse) ainsi que le blog *Buzzeum*, premier blog français à traiter de communication numérique dans les musées. Petit à petit, des professionnel·le·s, étudiant·e·s, militant·e·s discutent en ligne, sur Facebook et sur Twitter de l'opportunité pour les établissements patrimoniaux de mobiliser ces outils qui promettent une démocratisation des usages en ligne. Les *museogeeks*, comme ils et elles se désignent à partir de 2011 à partir du *hashtag* #*museogeek*, expérimentent de nouvelles pratiques numériques, se rencontrent, tissent des réseaux inter-institutions. Ce renouveau est porté par l'imaginaire d'internet réactivé par le « web 2.0 » et caractérisé par les blogs et les réseaux socionumériques. Cet imaginaire s'articule autour des valeurs de « participation » et de « co-production ». Ainsi le projet des *museogeeks* porte moins sur une injonction à mobiliser les « nouvelles technologies » en tant que telles que sur la formulation d'un nouveau discours sur les institutions patrimoniales, le rapport qu'elles entretiennent avec les publics et les pratiques qu'elles autorisent et légitiment. Les *museogeeks* n'occupent pas de postes d'encadrement ou de direction pour la plupart, sont en cours d'achèvement d'études ou des professionnel·le·s indépendant·e·s. Aussi, leur réflexion sur la participation peut également s'entendre comme la revendication à rediscuter la distribution des pouvoirs qui s'opère au sein des institutions patrimoniales. À partir de 2010, cette émulation permet de nombreuses expérimentations sur les réseaux socionumériques et *in situ*, particulièrement dans les musées : invitation de blogueurs et blogueuses, initiation à Twitter pendant la Nuit des musées, live-tweets d'exposition au Centre Pompidou, le jeu transmédia « Éduque le troll », *Ask a curator* où il était possible de poser des questions aux équipes de conservation *via* Twitter, les ateliers Wikipédia, les concours photographiques sur les réseaux socionumériques, le *hackathon* Museomix, etc... Des groupes se forment : « un soir, un verre, un musée » et aussi *Muzeo-num* en ligne qui a pour vocation d'être aussi un espace de ressources. En 2013, 80 % des *community managers* prennent l'initiative de créer des comptes en ligne pour leur musée. Ces activités et rencontres sont soutenues et valorisées par le ministère de la Culture et de la Communication pendant les Rencontres Culture Numérique et lors des Rencontres des *community managers* (« CMMin »). Il en découle une circulation des pratiques qui

.....

3. Gouvernement français, « Bilan du Plan d'action gouvernemental pour la société de l'information », *Ibid.*

encouragent la prise en main des offres en ligne par de nombreux·ses professionnel·le·s, comme en témoigne la forte croissance des sites internet, pages Facebook et comptes Twitter à partir de 2010 dans les musées de France (cf. figure 1).

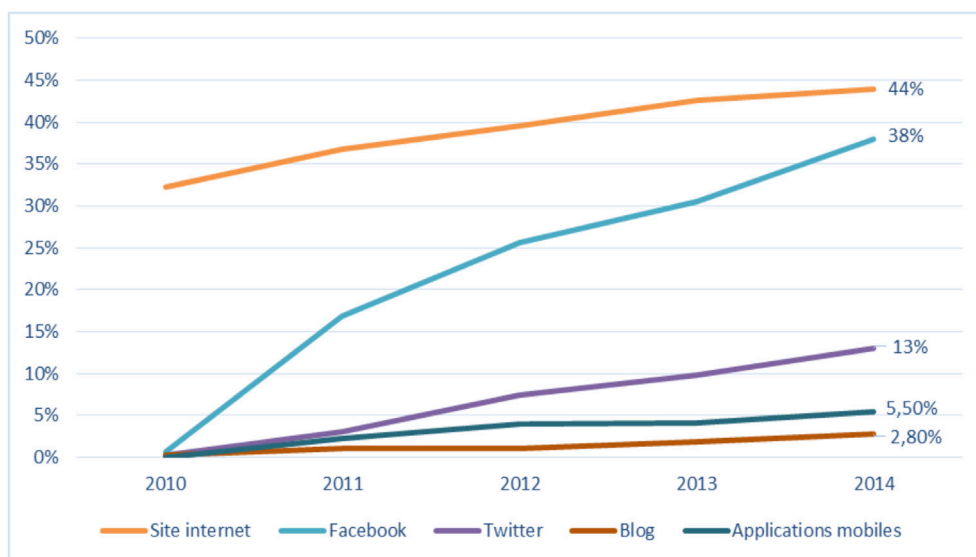


Figure 1 : Évolution des politiques numériques en ligne dans les musées de France, 2010-2014  
Source : Patrimostat.

Cet investissement et ces expérimentations sont possibles car considérées comme gratuites et cachées d'un regard hiérarchique encore peu convaincu mais souvent absent de ces espaces numériques (Couillard, 2016). Le besoin d'une pédagogie renouvelée et/ou le désintérêt et la méfiance des hiérarchies sont les problématiques récurrentes des professionnel·le·s, comme en témoigne cet extrait : « *Il y avait une directrice qui avait repéré un message pas très sympa et qui m'avait dit « ça serait bien que tu surveilles internet ». Depuis c'est mon métier !* ». (Marc, chargé de communication dans un musée national) (Couillard, 2017, p. 285).

### Depuis 2015 : vers une rationalisation des méthodes de travail

Aujourd'hui, la mise en œuvre des politiques numériques est portée dans la plupart des cas par une diversité de services : communication, médiation ou des services mixtes. La définition des prérogatives des services ainsi que leur hiérarchisation dans l'organigramme dépendent des évolutions institutionnelles et notamment des ressources humaines imparties. Certains établissements ont récemment engagé des restructurations organisationnelles en prenant acte des mutations de leurs établissements : évolution et élargissement des missions, montée des logiques commerciales, multiplication des corps professionnels et prise en compte de l'importance des enjeux de la communication.

Ainsi les missions de la communication et de la médiation sont de moins en moins opposées tant dans les pratiques que dans les représentations des professionnel·le·s et tendent à s'articuler. Ces restructurations aboutissent, par exemple, au rattachement des projets numériques principalement aux services de la communication aux châteaux de Versailles et de Chambord et au musée d'archéologie nationale ou dans des services mixtes au musée national de l'histoire de l'immigration. Ces restructurations sont généralement l'occasion d'une formulation des stratégies en matière numérique et d'une clarification des rôles de chacun. Elles vont de pair avec un étoffement des postes spécifiques : *webmaster*, *community manager*, chargé·e de la sécurité et des réseaux informatiques, chargé·e de la

communication, etc. Ces postes nécessitent des compétences techniques et des connaissances en communication, sur les écritures web, la structuration des informations... alors que les personnes recrutées n'ont pas nécessairement reçues de formations spécialisées ni initiales, ni continues.

Faisant figure d'exception, certains établissements ont fait des politiques numériques un axe fort de développement et l'ont traduit dans leur organisation par la création d'un service dédié et son rattachement direct à la direction. Par exemple, au Centre des monuments nationaux (CMN), la mise en œuvre des projets numériques est imaginée par la Mission de la stratégie, de la prospective et du numérique pour l'ensemble des monuments en réseau. La mutualisation du travail sur les offres numériques de l'ensemble du réseau permet la conception d'outils techniquement innovants dans des monuments aux équipes réduites.

Enfin, dans d'autres établissements, cette réflexion n'est pas amorcée et la stratégie numérique de l'établissement n'est pas définie. Les offres numériques sont mises en place par des professionnel·le·s de divers services qui travaillent en commun (Archives nationales), ou par chacun des services en autonomie (musée de Cluny). En l'absence de directives claires de la hiérarchie, ces modalités de travail (coordonnées ou en autonomie) peuvent être vécues par les professionnel·le·s comme des freins au développement de projets numériques ou sont envisagées comme des chantiers institutionnels futurs.

Dans un cas comme dans l'autre, les professionnel·le·s ont forgé leurs compétences au gré des expériences professionnelles passées et grâce à une veille (considérée souvent comme insuffisante) en ligne et lors de rencontres professionnelles (le CLIC). Enfin, il ne faut pas négliger l'influence d'acteurs extérieurs (prestataires, laboratoires universitaires et autres institutions patrimoniales) dans la définition des stratégies numériques. Ils constituent régulièrement des forces de propositions qui permettent d'enclencher la réalisation de nouvelles offres. Des financements publics favorisent ce type de partenariat public-privé, comme les appels à services culturels innovants du ministère de la Culture et de la Communication.

## FORMES ET CONCEPTIONS DES POLITIQUES CULTURELLES NUMÉRIQUES

L'étude « État des lieux du numérique dans les établissements patrimoniaux nationaux » met en évidence l'investissement massif des établissements patrimoniaux du côté du web et des réseaux socionumériques. L'intérêt pour ces derniers n'est plus questionné : au cours des entretiens, plusieurs professionnels font état d'un apaisement des tensions qui ont pu exister entre les services. L'enquête en ligne le confirme : le cas le plus fréquemment enregistré est celui où l'ensemble des services participe à l'animation des réseaux socionumériques (RSN) à des degrés variables. Aujourd'hui, l'animation des RSN tend à se concentrer : certaines plateformes sont abandonnées et les efforts se portent sur celles qui enregistrent les plus fortes audiences : quasiment tous les établissements de l'enquête sont sur Twitter, Facebook et Instagram et les trois quarts ont une chaîne sur YouTube. Un basculement d'usages s'observe pour certaines plateformes. D'abord utilisées pour des questions techniques (stockage de photos et vidéos), elles le sont aujourd'hui pour atteindre de nouvelles audiences et dans une logique de diffusion élargie. Le développement des comptes institutionnels sur YouTube et la multiplication des collaborations engagées entre les musées et des Youtubeur·se·s influent·e·s en témoignent.

*In situ*, les professionnel·le·s continuent de faire évoluer les aides à la visite en transposant des formes classiques de médiation sur des supports dont les potentialités techniques se



sont accrues. En ce sens, ces évolutions relèvent avant tout d'une adaptation technologique plus que d'un renouvellement des usages et des formes d'appropriation des collections (application au format d'audio-visioguide ou cartels numériques). Les aides à la visite qui exploitent des potentialités technologiques plus avancées restent rares comme les outils avec de la réalité augmentée, maquette interactive, robots, etc.). D'une part, les formes classiques de médiation (découverte des collections, parcours guidés, etc.) sont un attendu des publics et, de là, un incontournable des dispositifs produits par les professionnels. À ce titre, les outils d'aide à la visite (embarqués ou fixes) sont plus souvent déployés dans les espaces permanents que temporaires. D'autre part, le développement d'aides à la visite avec des technologies de pointe est le plus souvent tributaire de partenariats avec des laboratoires ou prestataires privés spécialisés et sont coûteux. Les entretiens auprès des professionnel·le·s soulignent l'importance des acteurs extérieurs dans la manière dont sont conçues les stratégies numériques et celle des appels pour le développement de ce type de projets.

Par rapport au nombre d'outils de médiation embarqués et d'éléments de scénographie numérique, les activités en lien avec les pratiques numériques existantes par ailleurs restent à la marge (edithaton, Museomix, concours photographiques, etc.). Ils ont la particularité de s'ancrer dans des usages concrets et souvent ordinaires des publics. Ils constituent des innovations communicationnelles en donnant la voix à de nouveaux acteur·rice·s qui proposent des discours ou des visions renouvelées sur l'institution et ses collections/fonds/monuments.

L'articulation de ces offres à destination des publics est conçue selon trois orientations dominantes. Elles sont étroitement liées aux types de patrimoine dont il est question, aux moyens et compétences en interne et à des structurations organisationnelles précises, mais aussi à l'histoire des institutions. Même si ce n'est pas systématique, des jeux d'échelles s'observent dans le choix de ces orientations et la « maturation » des politiques culturelles numériques (seuil de fréquentation, réseau d'établissements). La typologie ci-dessous propose de montrer comment les technologies numériques ont été intégrées à des conceptions de la culture préexistantes et évolutives (affirmation de la visite *in situ* comme centrale dans le rapport au patrimoine, intégration de logiques touristiques et concurrentielles, recherches scientifiques, etc.), souvent concomitantes, parfois en conflit.

### **Les politiques numériques orientées vers le tourisme à l'international**

L'image d'étanchéité entre les espaces en ligne et l'*in situ* s'amenuise et se traduit par un renforcement des liens possibles entre ces deux espaces. Le site internet est ainsi conçu comme un espace d'informations générales en vue de faciliter la venue sur place. L'accent est mis sur les informations pratiques et les éléments de médiation utiles pour permettre une première appropriation des connaissances liées aux établissements. Le site internet vient appuyer une visite présentée comme une « expérience » en facilitant la gestion sur place des publics venus massivement (billetterie, informations pratiques, cartes, offres culturelles). Ce renforcement du lien entre la visite sur place et les outils numériques qui l'accompagnent est visible dans l'attention à la lecture de leur site internet en mobilité. Suivant cette même logique, des efforts sont fournis dans dix-sept établissements pour donner un accès wifi gratuit sur place.

Pour certains sites touristiques, développer une communication et une « image de marque » claire, à l'international, est un enjeu important de distinction et d'attraction des publics : elle se décline sur le site internet et sur les réseaux socionumériques, notamment Instagram. On y promeut une « expérience », de nouvelles vues et détails des lieux

ou monuments pour rénover les iconographies traditionnelles montrant les façades ou les points de vue les plus connus.

Enfin la politique de communication en ligne (site internet et réseaux sociaux numériques) a pour objectif clair d'augmenter la fréquentation *in situ*. Les modèles de référence dans ce domaine sont les grandes institutions culturelles d'envergure internationale, les grands magasins et les marques du luxe. Les établissements emblématiques de ces positionnements sont les châteaux de Versailles et de Chambord.

### Les politiques numériques orientées vers les innovations techniques et d'usages

Le CMN et le château de Versailles sont exemplaires dans la prise en compte des politiques numériques comme axe stratégique de développement institutionnel.

Au sein de la direction générale du CMN, la mission de la stratégie, de la prospective et du numérique (MSPN) a été créée à la suite d'une réorganisation. Cette mission a pour rôle de décider des futures orientations du CMN et de ses établissements dans le domaine numérique et d'expérimenter un certain nombre de dispositifs. Une fois testés, la mise en production pour d'autres monuments est déléguée au service des publics. Au printemps 2018, « L'Incubateur du patrimoine » a ainsi été lancé sur l'initiative de la MSPN : « *Guidé par l'ambition de rester précurseur sur le numérique culturel patrimonial, le CMN concrétise ces orientations par la création d'un incubateur. Accompagner des jeunes pousses qui veulent renouveler la vision et la visite du patrimoine, c'est notre mission. Leur donner des terrains d'expérimentation, c'est notre credo. Bâtir des ponts entre patrimoine, héritage et futur, c'est le sens de notre engagement en faveur du numérique.*<sup>4</sup> »

Dans cet extrait, il est fait référence aux jeunes entreprises tournées vers les technologies numériques (« *start up* ») qui sont désignées comme les partenaires privilégiés des établissements patrimoniaux pour l'innovation. En effet, depuis une dizaine d'années, de nombreuses opérations pointent dans cette direction : Museomix comme modèle précurseur, L'Automne numérique (2013) puis Silicon Valois (2014) organisés par le ministère de la Culture et de la Communication, les appels à projet « services culturels innovants », etc. Le renforcement des partenariats « public-privé » nous semble être une caractéristique française et une des conséquences de la révision générale des politiques publiques (RGPP).

Au château de Versailles, il existe une acculturation ancienne aux politiques numériques depuis le début des années 1990 et réactualisée par les professionnels arrivés plus récemment : « *L'objectif du service est de faire rimer Versailles avec numérique, d'être un peu les précurseurs aussi, dans certains domaines, sur les technologies. On a envie, justement, de se détacher de cette image qu'on a de Versailles, peut-être un peu poussiéreuse, qui se raccroche aussi à l'histoire du château* » (chef de projet multimédia audiovisuel) (Couillard, Nouvellon, 2018, p. 11).

Cette volonté est rendue possible grâce à la formation de ces professionnel·le·s à certaines technologies de pointe (formation et achat de matériel pour piloter un drone) et qui ont l'appui de la direction. L'internalisation des compétences et la veille importante des professionnel·le·s permettent une appropriation technique et « culturelle » des politiques et des dispositifs numériques, qui elle-même, entraîne une autonomie des établissements face à des prestataires envisagés comme trop coûteux parfois. Les services initiateurs ne sont pas seulement des services supports mais ont une grande autonomie dans leurs projets.

.....

4. <http://www.lincubateurdupatrimoine.fr/Qui-sommes-nous/Le-CMN-numerique>, consulté le 12/07/2018.

## Les politiques numériques centrées sur la recherche, l'accès et la diffusion des connaissances

Dans cette orientation, les contenus numérisés sont considérés comme un patrimoine à part entière dont la diffusion est envisagée comme une mission de service public supplémentaire à celle de démocratisation du patrimoine.

Cette orientation se matérialise par d'amples campagnes de numérisation 2D et 3D. Menées à des fins scientifiques en premier lieu, ces numérisations sont ensuite employées comme supports de médiation en ligne ou *in situ*. Sur les sites internet, cette orientation stratégique prend la forme de contenus riches, éditorialisés et pour lesquels sont développées des arborescences complexes.

À partir des recherches menées, le musée d'archéologie nationale a mis en place une rationalisation des méthodes de travail pour permettre la conception de politiques numériques ambitieuses. La valorisation de la recherche scientifique auprès des publics est envisagée dès le début des projets : quels dispositifs *in situ* peuvent-ils être imaginés avec des modèles 3D ? Comment est-il possible de les intégrer dans un des sites éditoriaux en ligne « Grands sites archéologiques » ? Aux Archives Nationales, les actions ont porté depuis de nombreuses années sur l'accès aux fonds par leurs numérisations, la mise en ligne des instruments de recherche et la création de métadonnées et leurs structurations. Enfin, au musée national de l'histoire de l'immigration, la réflexion a été menée à la fois sur la recherche et la constitution de contenus dans le cadre d'une institution créée sans collection préexistante et spécifiquement destinés pour le site internet.

Afin de mener à bien la mission de diffusion du patrimoine numérisé et numérique, une attention particulière est dédiée aux formats d'écriture, aux mises en forme spécifiques du web, à la structuration des sites internet et aux caractéristiques techniques qui permettent un meilleur référencement des contenus dans les moteurs de recherche.

## CONCLUSION

Au regard de l'histoire des politiques culturelles numériques et de la professionnalisation de leurs acteur·rice·s, il nous semble que, s'il existe une injonction numérique, celle-ci n'est pas récente et concerne toutes les institutions publiques. En suivant l'hypothèse de Geneviève Vidal, il est plus probable que « *les processus communicationnel, de technologisation et de marchandisation des musées [soient] intriqués* » (Vidal, 2008, s. p.) et suivent une informatisation générale de tous les aspects de la vie menée par l'État français depuis les années 1960.

La recherche scientifique et la numérisation des collections constituent toujours un socle fort des politiques culturelles numériques. La valorisation du patrimoine sur de nouveaux supports est le fil rouge des offres numériques et s'inscrit dans une tendance amorcée depuis les années 1990. À partir de 2010, le web et les réseaux socionumériques sont massivement investis et repensés. Ils prennent une place prépondérante dans l'écosystème des offres numériques des établissements. Ainsi, les offres produites s'inscrivent plus dans un modèle *top-down* de diffusion des savoirs que dans une recherche d'innovation dans les situations de communication, même avec l'utilisation croissante des réseaux socionumériques. Les dispositifs appuyés sur des technologies de pointe sont finalement assez rares *in situ* et sont accessibles aux établissements ayant des moyens financiers suffisants ou un capital symbolique suffisamment fort pour attirer des partenariats public-privé avec des *start-up*. Au final, la recherche d'une fréquentation *in situ* toujours plus grande est un objectif majeur pour les établissements attirant déjà un tourisme national et international

massif. Les offres numériques ont donc pour objectif de faciliter et d'accompagner la visite sur place. Pour les autres établissements, la logique est plutôt celle du service public et de la diffusion d'un patrimoine numérique. Au final, l'introduction des technologies numériques n'entraînent pas de transformations substantielles des missions et ambitions portées par les établissements.

À l'occasion de ces évolutions, les politiques numériques culturelles sont rarement imposées « d'en haut » et les professionnel-le-s du patrimoine y jouent un rôle important, devançant souvent leur hiérarchie. Formé-e-s par une veille personnelle, par des pratiques numériques personnelles et des rencontres professionnelles, ils et elles sont sensibles aux enjeux de communication qui sont sous-tendus par ces offres. Une professionnalisation accrue a été permise par le « moment museogeek » : cette période de mise en réseaux des professionnel-le-s et d'expérimentations créatives d'utilisation des technologies numériques. Le ministère de la Culture joue alors un rôle d'écho et de légitimation de ces nouvelles pratiques professionnel-le-s ainsi qu'un rôle de soutien financier pour certains types de projets (numérisation, services culturels innovants).

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Beltrame, Tiziana Nicoletta (2012). « Un travail de Pénélope au musée », *Revue d'anthropologie des connaissances*, n° 1 (1), p. 217-237.

Barnavi Élie, de Saint Pulgent, Maryvonne (éd.) (2010), *Cinquante ans après : culture, politique et politiques culturelles*. Paris : Comité d'histoire du Ministère de la culture.

Bouedo-Mallet Odile (1999), « Le site internet du musée des Beaux-Arts de Rennes », *Musées & collections publiques de France*, n° 224, p. 32-34.

Bourdieu, Pierre (2001), « La marchandisation de la culture ». *Inter : Art actuel*, n° 80, p. 5-9.

Casedas, Claire (2011), « La Disneylandisation des musées : expression en vogue ou concept muséologique ? » (p. 41-64), in Chaumier, Serge (éd.), *Expoland : ce que le parc fait au musée : ambivalence des formes de l'exposition*, Paris : Ed. Complicité.

Chaumier, Serge (2007), « “Apprendre en s’amusant” : credo pour la culture ? », *Réalités industrielles*, Annales des mines, p. 60-65.

Couillard, Noémie (2016), « La page Facebook d'un établissement patrimonial : entre pêche aux publics et chasses gardées », *Poli*, n° 12, p. 60-68.

Couillard, Noémie (2017), *Les community managers des musées français : identité professionnelle, stratégies numériques et politiques des publics*, thèse de doctorat, Université d'Avignon et des pays du Vaucluse.

Couillard Noémie, Nouvellon Maylis (2018), *État des lieux du numérique dans les établissements nationaux patrimoniaux*, rapport commandé par le Département de la politique des publics de la direction générale des patrimoines (Emmanuelle Lallement et Florence Vielfaure), Paris : ministère de la Culture.

Dalbéra, Jean-Pierre (2016), *40 ans d'innovations numériques pour la valorisation du patrimoine*. À paraître.

De Saint Pulgent, Maryvonne, (2009), *Culture et communication : les missions d'un grand ministère*. Paris: Gallimard.

Foucault, Michel (1977), « Le jeu de Michel Foucault » (entretien avec D. Colas, A. Grosrichard, G. Le Gaufrey, J. Livi, J. Miller, J.-A. Miller, C. Millot, G. Wajeman), *Ornicar ? Bulletin périodique du champ freudien*, n°10, p. 62-93.

Gavillet, Isabelle (2010), « Chapitre 2. Michel Foucault et le dispositif : questions sur l'usage galvaudé d'un concept » (p. 17-38) in Appel, Violaine, Boulanger, Hélène, Massou, Luc, *Les dispositifs d'information et de communication, concepts, usages et objets*, Louvain La Neuve: De Boeck Supérieur.

Jacobi, Daniel (1997), « Les musées sont-ils condamnés à séduire toujours plus de visiteurs ? », *La Lettre de l'OCIM*, n° 49, p. 9-14.

Jacobi, Daniel (2013), « Exposition temporaire et accélération : la fin d'un paradigme ? », *La Lettre de l'OCIM. Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques*, n° 150.

Labourdette, Marie-Christine (2015), *Les musées de France*, Paris : PUF.

Mairesse, François (2002), *Le musée, temple spectaculaire : une histoire du projet muséal*, Lyon : Presses universitaires de Lyon.

Merleau-Ponty, Claire (2014), *Documenter les collections des musées : investigation, inventaire, numérisation et diffusion*, Paris : la Documentation française.

Moreau Denis, (1999), « Les musées nationaux virtuels sont surtout visités par les Américains : chefs-d'œuvre à portée de souris », *Le Figaro*, 10 décembre 1999.

Riou Yves-Jean (1999), « Le service régional de l'inventaire de Poitou-Charentes et les nouvelles technologies », *Musées & collections publiques de France*, n° 223, p. 36-39.

Vidal, Geneviève (1998), « Discours des musées sur les technologies de l'information et de la communication. Analyse de six discours d'institutions muséales sur les médias » [en ligne], in Actes du 11e colloque européen en Informatique et Société du CREIS (centre de coordination pour la recherche et l'enseignement en informatique et société), consulté le 31 mars 2016, < [http://www.lecreis.org/colloques%20creis/1998/is98\\_actes%20colloque/vidalg.htm](http://www.lecreis.org/colloques%20creis/1998/is98_actes%20colloque/vidalg.htm) >

## ANNEXES

Travail doctoral en collaboration avec le Département de la politique des publics (ministère de la Culture et de la Communication)	Commande du Département de la politique des publics, « État des lieux du numérique »
2010-2017	2017-2018
Sociologie des professionnel·le·s	Recensement et typologie des offres numériques à destination des publics dans les établissements patrimoniaux
Enquête en ligne « Présence des établissements patrimoniaux sur les réseaux socio-numériques » (2013) <i>Échantillon : musées de France (dont les musées nationaux) majoritairement, de monuments nationaux, archives nationales, n=206</i>	Enquête en ligne auprès des professionnel·le·s <i>Échantillon : Cette enquête a permis de renseigner les offres numériques de 24 des 39 musées nationaux, d'un service d'archives et de 87 monuments nationaux</i>

20 entretiens semi-directifs avec des <i>community managers</i> et des membres des <i>museogeeks</i> (2014)	Évolution professionnelle et organisationnelle dans la mise en œuvre de ces offres numériques
Observation participante aux réunions ministérielles portant sur réseaux socio-numériques, notamment les « Rencontres des <i>community managers</i> » et les « Rencontres Culture Numérique » (2010-2017)	Entretiens auprès de 16 professionnel-le-s ( <i>musée d'archéologie nationale, musée nationale d'histoire de l'immigration, musée de Cluny, Centre des Monuments Nationaux, châteaux de Versailles et de Chambord, archives nationales</i> )
Ethnographie sur les réseaux socio-numériques et blogs (2010-2017)	
Analyse communicationnelle de projets/événements numériques	
Entretiens avec les professionnel-le-s qui mettent en œuvre les concours photographiques sur les réseaux socio-numériques (2012)	
Enquête en ligne de réception de l'événement Museomix auprès des participants (2012)	