

SUPPLÉMENT 2021 A

REVUE SCIENTIFIQUE EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Numéro 3/2021 - Supplément A

L'internationalisation des musées : entre stratégies de marques et diplomatie d'influence

Ce supplément a été coordonné par Martine Corral-Regourd et Nicolas Peyre.

Martine Corral-Regourd - Nicolas Peyre - Cécile Anger - Jonathan Paquette - William Guéraiche - Marie-Alix Molinié-Andlauer - Zhao Alexandre Huang - Mylène Hardy - Christophe Alcantara -

TABLE DES MATIÈRES

Martine Corral-Regourd, Nicolas Peyre	p. 5
▶ La marque muséale, une notion au centre de la mondialisation des établissements publics muséaux	
Cécile Anger	p. 13
▶ L'expansion internationale des musées : entre diffusion du <i>soft power</i> et valorisation économique du patrimoine culturel	
Jonathan Paquette	p. 29
▶ L'expansion internationale des musées : entre diffusion du <i>soft power</i> et valorisation économique du patrimoine culturel	
William Guéraiche	p. 41
▶ Diplomatie d'influence et culture au Quai d'Orsay	
Marie-Alix Molinié-Andlauer	p. 53
▶ Des marques muséales au service de l'influence française : le rôle du Louvre et de l'expertise muséale dans le Golfe arabo-persique	
Zhao Alexandre Huang, Mylène Hardy	p. 71
▶ Vers une diplomatie publique française des musées en Chine ? La sinisation numérique des stratégies communicationnelles du Louvre	
Christophe Alcantara, Nicolas Peyre	p. 89
▶ Instagram, un soutien contrasté à la mondialisation des marques muséales et à la diplomatie d'influence. Les cas du Louvre et du Centre Pompidou	

La marque muséale, une notion au centre de la mondialisation des établissements publics muséaux.

Article inédit, mis en ligne le 30 mars, 2021.

Martine Corral-Regourd

Pr. Université Toulouse 1 Capitole (Idetcom).

Nicolas Peyre

*Enseignant-chercheur Université Toulouse 1 Capitole (Idetcom), Titulaire de la Chaire Mobilité francophone de l'Université d'Ottawa (Canada).
nicolas.peyre@ut-capitole.fr.*

Plan de l'article

Introduction

Une double approche théorique entre économie créative et diplomatie d'influence

L'inclusion dans « l'économie créative »

Enjeux communicationnels autour de la diplomatie d'influence

Stratégies de communication numérique des musées

Conclusion

Références bibliographiques

TITLE

The museum brand, a notion at the heart of the globalization of public museums.

TÍTULO

La marca del museo, una noción en el centro de la globalización de los museos públicos.

INTRODUCTION

Le Louvre Abu Dhabi (LAD) aux Émirats arabes unis, le Centre Pompidou Málaga (CPM) en Espagne, le Centre Pompidou × West Bund Museum Project à Shanghai en Chine sont devenus des objets de la réflexion académique sur la mondialisation des musées. Il s'agit plus précisément de la mondialisation de la marque d'établissements publics muséaux français. Elle est valorisée à la fois symboliquement et financièrement par son prêt à titre onéreux à des partenaires étrangers comme, par exemple, la municipalité de Málaga. Un million d'euros par an pour la marque « Centre Pompidou » payé par cette ville au Centre

Pompidou pendant 10 ans (le contrat initial de 5 années a été renouvelé), 400 millions de redevance pour la marque « Louvre » sur 30 ans pour le projet à Abu Dhabi. Ce sont des nouvelles modalités de l'action internationale de musées publics qui ont pu susciter de vives critiques de professionnels à la suite de la signature du contrat portant création du projet emblématique qu'est le LAD aux Émirats arabes unis (Cachin, Clair, Recht, 2006). La notion de marque muséale renvoie en effet aux deux champs quasi antinomiques que sont les musées et les marques. L'institution muséale, d'une part, qui est fondée sur des valeurs patrimoniales avec des missions de conservation des œuvres et d'exposition au public dans un but d'éducation selon les principes et les modalités d'organisation du service public (Poulot, 2005) confortée par des dispositions juridiques – principe d'inaliénabilité - soustrayant les pièces des collections publiques au marché (Pontier, 2004). D'autre part, la notion de marque fondée, à l'inverse, sur les principes du marché et du marketing en vue, dans un contexte de concurrence commerciale, de distinguer un produit pour prescrire les choix du consommateur. Mais en réalité « marque muséale » n'est pas un oxymore (Regourd, 2018). Et cette valorisation à l'étranger peut être inscrite à la fois dans le cadre de l'économie créative (Desvallées, Mairesse : 2011 ; Bouquillion, Miège, Moeglin, 2013 ; Peyre : 2020) et dans celui de la diplomatie d'influence, ce que synthétise le paradigme des 4M : Musée, Marque, Marchandisation, Mondialisation (Peyre, 2020).

UNE DOUBLE APPROCHE THÉORIQUE ENTRE ÉCONOMIE CRÉATIVE ET DIPLOMATIE D'INFLUENCE

Le premier élément théorique qui sous-tend la réflexion de ce supplément repose sur la notion d'économie créative, « cette nouvelle version de l'idéologie de la société de l'information » (Tremblay, 2008, p. 67), pensée comme un « grand projet » de sortie de crise économique. L'économie créative est une notion fortement liée à celle d'industries créatives même si elle s'en distingue comme le soulignent Philippe Bouquillion et Jean-Baptiste Le Corf (Bouquillion, Le Corf, 2010, p. 4). L'économie créative est analysée comme l'extension du critère des industries créatives - la créativité mais aussi l'intelligence, les idées - à l'ensemble de l'économie. Ce nouveau secteur économique d'inspiration libérale que sont les industries créatives, et qui intègrent les industries culturelles pour former les désormais « fameuses » industries culturelles et créatives (ICC), est utilisé pour accroître la marchandisation de la culture (Bouquillion *et al.*, 2015). Un rapprochement entre les musées (secteur non marchand) et le secteur marchand par le recours à cette valorisation de leur marque (injonction sociale, idéologie) est à l'œuvre dans la mesure où les musées publics français ont incorporé les normes de l'économie créative (Desvallées, Mairesse, 2011, p. 31 ; Peyre, 2020). Ils sont en effet intégrés dans ce nouveau secteur des industries culturelles et créatives « grâce » à la notion floue de la créativité (Tremblay, 2008 : 4). L'économie créative (la créativité appliquée à l'ensemble de l'économie) est devenue le discours dominant (Bouquillion, Le Corf, 2010) légitimé à l'échelle mondiale par des rapports officiels d'institutions supranationales et également au niveau étatique. Pour la France, c'est le rapport Lévy-Jouyet (2006) qu'il convient d'évoquer. Philippe Bouquillion, Bernard Miège et Pierre Moeglin (2013) qualifient même les deux auteurs de ce rapport (Maurice Lévy et Jean-Pierre Jouyet) de « chantres français des industries créatives » (2013 : 24). Ils placent l'immatériel, et notamment la marque muséale, au centre de leurs réflexions : « Avec la question des industries créatives, la marque est promue au rang de modèle de performance économique, industrielle mais aussi sociale et culturelle » (Vénica, 2012 : 85). Ce rapport est en quelque sorte la « traduction » en France de ce paradigme d'origine britannique. La marque est devenue l'étalon d'une certaine

marchandisation des musées par sa cession temporaire (5 années renouvelables à Málaga par exemple) dans le but, notamment, d'augmenter leurs ressources propres. D'autres rapports ont depuis promu cette approche¹. Le dernier en date est celui de la Cour des comptes intitulé « La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles » (mars 2019)². Il est également à souligner la création en 2018 de la mission « Expertise culturelle internationale » du ministère de la Culture que dirige Agnès Saal. Cette mission a pour ambition d'être « le point d'entrée des demandes internationales et jouera un rôle pivot entre les différents réseaux mobilisés sur cette politique de valorisation et de promotion de nos savoir-faire à l'étranger, à savoir le réseau des postes diplomatiques à l'étranger, les collectivités territoriales et les structures privées »³. On comprend bien dès lors la préoccupation au plus haut niveau de l'État pour la valorisation à l'étranger des marques des musées publics. Cette forme de mondialisation peut compter sur l'appui du « réseau des postes diplomatiques à l'étranger » c'est-à-dire un des instruments de la diplomatie d'influence.

Le second élément théorique relève de la question de la communication, des relations internationales et de la culture. À l'instar de la notion de marque muséale, il convient d'emblée de relever l'apparent oxymore entre communication et diplomatie – rapidité et caractère public versus discrétion et secret (Rouet & Radut-Gaghi, 2018 ; Wolton, 2018 : 9). Dès lors, la participation à cette mondialisation des marques muséales (pourquoi et comment) des agents de la diplomatie française en charge hors de France de la diffusion de la culture, de la langue et de la coopération culturelle avec des partenaires étrangers est un autre cadre d'analyse. Par diplomatie d'influence (formulation privilégiée à celle de diplomatie culturelle mais qui pourrait être utilisée comme synonyme), il est entendu ici « une politique publique qui vise, dans le cadre de la politique étrangère, à l'exportation de données représentatives de la culture nationale, et à des interactions avec d'autres pays dans ce même domaine culturel » (Kessler, 2018, p. 263). La diplomatie d'influence et ces musées créés à l'étranger sont définis comme un double dispositif info-communicationnel (Peyre, 2020). Ces agents en poste à l'étranger dans ce qui est nommé le « Réseau culturel », c'est-à-dire les Instituts français, les Alliances françaises et les services de coopération et d'action culturelle (conseiller de coopération et d'action culturelle, attaché culturel, directeur d'Alliance française par exemple), sont un soutien possible à cette mondialisation des marques muséales (Peyre, 2020). Quelles sont les stratégies d'influence étatiques (Buhler : 2019 ; Fregonese, 2019) qui se jouent dans le monde par la marchandisation et par la valorisation communicationnelle des marques muséales ?

Les six articles proposés dans ce supplément interrogent donc, dans cette double approche théorique, cette nouvelle modalité de l'action internationale des grands établissements publics muséaux français. Une interrogation réservée à ce stade à quelques musées et non à l'institution muséale en tant que telle. Mais formule-t-elle les prémices d'une réflexion plus large pour l'institution liée à la notion de marque muséale ?

.....

1. Françoise Benhamou, David Thesmar, Valoriser le patrimoine culturel de la France, rapport du Conseil d'analyse économique, juin 2011 ; Rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur les musées nationaux par Yann Gaillard, sénateur, le 4 juin 2014.

2. Lien : <https://www.ccomptes.fr/system/files/2019-06/20190612-rapport-valorisation-ingenierie-marques-culturelles.pdf>

3. Source : <https://www.culture.gouv.fr/Presse/Communiqués-de-presse/Francoise-Nyssen-ministre-de-la-Culture-cree-une-mission-sur-l-expertise-culturelle-internationale>

L'INCLUSION DANS « L'ÉCONOMIE CRÉATIVE »

Cécile Anger (« L'expansion internationale des musées : entre diffusion du *soft power* et valorisation économique du patrimoine culturel ») analyse le récent rapport de la Cour des comptes sur « La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles » de mars 2019. Elle se penche sur l'expansion internationale des musées français caractérisée par la signature d'accords à titre onéreux. Les « grands établissements culturels français » sont appréhendés comme un « facteur important d'attractivité de notre pays, (ils) contribuent de façon significative à la diplomatie d'influence et au rayonnement de la France sur la scène internationale » écrivent les auteurs de ce rapport (p. 15). Cécile Anger met en avant l'enjeu de diffusion de la culture française dans le monde tout en montrant qu'il n'est pas exclusif et défend l'idée que les recettes perçues de cette valorisation économique de la marque muséale peuvent être « partagées dans une logique circulaire et par ailleurs réinjectées dans l'entretien du patrimoine ».

ENJEUX COMMUNICATIONNELS AUTOUR DE LA DIPLOMATIE D'INFLUENCE

William Guéraiche (« Diplomatie d'influence et culture au Quai d'Orsay ») interroge le discours officiel du Quai d'Orsay. Il le qualifie « d'ambigu sur les relations entre diplomatie et culture et de même sur le contenu de la diplomatie d'influence » et interroge alors le contenu de la diplomatie d'influence. Cette confusion volontaire cache, pour William Guéraiche, les « vrais enjeux qui sont dans l'esprit des dirigeants d'abord comptables ». Cet article fait directement écho à celui de Cécile Anger tout en soutenant une approche différente. Sa connaissance approfondie du cas du Louvre Abu Dhabi et de « l'écosystème » de la région (il vit et enseigne à Dubaï) donne une perspective différente et critique de ce projet emblématique de la mondialisation des marques muséales en soulignant notamment « un attachement sans faille aux questions stratégiques et sécuritaires » du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Jonathan Paquette (« Musées et développement international : l'action culturelle française au Vietnam, au Laos et au Cambodge ») s'intéresse « au rôle du musée comme catalyseur de développement et de coopération internationale » en Asie du Sud-Est (Vietnam, Laos, Cambodge). Il décrit et analyse les modalités de la diplomatie d'influence dans cette aire géographique comme la « coopération » et le « développement ». Jonathan Paquette souligne que ces caractéristiques sont, en fait, « des stratégies d'influence qui existent depuis longtemps dans le répertoire de l'action culturelle internationale de la France ». Cet article s'inscrit dans le cadre plus large d'un programme de recherche sur les musées et le patrimoine dans l'espace francophone de l'Asie-Pacifique financé par le Conseil de la recherche en sciences humaines et sociales du Canada et par la Chaire de recherche en francophonie internationale sur les politiques du patrimoine culturel. L'analyse historique réalisée par l'auteur, des rapports entre les musées au Vietnam, Laos et au Cambodge et la France (ancienne puissance coloniale) montre les atours que prennent la « coopération » et le « développement » dans une dynamique d'influence.

Marie-Alix Molinié-Andlauer (« Des marques muséales au service de l'influence française : le rôle du Louvre et de l'expertise muséale dans le Golfe arabo-persique ») compare les deux accords bilatéraux et intergouvernementaux en matière de coopération culturelle (décret n°2008-879 et décret n°2018-861). Cet article est à relier à ceux de Cécile Anger et de William Guéraiche dans la mesure où les aspects économiques et géopolitiques sont également distingués. Il interroge plus précisément « la mécanique » pourrait-on dire, c'est-à-dire les accords portant création des deux agences qui accompagnent la mise en place des deux projets locaux (Abu Dhabi 2030 et Saudi Vision 2030) : l'Agence France

Muséums (AFM) à Abu Dhabi et l'Agence française pour le développement d'Al Ula dans le gouvernorat d'Al Ula en Arabie Saoudite. La notion d'expertise comme modalité d'influence est alors aussi à mettre en perspective avec l'article de Jonathan Paquette qui aborde cette modalité pour le cas de l'Asie du Sud-Est. En définitive, l'analyse de Marie-Alix Molinié-Andlauer permet d'appréhender plus en détail la circulation de l'expertise dans cette région du Golfe arabo-persique grâce au fonctionnement de ces agences pensées comme des instruments et des modalités de l'internationalisation du Louvre aux Émirats arabes unis et de la Culture en Arabie Saoudite.

STRATÉGIES DE COMMUNICATION NUMÉRIQUE DES MUSÉES

Zhao Alexandre Huang et Mylène Hardy (« Vers une diplomatie publique française des musées en Chine ? La sinisation des stratégies communicationnelles du Louvre à l'ère numérique ») abordent le cas de la Chine, de la stratégie numérique du Louvre et plus précisément le média social chinois Weibo. L'article s'appuie sur une analyse de l'ensemble des posts publiés par le Louvre au cours de l'année 2019 sur Weibo (service de *microblogging*). Cette stratégie du Louvre date de 2015 et pour les deux auteurs de l'article, si 600 000 Chinois ont visité le Louvre en 2018 (sur 2,2 millions de touristes chinois en France) c'est « surtout le résultat d'un ciblage de l'ensemble des stratégies communicationnelles du Louvre vers les médias sociaux chinois, ciblage donnant une couleur sinisée à la communication ainsi mise en place ». Ce projet du Louvre favorise la diffusion de la culture française et participe d'une communication internationale via Weibo pour contourner les difficultés d'accès à Facebook et à Twitter par les Chinois. L'article montre de quelle manière le Louvre parvient à toucher son public tout en diffusant « les valeurs de la France au public Chinois ». L'implication de l'Institut français de Pékin, instrument de la diplomatie d'influence (voir supra), par son interaction avec cette stratégie numérique du Louvre et ses publications devient de facto un soutien à cette stratégie de communication de la marque « Louvre ».

Christophe Alcantara et Nicolas Peyre (Instagram, un soutien contrasté à la mondialisation des marques muséales et à la diplomatie d'influence) analysent, pour les cas du Louvre et du Centre Pompidou, une autre modalité de la stratégie de communication numérique des musées, celle d'Instagram. Les résultats sont plus contrastés que pour le cas du Louvre et de Weibo de l'article de Zhao Alexandre Huang et Mylène Hardy. L'analyse des auteurs intègre aussi les musées créés à l'étranger que sont le Louvre Abu Dhabi (LAD) et le Centre Pompidou Málaga. Toutes les publications sur Instagram de ces quatre musées ont été observées et analysées entre le 12 mars au 12 août 2020. Il est notamment montré dans quelle mesure les deux établissements publics français utilisent ce média pour soutenir la mondialisation de leurs marques grâce notamment à la mise en avant de leurs architectures et de leurs collections. En revanche, le soutien à la diplomatie d'influence de la France semble plus limité mais c'est le LAD qui finalement remplit « le mieux » cette fonction.

CONCLUSION

Le développement des marques muséales peut, donc, être étudié à plusieurs niveaux : en terme de valorisation des actifs immatériels de l'État, via la notion d'industries créatives, comme vecteur diplomatique mobilisant une pluralité d'acteurs selon, quelquefois, des structures ad hoc, ainsi de la création de l'Agence France-Muséums, accompagnant le projet du Louvre Abu Dhabi.

Dans une société mondialisée, il serait possible d'objecter que les marques muséales témoigneraient d'une étrange alchimie entre les musées et le marché.

Pourtant, l'incursion des musées dans le champ des marques peut également participer au renouvellement de leur identité, à la redéfinition de leurs valeurs, voire à la réactivation de leurs missions originelles, en induisant par l'attractivité ainsi générée, une nouvelle relation au public, revitalisant ainsi le processus de médiation. Toutes ces interrogations constituent autant de nouvelles pistes d'analyse et attestent des enjeux en cause.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bouquillion, Philippe ; Le Corf, Jean-Baptiste (2010), « Les Industries créatives et l'économie créative dans les rapports officiels européens », Rapport pour le département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et de la Communication, Paris : Centre d'étude des médias, des technologies et de l'internalisation, Université Paris 8.

Bouquillion, Philippe ; Miège, Bernard ; Moeglin, Pierre (2013), *L'industrialisation des biens symboliques : les industries créatives en regard des industries culturelles*, Grenoble : PUG, 248 p.

Bouquillion, Philippe ; Miège, Bernard ; Moeglin, Pierre (2015), « Industries du contenu et industries de la communication. Contribution à une déconstruction de la notion de créativité », *Les Enjeux de l'information et de la communication* [en ligne], vol. 16, n° 3B, p. 17-26.

Buhler, Pierre (2019), *La puissance au XXIème siècle*, Paris : CNRS éditions, nouvelle édition, 620 p.

Cachin, Françoise ; Clair Jean ; Recht Roland (2006), « Les musées ne sont pas à vendre », *Le Monde*, 12 décembre 2006.

Desvallées, André ; Mairesse, François (2011), « L'organisation des musées : une évolution difficile », *Hermès, La Revue*, vol. 61, n° 3.

Fregonese, Pierre-William (2019), *De la stratégie culturelle française au XXIème siècle*, Paris : Classique Garnier, 336 p.

Kessler, Marie-Christine (2018), « La diplomatie culturelle », (p. 263-274) in Thierry Balzacq ; Charillon Frédéric ; Ramel Frédéric (dir.), *Manuel de diplomatie*, Paris : Les Presses de Sciences Po (Relations internationales).

Peyre, Nicolas (2020), « La mondialisation des marques muséales et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga », *Culture & Musées*, n° 36, p. 209-213.

Pontier, Jean-Marie (2004), « Le code du patrimoine », *Actualités Juridiques de Droit Administratif*, n° 25.

Poulot, Dominique (2005), *Une histoire des musées de France*, Paris : La Découverte, 196 p.

Regourd, Martine (dir.) (2018), *Marque et musée, un espace public revisité*, Paris : Institut Universitaire Varenne, coll. « Colloques & Essais », 307 p.

Rouet, Gilles ; Radut-Gaghi, Lucian (dir.) (2018), « De la diplomatie en communication », *Hermès, La Revue*, n° 81.

Tremblay, Gaëtan (2008), « Industries culturelles, économie créative et société de l'information », *Global Media Journal-Canadian edition* 1 (1), p. 65-88.

Vénica, Catherine (2012), « Stratégies des marques créatives : contradictions entre les industries communes et les industries culturelles », in Bouquillion Philippe (dir.), *Creative Economy, Creative Industries : des notions à traduire*, Saint-Denis, Presses Universitaires de Vincennes, pp.85-98.

Wolton, Dominique (2018), « Ouverture », *Hermès*, La Revue, 81, pp.9-14.

L'expansion internationale des musées : entre diffusion du *soft power* et valorisation économique du patrimoine culturel

Article inédit, mis en ligne le 21 avril, 2021.

Cécile Anger

Titulaire du Master 2 Propriétés artistique et industrielle de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Cécile Anger a également suivi des études en histoire de l'art (Licence et Master 1) dans la même université et a fait un échange à Columbia University (New York). Elle travaille aujourd'hui dans le secteur du patrimoine. Après avoir été chargée du mécénat au musée de Cluny (Paris), elle rejoint le Domaine national de Chambord en 2018 où elle est actuellement responsable de la marque et du mécénat.

Elle prépare un doctorat sur « L'image de marque des biens culturels » à l'Ecole de droit de la Sorbonne sous la direction du Professeur Tristan Azzi et de Madame Marie Cornu (IRJS, droit de l'immatériel, droit d'auteur, droit des marques, droit du patrimoine culturel).

angercecile@gmail.com

Plan de l'article

Introduction

Un nouveau marché international pour les musées français

De nouveaux partenaires : les pays émergents

La structuration d'une nouvelle offre muséale

Un marché international prometteur mais limité aux grands musées

De la variété des accords contractuels

De la variété des sommes levées

Conclusion

Références bibliographiques

RÉSUMÉ

A partir d'une analyse du rapport de la Cour des comptes sur *La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles* paru en 2019 et des pratiques menées par les établissements culturels, cet article se penche sur l'expansion internationale des musées français. Cette expansion se caractérise par la conclusion d'accords à titre onéreux. L'enjeu de diffusion de la culture française dans le monde est important mais il n'est pas exclusif. Tout en jouant de son *soft power*, la France noue des partenariats avec d'autres Etats qui permettent de valoriser son patrimoine culturel, en particulier son patrimoine mobilier (les œuvres de ses collections) et son patrimoine immatériel (le savoir-faire des hommes et des femmes qui travaillent dans les musées et les marques de ses grandes institutions culturelles).

Mots clés

Musées, patrimoine immatériel, savoir-faire, marque, expansion internationale, valorisation économique.

TITLE

The international expansion of museums: between the spread of *soft power* and the economic valorization of cultural heritage

Abstract

Based on an analysis of the 2019 Court of Auditors' report on *The international development of cultural engineering and brands* and the practices carried out by cultural institutions, this article looks at the international expansion of French museums. This expansion is characterized by the conclusion of agreements for valuable consideration. The challenge of spreading French culture throughout the world is important but not exclusive. While playing to its *soft power*, France is signing agreements with other States that allow it to enhance its cultural heritage, in particular its movable heritage (the works in its collections) and its intangible heritage (the know-how of the men and women who work in its museums and the brands of its major cultural institutions).

Keywords

Museums, intangible legacy, know-how, brand, international expansion, economic valorization.

TÍTULO

La expansión internacional de los museos: entre la difusión del *soft power* y la valorización económica del patrimonio cultural

Resumen

A partir del análisis del informe del Tribunal de Cuentas sobre *El desarrollo internacional de la ingeniería y las marcas culturales* de 2019 y las prácticas llevadas a cabo por las instituciones culturales, este artículo examina la expansión internacional de los museos franceses. Esta expansión se caracteriza por la celebración de acuerdos a cambio de una valiosa contraprestación. El reto de difundir la cultura francesa en el mundo es importante, pero no exclusivo. Haciendo gala de su poder blando, Francia firma acuerdos con otros Estados que le permiten promover su patrimonio cultural, en particular su patrimonio mueble (las obras de sus colecciones) y su patrimonio inmaterial (el saber hacer de los hombres y mujeres que trabajan en sus museos y las marcas de sus grandes instituciones culturales).

Palabras clave

Museos, legado inmaterial, conocimientos técnicos, marca, expansión internacional, valorización económica.

INTRODUCTION

En 2019, la France arrive en tête du classement *Soft power 30* mené par le cabinet américain Portland et l'Université de Californie USC. Cette étude, organisée chaque année depuis 2015, observe le niveau d'influence d'un Etat sur d'autres et l'image qu'il porte dans le monde. Il dresse un classement des 30 pays disposant du *soft power* le plus performant.

Les facteurs retenus pour ce classement reposent sur plusieurs critères parmi lesquels la culture, précisément en 2019 : *"French culture continues to amass enormous global appeal, with strong performances across art, film, food, sport, and tourism. Home to cultural icons including the*

Eiffel Tower and the Louvre, France also boasts the most Michelin-starred restaurants in the world. Thus, it is no surprise that France is the most visited destination in the world. The devastating fire at the Notre Dame Cathedral in April drew an outpour of support from both French and global publics, demonstrating the global resonance of French culture, history, and heritage”.

Le *soft power* d'un Etat repose sur sa capacité à séduire « d'autres pays – qui admirent ses valeurs, veulent émuler son exemple, aspirent à son niveau de prospérité et de liberté – veulent le suivre » (Joseph Nye, 2004). Il consiste en la dissémination de valeurs, de l'image de la France à travers le monde. Il définit en filigrane l'attractivité d'un pays, de sa culture, de son mode de vie ; ne parle-t-on pas de l'art de vivre à la française ?

La notion de *soft power* a été théorisée dans les années 1990 par Joseph Nye, politologue américain et professeur à l'Université de Harvard. Selon lui, trois éléments constituent le *soft power* : les valeurs politiques, la culture et la politique étrangère. La présence française dans le monde et au sein des plus importantes instances internationales – telles que le G8 ou le G20 et son statut de membre permanent du Conseil de sécurité des Nations Unies, disposant du droit de veto – n'y sont pas pour rien.

La France est en effet l'un des pays les mieux représentés au niveau international. Son réseau diplomatique et consulaire est l'un des plus riches, il s'agit du troisième plus important au monde, après celui des Etats-Unis et celui de la Chine. D'un point de vue culturel, la France dispose d'un maillage composé de 98 instituts français et de 386 alliances françaises. Ces institutions (les instituts français sont rattachés aux ambassades de France à l'étranger) ont pour mission de diffuser la culture et la langue françaises. La politique artistique de la France au niveau international est guidée par plusieurs priorités, dont celle de participer au rayonnement de la culture française et la mise en œuvre de la diversité culturelle.

Parmi ses outils de diffusion de la culture française au-delà des frontières, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères propose plusieurs actions, comme, depuis 1985, les *Saisons*, *Années* ou *Festivals*. Sollicités directement par le Quai d'Orsay, les musées français prennent part à ces événements mettant à l'honneur des relations historiques entre la France et d'autres pays. Plusieurs établissements culturels français ont par exemple participé à l'année France-Colombie, célébrée en 2016, avec la tenue d'un Festival des Lumières (de Lyon) exporté à Bogota et l'organisation, par le musée de Cluny, de l'exposition *Art et nature au Moyen-Âge*, accueillie par le Musée national de Colombie. Par leurs actions à l'étranger, les musées s'inscrivent dans la politique de diffusion menée et encouragée par l'Etat français.

Dans son rapport *La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles*, publié en 2019, la Cour des comptes rappelle que « facteur important d'attractivité de notre pays, les grands établissements culturels français contribuent de façon significative à la diplomatie d'influence et au rayonnement de la France sur la scène internationale » (Cour des comptes, 2019, p. 15). Elle note qu'il s'agit à la fois d'une « stratégie de présence et de partenariat à l'international ». Au regard de ces deux enjeux, enjeu de présence et enjeu de partenariat, il semble que la balance pèse de plus en plus en faveur du second.

En effet, depuis quelques années, apparaît une évolution dans la politique d'expansion des musées français avec la mise en place de nouvelles formes de collaborations internationales. Un changement s'est manifesté au tournant du XXI^e siècle. Si auparavant il s'agissait principalement de participer à la dissémination de la culture et de la langue françaises dans le monde, dorénavant il s'agit également de mettre en valeur le patrimoine culturel français en tant que tel, en des termes économiques. Cette évolution s'est traduite par l'instauration de partenariats de nature onéreuse. En effet, « derrière la dimension culturelle, c'est aussi le musée comme élément moteur dans les stratégies de développement qui est en action, comme producteur de valeur économique » (Cornu, Frigo, 2009).

Ainsi que l'exprime la Cour des comptes : « tirant profit de leur notoriété et de la qualité de leurs collections, les grands musées français ont développé depuis une dizaine d'années la pratique d'expositions rémunérées dans le but d'accroître leurs ressources propres pour faire face à la baisse relative des subventions publiques et à la croissance des besoins de financement en termes d'échange et de rénovation, opérations autorisées et encouragées par le ministère de la culture » (*Ibid*, p. 49). Si « la pratique de prêts d'œuvres à titre gracieux est longtemps demeurée la principale activité internationale des musées » (*Ibid*, p. 15) elle a cédé sa place à une activité de valorisation commerciale.

En effet, à ces échanges culturels gracieux entre grands musées occidentaux, ont succédé des échanges onéreux, de valorisation économique du patrimoine. Les musées français se tournent vers de nouveaux partenaires en recherche d'une expertise technique avancée et d'une notoriété, gage d'excellence.

L'élément nouveau réside dans le caractère rémunérateur de ces accords et surtout dans la mise en place d'une démarche commerciale des musées qui proposent des prestations dont certaines sont plus abouties que d'autres : prestations mettant en œuvre des compétences en matière d'ingénierie culturelle, pouvant inclure le prêt d'œuvres et une concession de l'usage de leur nom considéré comme une marque commerciale. La valorisation du patrimoine culturel d'un point de vue international repose sur l'exportation d'éléments mobiliers et immatériels.

Ce tournant se produit au milieu des années 2000, avec deux faits marquants, la parution du rapport Lévy-Jouyet en 2006, puis la signature de l'accord portant sur le Louvre Abu Dhabi en 2007. Il convient en effet de rappeler la genèse de telles pratiques de valorisation par les musées. Les pouvoirs publics y ont contribué ; plusieurs rapports rendus par d'importantes instances françaises ont favorisé une telle démarche d'internationalisation des musées, dans la perspective de générer de nouveaux revenus.

Aux origines de l'idée de valoriser le patrimoine culturel, figure donc le rapport Lévy-Jouyet, consacré à l'économie de l'immatériel. Il provoque un déclic significatif parmi les gestionnaires d'établissements culturels. Les auteurs révèlent la richesse du patrimoine, dans sa dimension non pas matérielle mais immatérielle. La France serait détentrice d'un patrimoine immatériel qui constitue un vivier de ressources économiques, si l'on s'applique à bien le valoriser. Selon les auteurs, « dans l'économie immatérielle, notre histoire, notre géographie, nos territoires sont autant d'atouts dont on peut tirer des richesses » (Lévy, Jouyet, 2006, p. 10). Parmi l'ensemble des actifs immatériels (brevets, logiciels, bases de données, savoir-faire, marques, images, spectre hertzien...), les auteurs attachent un intérêt particulier à ceux relevant du secteur culturel, en particulier le savoir-faire, la marque et l'image. Si le savoir-faire relève d'un capital humain de connaissances et de compétences propres aux métiers exercés par les professionnels des institutions culturelles, la marque et l'image relèvent d'un capital de notoriété.

En 2011, Françoise Benhamou et David Thesmar félicitent l'opération réalisée du Louvre Abu Dhabi qu'ils qualifient de référence et insistent sur le fait qu'« il faudrait que le savoir ainsi acquis se transmette à nos autres institutions culturelles tentées par de tels partenariats » (Benhamou, Thesmar, 2011, p. 22).

L'on peut citer également, sans rentrer dans les détails, le rapport du sénateur Yann Gailard sur les musées nationaux (2014), évoquant la richesse des savoir-faire des musées français et le rapport fait conjointement par l'Inspection générale des affaires culturelles et l'Inspection générale des finances (2015) qui va dans le même sens.

En 2019, la Cour des comptes propose une analyse des actions de valorisation internationale des musées des 15 dernières années, elle fait état d'un marché et précise sans

équivoque que l'enjeu pour les musées est de « capter des ressources additionnelles pour financer leur développement » (*Ibid*, p. 12).

Un nouvel équilibre est de mise : il semble que l'on soit passé d'une politique de diffusion de la culture française à une valorisation économique des biens culturels. L'enjeu du *soft power* demeure mais n'est plus exclusif.

Nous soulignons un paradoxe dans la conduite de ces pratiques qui semble s'opposer à la nature par principe non commerciale des musées, placés hors champ des affaires. Cette bascule semble guidée par des considérations économiques. Qu'implique-t-elle pour les musées et leurs missions premières que sont la conservation des œuvres et l'accueil du public ? Quel est son dessein ? Permet-elle effectivement de « financer le développement des musées » ? Au fond il convient de se poser la question suivante : la valorisation économique du patrimoine culturelle est-elle socialement utile ? Agit-elle au service des missions premières du musée ?

Afin de répondre à ces questions, nous proposons dans un premier temps d'étudier ce nouveau marché, en identifiant qui en sont les acteurs et en nous penchant sur l'offre internationale mise en place par les musées français. Cette analyse nous conduira au constat suivant : tous les musées ne sont pas en mesure de mener de telles démarches commerciales, réservées pour les plus emblématiques d'entre eux. Nous étudierons dans un second temps la nature juridique et économique de ces partenariats, en regardant l'affectation des fonds ainsi levés, pour comprendre si cette valorisation présente une utilité réelle et sérieuse pour les musées. La méthodologie que nous retenons repose sur une étude approfondie du rapport de la Cour des comptes et des recommandations qu'elle édicte ainsi que d'une analyse des données publiques portant sur les accords noués par les musées français.

UN NOUVEAU MARCHÉ INTERNATIONAL POUR LES MUSÉES FRANÇAIS

Traditionnellement, l'action internationale des musées vise à aller à la rencontre de trois types de publics : les visiteurs, les pairs et homologues ainsi que les mécènes étrangers. S'agissant des premiers, l'objectif est d'attirer de nouveaux visiteurs et de leur faire connaître le patrimoine français afin qu'ils se rendent en France ; l'objectif est de nature touristique. A l'égard de publics tels que les pairs et homologues, il s'agit d'échanges de nature scientifique, menés dans la perspective de partager des expériences.

Les partenariats mis en place par le Domaine national de Chambord s'inscrivent dans cette démarche à la fois culturelle et touristique. Trois ont été signés avec les Palais d'Été de Pékin, le Palais-Cité d'Udaipur dans le Rajasthan et la Venaria Reale de Turin : les échanges d'experts autour de la préservation et de la valorisation du patrimoine, la coopération culturelle et l'accompagnement du développement touristique des sites constituent le socle commun de ces jumelages.

Les mécènes étrangers correspondent à des particuliers ou à des entreprises qui soutiennent des initiatives françaises. Les associations d'*American friends*, telles que celles du Louvre et de Versailles, participent d'une telle démarche.

Or, un nouveau profil de public est apparu ces dernières années. Il s'agit de partenaires souhaitant s'associer à des musées de renom pour développer eux-mêmes leur offre culturelle.

De nouveaux partenaires : les pays émergents

Historiquement, hors accords financiers, les pays avec lesquels collaboraient les musées français correspondaient à d'autres pays membres de l'Union Européenne, à l'Amérique du Nord, au Japon et à l'Australie, c'est-à-dire des pays développés. La façon dont les musées fonctionnaient entre eux était principalement résumée dans la formule de co-production d'expositions, destinée à limiter les coûts ou du moins à les partager. Par ailleurs, la pratique des prêts d'œuvres jusqu'alors gracieux reposait sur le principe de réciprocité, les fonds des collections des musées alimentant les programmes d'expositions des uns et des autres. Les grands musées de ces pays disposent en effet de collections importantes permettant une telle réciprocité.

La situation diffère face à un partenaire qui ne possède pas de grande infrastructure culturelle. Pour ces derniers, une autre voie a été proposée : une contrepartie financière. Ainsi que le note la Cour des comptes « alors que l'activité internationale traditionnelle des musées consistait à se prêter gracieusement entre eux des œuvres dans une logique de réciprocité... à fournir des prestations de conseil et de formation dans une logique de coopération scientifique et diplomatique, les musées français mais aussi l'ensemble des musées publics en Europe et aux Etats-Unis ont créé une nouvelle activité rémunérée de ventes d'expositions, soit en itinérance, soit sur-mesure, faisant naître un nouveau marché concurrentiel » (*Ibid*, p. 45).

L'un des premiers exemples français de commercialisation de prêts d'œuvres remonte au début des années 2000 et concerne des œuvres du musée du Louvre présentées pendant trois années au High museum de la ville d'Atlanta aux Etats-Unis. L'apport total de 13 millions d'euros a permis d'aider au financement des travaux de rénovation des salles d'art du XVIIIe siècle (Fabre, 2006).

Aujourd'hui les pays identifiés comme susceptibles de s'intéresser à ce marché sont les pays émergents. Y figurent quatre grandes zones : le Moyen-Orient, l'Asie, l'Amérique du Sud et l'Afrique. Les exemples relevés par la Cour des comptes au cours des années 2012 à 2018 recensent la Chine, la Corée du Sud, le Mexique, la Russie, l'Argentine, le Brésil, Taiwan, Singapour¹... La demande extérieure est jugée « croissante dans les pays émergents pour qui le patrimoine culturel est perçu comme un levier d'attractivité » et qui souffrent d'un « défaut de compétences pour construire, agencer et gérer des musées » (*Ibid*, p. 18). La Cour identifie également comme acteurs incontournables les pays du Golfe tels que les Emirats Arabes Unis ou l'Arabie Saoudite. S'agissant de ces derniers, elle ajoute : « la demande procède du développement d'une offre muséale dans les pays dont le PIB par habitant est élevé [et] qui cherchent à prendre position dans les domaines du tourisme et de la culture en créant de grandes infrastructures patrimoniales » (*Ibid*, p. 18).

A ce titre, on peut citer les partenariats noués par le Louvre avec Abu Dhabi et le projet plus récent mené par le gouvernement français avec l'Arabie Saoudite. Ce dernier porte sur la création d'un complexe culturel sur le site archéologique d'Al-Ula. Fondée par l'accord bilatéral du 10 avril 2018 et présidée par Gérard Mestrallet, l'agence française pour le développement d'Alu-Ula a vocation à « mobiliser l'ensemble des savoir-faire français (experts, opérateurs, entreprises) » pour accompagner son partenaire saoudien. Présentée comme « le meilleur du savoir-faire français », cette agence rassemble des compétences dans différents corps de métiers : muséographie, archéologie, architecture et urbanisme, agriculture et botanique, tourisme, éducation, sécurité, gestion de l'eau et de l'environnement².

.....

1. Vente d'expositions par les musées du Louvre, d'Orsay et du Quai Branly.

2. <https://www.afalula.com/lagence-francaise-pour-le-developpement-alula/#accord>

La structuration d'une nouvelle offre muséale

Afin de se positionner sur ce nouveau marché, les musées français ont élaboré une gamme de prestations destinées à être vendues à des partenaires étrangers. Parmi l'éventail des possibles, deux formules en particulier se détachent : les expositions et les projets d'accompagnement dans la création de nouvelles structures culturelles. Les expositions elles-mêmes comprennent l'itinérance d'expositions déjà organisées et présentées en France qui circulent dans d'autres pays, appelées « expositions clé en main³ » mais aussi les expositions conçues sur-mesure.

Il est à noter le rôle précurseur des musées anglo-saxons en la matière, dont le Victoria & Albert museum qui mène une politique d'itinérance de ses expositions depuis 1996 et les commercialise pour un montant oscillant entre 60 000 et 100 000 livres par exposition (*Ibid*, p.51). Le British museum exporte également ses expositions, qui sont d'ailleurs présentées dans le cadre de brochures dédiées, à l'image d'un menu à plusieurs entrées où l'on peut sélectionner selon le thème, la période, les objets, l'exposition de son choix. En France, il est à souligner la pratique ancienne du musée Picasso, mise en place dès les années 1990, avec l'itinérance d'expositions qui « avait permis de collecter en contrepartie des moyens significatifs qui ont financé jusqu'à 50% de la politique des acquisitions du musée » (*Ibid*, p.52).

D'un point de vue théorique, la commercialisation d'expositions comprend en général deux éléments : un élément matériel, le prêt d'œuvres et un élément de nature immatérielle, l'apport de savoir-faire, de compétences en ingénierie culturelle.

A titre préliminaire, nous souhaitons évoquer le sujet des prêts d'œuvres consentis à titre onéreux et la mobilité des biens culturels. En France, la législation sur la circulation des œuvres prévoit des règles strictes afin d'assurer la préservation de ces biens. Se superposent des règles nationales et des règles communautaires, communes à l'ensemble des pays membres de l'Union européenne. Si les « biens culturels » sont soumis à des règles plus souples en matière de circulation, il en va différemment pour les biens qualifiés de « trésors nationaux ». Pour ces derniers, toute autorisation de sortie permanente du territoire étant interdite, ils ne peuvent quitter le sol français que dans quatre cas, visés par l'article L111-7 du Code du patrimoine : restauration, expertise, exposition ou dépôt.

Il s'agit bien de prêts et non de cessions d'œuvres. Si la question de ventes des œuvres a été évoquée dans le rapport Lévy-Jouyet, elle a reçu de vives critiques et une réponse fermement négative. Deux années après sa parution, Christine Albanel, ministre de la Culture, a demandé un rapport sur ce sujet. Confié à Jacques Rigaud (2008), il exclut toute hypothèse de cession des œuvres, ne serait-ce qu'en application du principe fondamental en droit français, d'inaliénabilité des collections (au sens de l'article L451-5 du Code du patrimoine).

S'agissant du savoir-faire ou *know-how* selon l'expression anglaise, il est défini comme « un ensemble de connaissances techniques (renseignements, conseils, connaissances de procédés de fabrication ou de vente...) assez original pour être objet d'appropriation ou de transfert, qui ne constitue pas lui-même un procédé brevetable » (Cornu, Dictionnaire Capitain, 2007). Ce n'est pas parce que sa définition renvoie à un caractère technique que le savoir-faire doit être industriel : « il existe des savoir-faire commerciaux, [...] dans le domaine du management ou de la finance, dans l'ingénierie du patrimoine, dans la gestion de projets » (Larrieu, 2010). Précisément, l'ancien directeur juridique et financier du Louvre explique que ledit musée « constitue avant tout un réservoir de connaissances,

.....

3. Les expositions livrées « clé-en-main » comportent les œuvres prêtées et le contenu scientifique qui l'accompagne comme des éléments de muséographie, de médiation ; l'édition de catalogue...

tant scientifiques qu'en histoire de l'art, mais également un réservoir de savoir-faire en termes de métiers [...] : marbriers, ébénistes, spécialistes de la confection de cadres rares, créateurs de socles, muséographes... » (Anfruns, 2007).

En France, on peut citer les projets culturels exportés par Universcience, il ne s'agit pas exclusivement d'expositions mais de projets de médiation destinés notamment aux jeunes publics. La Cité des enfants, « produit phare de son activité d'ingénierie culturelle » a ainsi essaimé dans de nombreux pays à travers le monde, dont Macao, Hong Kong et le Liban (Cour des comptes, 2019, p. 71) ; elle a parfois fait l'objet d'adaptation, ainsi à Dubaï le projet porte le nom de « Little explorers ».

Au-delà de l'exportation d'expositions, il faut également signaler l'apport de compétences qui se traduit par des prestations de conseil de la part de musées français. Le Louvre a notamment développé des missions auprès de régions comme le Proche et Moyen-Orient, l'Europe de l'Est et la Chine. En 2014, *Louvre Conseil*, un département dédié au développement de l'expertise des métiers du Louvre a été créé ; il fonctionne « sous la forme d'une agence d'ingénierie muséale » en puisant « son offre dans les ressources des différents départements du musée » (Robert, 2015). La Réunion des musées nationaux assure également des prestations de conseil « dans les domaines de la stratégie de programmation, de la production d'expositions ou d'éditions et de la médiation ». Elle a par exemple collaboré avec le musée M+ de Hong Kong qui a bénéficié de missions de conseil et de séminaires de formation (Cour des comptes, 2019, p. 57).

Une autre formule, plus complexe et aboutie que celle des expositions ou des prestations de compétences revient à combiner le prêt d'œuvres, l'apport de savoir-faire et la marque muséale. De tels projets accompagnent la création ou le renouvellement de musées. L'exemple le plus emblématique en la matière n'est autre que celui du Louvre Abu Dhabi, dont il faut signaler l'implication directe de l'État français dans son élaboration car « sous une perspective plus large, c'est aussi du rayonnement culturel de la France et de son positionnement dans les Émirats arabes unis dont il s'agit, mobilisant sous la bannière du Louvre, ses collections et les savoir-faire de ses agents publics » (Cornu, Frigo, 2009, p. 113).

Outre cet exemple singulier, nous mentionnons la politique d'essaimage du Centre Pompidou qui s'est associé à plusieurs acteurs internationaux pour valoriser sa marque, diffuser le savoir-faire de ses équipes et prêter un certain nombre de ses œuvres. Le premier partenaire international du Centre Pompidou est la ville de Malaga, où le musée français a participé à la constitution d'un nouveau centre culturel, installé dans un bâtiment déjà existant, *El Cubo*.

Il s'agit là du premier exemple d'expansion internationale du Centre Pompidou ; deux autres accords ont été signés, l'un avec la Belgique, l'autre avec la Chine, des négociations sont par ailleurs en cours avec d'autres partenaires étrangers, « en Corée du Sud, en Amérique du Sud et en Afrique » (Cour des comptes, 2019, p. 72). Alain Seban, ancien président du Centre Pompidou, instigateur de cette démarche, considère que « les partenaires étrangers constituent des interlocuteurs essentiels pour le rayonnement international des collections publiques mais aussi de l'expertise, du savoir-faire, du savoir scientifique de nos musées ». Il poursuit, « pour les grandes institutions patrimoniales, ces partenaires étrangers sont une manière de diffuser la culture, l'image, la marque de la France ». Evoquant le cas des expositions « clé-en-main », il énonce « au-delà des expositions, il existe des champs nouveaux en matière d'expertise et d'ingénierie pour les pays émergents qui souhaitent concevoir des lieux culturels et des parcours de médiation pour des publics novices. Ce sont de nouveaux territoires à conquérir⁴ ». Précisément,

.....

4. Alain Seban, audition devant la commission de la culture, de l'éducation et de la communication du Sénat, 11 mars 2013.

François Mairesse explique que « Shanghai ambitionne de se placer sur l'échiquier mondial, comme tout ce qui se fait en Chine. Quant à la France, elle joue là une partie de sa diplomatie en s'appuyant sur ce *soft power* » (cité par Chepeau, Tellier, 2019).

D'un point de vue historique, la pratique d'exportation de la marque est née à l'occasion de l'installation du Guggenheim à Bilbao. Cette expansion muséale a fait des émules, ainsi qu'en témoignent les exemples français et d'autres musées dans le monde. Le Victoria & Albert museum s'est par exemple associé au groupe China Merchants Shekou pour l'aider à concevoir le premier musée dédié au design. Localisée à Shekou, à côté de Shenzhen, une galerie présentant une sélection des œuvres des collections du musée britannique porte le nom « V&A gallery ».

UN MARCHÉ INTERNATIONAL PROMETTEUR MAIS LIMITÉ AUX GRANDS MUSÉES

Les accords contractuels tout comme le montant des fonds levés par ces actions de valorisation internationale diffèrent selon la nature des projets, leur ampleur et selon les musées. La pratique révèle que ce marché est réservé aux grands musées.

De la variété des accords contractuels

Les modalités contractuelles dépendent de l'offre commerciale exportée, s'il s'agit d'expositions ou de projets de plus grande envergure.

Pour les expositions, la détermination de la compensation financière est en général faite sur-mesure, au cas par cas et ne repose pas systématiquement sur une grille tarifaire préalablement établie – bien que quelques rares exemples attestent d'une tarification modérée, à l'instar d'Universcience, qui pratique des barèmes oscillant entre 100 000 euros et 300 000 euros pour la vente d'expositions itinérantes (Cour des comptes, 2019, p. 108) –.

En effet, « le calcul du montant versé au musée organisateur varie d'abord en fonction de la nature du projet (monographie/exposition thématique), de celle des œuvres (arts plastiques, photographie, architecture, design, installations...), du volume d'œuvres prêtées, de leur rareté (notion de « chef d'œuvre ») et de la charge de travail que représente l'organisation du projet (commissariat, production de contenus rédactionnels, organisation logistique, montage de l'exposition...). Il est fonction également du potentiel économique de l'exposition, à savoir la fréquentation attendue par l'exposition pour l'acheteur. Les contributions sont également évaluées sur la base de montants constatés internationalement pour des opérations similaires » (*Ibid*, p. 54).

S'il est plus aisé d'envisager la mise en place de barèmes préétablis pour des expositions itinérantes qui sont déjà conçues, cela paraît plus difficile s'agissant d'expositions précisément créées sur-mesure ; leur prix est également fixé sur-mesure : « le prix de vente de ces expositions itinérantes est défini au cas par cas » (*Ibid*, p. 50) tous comme les contrats qui sont « négociés au cas par cas » (*Ibid*, p. 54).

Toujours est-il que pour l'ensemble des expositions exportées, figurent des frais fixes, correspondant à des impondérables qui sont pris en charge par le partenaire, comme les frais de transport ou d'assurance ; à ces frais s'ajoute la part que va dégager le musée pour valoriser sa prestation, le prêt des œuvres – dont certaines sont particulièrement notoires – et son apport intellectuel.

La valorisation financière du patrimoine immatériel a été définie dans deux décrets en date du 10 février 2009. Selon le premier décret, le montant tarifé correspond à une redevance pour service rendu. Il est intéressant de noter que cette redevance prend en compte les avantages conférés au bénéficiaire et ne se limite pas au simple coût de revient

de la prestation. En effet « le montant des rémunérations perçues est fixé, pour chaque prestation, selon les caractéristiques de la prestation, par arrêté du ministre concerné ou par voie de contrat relatif à une ou plusieurs prestations déterminées » (article 3 du décret n°2009-151).

Le second décret (n°2009-157) précise que les produits résultant de la rémunération de ces prestations sont attribués au budget de chaque ministère concerné et peuvent directement être alloués au bénéfice des musées, sans que les fonds ne soient disséminés au sein du budget général de l'Etat. Il s'agit là d'un encouragement manifeste à la mise en place d'actions de valorisation, les sommes perçues s'intègrent au budget direct de leur bénéficiaire (ce qui est une exception au principe de non-affectation⁵).

Parmi les prestations pouvant donner lieu à une compensation financière figurent notamment « les prestations fournies par l'Etat au profit de personnes publiques ou privées : 1° cession, concession ou licence de droits de propriété intellectuelle ; 3° mise à disposition ou cession d'informations ; 6° valorisation du savoir-faire ou de l'expertise des services de l'Etat » (article 2 du décret n°2009-151). Sont donc concernés la licence de marque, qui est un droit de propriété intellectuelle et le transfert de savoir-faire de la part des musées français.

Les conditions financières de l'accord inter-gouvernemental du Louvre Abu Dhabi sont définies au sein de son article 15. S'agissant du nom du Louvre « la Partie émirienne s'engage à verser une somme de 400 millions d'euros ». Il s'agit d'un contrat de licence de marque, l'usage du nom est concédé par la partie française à la partie émirienne dans des conditions prévues dans une convention distincte (conclue le 5 avril 2007). Ces montants ont été calculés ainsi : Julien Anfruns explique, « sur la question de la marque, nous avons réalisé un certain nombre de *benchmarks*, soit dans le monde culturel, soit dans des industries telles que le luxe ou la mode, où les problématiques d'utilisation de la marque peuvent être proches des nôtres. Nous avons aussi travaillé à évaluer le montant d'une prime spéciale équivalent au caractère exceptionnel de ce projet, afin d'augmenter le prix de la marque » (Anfruns, 2007). Pour la valorisation de l'ingénierie muséale (prestations de conseil à la création du musée du Louvre Abu Dhabi), la méthode a consisté en la mise en place d'une cartographie, « nous avons recensé et organisé notre capital humain, puis nous l'avons valorisé métier par métier, pour arriver autour de 165 millions d'euros » (*Ibid*).

De la variété des sommes levées

Plusieurs critiques ont été émises à l'encontre de cette pratique de valorisation économique du patrimoine culturel. La nature commerciale de ces démarches entre en contradiction avec les missions des musées. En effet, les activités d'un musée relèvent d'abord de l'intérêt général. Selon la définition donnée par l'ICOM, le musée est une « institution sans but lucratif ». De la même manière, sans expressément exclure la dimension commerciale de ses activités, l'article L441-2 du Code du patrimoine, rappelle les missions fondamentales d'un musée : « conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ; 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 ; contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion ». Or, dans un contexte de raréfaction des deniers publics, la nécessité de développer des ressources propres est devenue impérieuse.

.....

5. Voir notamment arrêt d'assemblée du Conseil d'Etat, 16 juillet 2007, n°293229, *Syndicat national de défense de l'exercice libéral de la médecine à l'hôpital*.

Par ailleurs les pouvoirs publics enjoignent les établissements culturels à développer par eux-mêmes de telles ressources. Cette raréfaction des deniers publics, accompagnée d'une baisse des financements de nature privée tel que le mécénat (mise en exergue par le sénateur Alain Schmitz, qui évoque la « montée en puissance de la RSE », rapport, 2018) poussent en effet les musées à se tourner vers une autre voie : l'autofinancement (Kancel, Baudouin, Herody, Lamboley, 2015).

Ainsi que l'écrit Marie Cornu « dans certains discours politiques, le message de la nécessité de valoriser économiquement le patrimoine se fait en effet de plus en plus pressant, au mépris du statut de non commercialité... du service public muséal » (Cornu, 2010).

Le caractère onéreux des prêts d'œuvres est évoqué dans la charte de déontologie des conservateurs du patrimoine établie par le ministère de la Culture. Elle rappelle le principe de gratuité des prêts tout en l'assortissant d'une exception : « les collections des musées de France ne se monnaient pas. Elles ne peuvent être assimilées à une marchandise. Leur prêt ne peut être subordonné à un prix de location, et doit être envisagé exclusivement si un but culturel d'intérêt général le justifie. Il peut toutefois être justifié et créateur de ressources pour les musées de faire circuler des expositions conçues à partir de la collection » (point II.2.C).

Juridiquement il est possible pour les musées de mener de telles activités commerciales. Par exemple, l'article 5 du décret du Louvre stipule que l'établissement « peut assurer des prestations de services à titre onéreux ». Cette possibilité juridique est prévue aussi pour des prestations de nature intellectuelle, aussi le Louvre a-t-il la capacité « d'acquérir et exploiter » des droits de propriété intellectuelle telles que des marques. De même, l'article 7.c. du décret du château de Versailles prévoit le droit de « réaliser des opérations commerciales et assurer des prestations de services à titre onéreux ». L'article 13 du décret du Centre Pompidou désigne les recettes de l'établissement, il y intègre expressément « le produit des activités commerciales » et « la rémunération des services rendus ».

Ces pratiques commerciales interrogent néanmoins le rôle des musées : il est évident qu'ils ne peuvent et ne doivent avoir pour objectif la lucrativité, ce serait là un fourvoiement de leurs missions, mais pour autant parvenir, pour certains d'entre eux, ceux qui en ont la capacité, à un équilibre financier pourrait être permis. Il importe de maintenir un équilibre : permettre des activités rémunératrices, à condition qu'elles demeurent secondaires et qu'elles s'exercent au soutien des premières (conservation des œuvres, accueil du public).

Les exemples de valorisation du Louvre Abu Dhabi dont le montant total avoisine un milliard d'euros et des Centre Pompidou Provisoire installés à Malaga, à Bruxelles et à Shanghai, qui génèrent des recettes de plus de quatre millions d'euros par an depuis 2018 (Cour des comptes, 2019, p. 114) reposent sur trois éléments clé : une marque connue, une expertise muséale reconnue et des collections d'œuvres parmi les plus prestigieuses au monde.

Évoquant une « mcdonaldisation » ou une « disneylandisation » de la culture, certains auteurs (Tobelem, 2016) ont comparé ces expansions au modèle de la franchise qui repose sur des éléments similaires : l'apport d'une marque, d'un savoir-faire et d'une assistance technique de la part du franchiseur auprès du franchisé.

Cependant il ne s'agit pas de franchise *stricto sensu* : d'une part les accords peu nombreux ne sont pas destinés à être développés tous azimuts dans l'ensemble des pays du monde, à l'image des franchises de McDonald réparties sur les cinq continents et dans 120 pays ; d'autre part, il ne s'agit pas de nouer ces partenariats dans un souci lucratif en tant que tel. S'il est impossible de dire qu'il s'agit exclusivement de diffusion et de rayonnement de

la culture française, car la dimension économique est présente, il convient de souligner à quoi servent ces fonds. La diversification de ce type de ressource propre est conçue pour être aussitôt réinjectée dans le patrimoine, au service du patrimoine.

Le décret du Louvre précise que le musée « peut réaliser des opérations commerciales utiles à l'exécution de ses missions » (article 5). La notion d'utilité est essentielle, elle conditionne la conduite d'activités commerciales, elles sont permises dès lors qu'elles soutiennent les missions du musée (définies en son article 2).

L'affectation de ces sommes est intéressante à mentionner. Lors de l'itinérance des 17 expositions organisées par le musée Picasso entre 2008 et 2013, « les sommes ont été isolées pour être allouées au financement des travaux de rénovation du musée » et ont rapporté 31 millions d'euros soit 60% du coût total des travaux de rénovation (Cour des comptes, 2019, p. 55). De la même manière, pendant les travaux de rénovation du musée de l'Orangerie, l'exposition *Naissance de l'impressionnisme, chefs d'œuvre du musée d'Orsay* a été commercialisée onze fois entre 1998 et 2002. Elle a rapporté plus de sept millions d'euros et a permis de financer en partie les travaux de rénovation dudit musée (*Ibid*, p. 52). Ainsi que l'a exprimé Guy Cogeval, ancien directeur du musée « c'est assurément une source de ressources propres en progression depuis quelques années » (cité par Yann Gaillard, rapport, 2014, p. 43).

S'agissant du Louvre Abu Dhabi, les crédits obtenus ont permis de financer le centre de réserves à proximité du Louvre-Lens. Installé à Liévin et inauguré en octobre 2019, ce nouveau centre répond à des exigences de conservation des œuvres (en dehors de zones inondables) qui s'étaient avérées de plus en plus urgentes, avec les dernières crues de la Seine. Sur un budget total de 60 millions d'euros, plus de la moitié du financement (34,5 millions euros) a été apportée par l'accord du Louvre Abu Dhabi⁶.

Par ailleurs, une partie des sommes a été placée pour capitalisation auprès d'un fonds de dotation créé à cette fin en 2009, dont seuls les revenus sont utilisés pour financer durablement les grandes missions d'intérêt général du musée. En effet « le Louvre a créé un fonds de dotation non consommable pour préserver une partie des fonds reçus dans le cadre du Louvre Abu Dhabi afin d'assurer un financement pérenne du musée non soumis aux aléas budgétaires de l'Etat », sa dotation initiale a été fixée à 120 millions d'euros (Cour des comptes, 2019, p. 83).

Ce mécanisme a été repris dans le cadre de l'accord entre la France et l'Arabie Saoudite pour Al-Ula, l'article 6, fixant les modalités financières prévoit le versement « d'une somme pour soutenir le patrimoine français » ; « la Partie française alloue l'intégralité de cette somme à un fonds de dotation français, géré par des institutions françaises, dont l'objectif unique sera le soutien du patrimoine de la France ».

La Cour des comptes dresse un état financier de cette valorisation internationale sur les années 2012-2018 (*Ibid*, p. 110). Parmi les grands gagnants, figurent le Centre Pompidou (25,7 millions d'euros), le musée d'Orsay (19 millions d'euros), le musée Picasso (13,1 millions d'euros), le musée Rodin (12,8 millions d'euros), le Louvre (11,9 millions d'euros), le château de Versailles (5,4 millions d'euros) et le Quai Branly (3,8 millions d'euros).

De cette énumération ressort un constat : il ne s'agit que des grands établissements, les grands musées nationaux disposant d'une aura propre et dotés de riches collections. Certains auteurs y voient l'incarnation, dans le monde des musées, du « star-system ». François Mairesse et Fabrice Rochelandet écrivent « tous les musées ne sont pas égaux entre

.....

6. <https://www.louvre.fr/centre-de-conservation-du-louvre>

eux » et citent les travaux de Bruno Frey qui a créé le concept de « musée superstar », ces musées qui sont capables de « générer des revenus commerciaux très importants » en développant notamment « des politiques de marque » (Mairesse, Rochelandet, 2015, p. 121). Il y a en effet une sorte de polarisation des fonds qui sont fléchés vers ces grands établissements. Ils sont capables de parvenir à l'autofinancement, or cela peut impliquer à leur égard des subventions publiques moindres, qui pourraient être libérées et allouées à de plus petites structures.

A ce titre, il convient également de saluer l'action que peuvent porter de grands musées au profit de plusieurs établissements. Le Louvre Abu Dhabi en est l'illustration parfaite, à travers la distribution des fonds entre plusieurs établissements français, qui ont partagé leur expertise ou prêté des œuvres de leurs collections. Ainsi, sur les 190 millions d'euros dédiés à la mobilisation des œuvres nécessaires au programme de prêts, cette somme a été répartie entre les 13 musées prêteurs (Musée du Louvre ; Musée d'Orsay et de l'Orangerie ; Centre Pompidou ; Musée du quai Branly ; Musée national des arts asiatiques Guimet ; Château de Versailles ; Musée Rodin ; Bibliothèque nationale de France ; Musée de Cluny - musée national du Moyen Âge ; Sèvres - Cité de la Céramique ; Musée des Arts décoratifs ; Musée d'Archéologie nationale à Saint-Germain-en-Laye ; Château de Fontainebleau).

Si ce nouveau marché est effectivement réservé aux plus grands, ceux-ci peuvent aussi porter les projets et associer d'autres structures à leur dynamique, permettant ainsi de générer des recettes partagées dans une logique circulaire et par ailleurs réinjectées dans l'entretien du patrimoine.

CONCLUSION

La diplomatie culturelle oscille entre une politique de *soft power* et des démarches d'ordre économique. Les musées n'en sont pas étrangers. Ils ne sont pas les seuls à valoriser leur patrimoine à l'international. Les hôpitaux français exportent eux aussi leur marque et leur savoir-faire, à l'instar des actions qui ont été menées par l'AP-HP en Chine, au Brésil et dans des pays du Golfe (Abu Dhabi et Arabie saoudite). Les hôpitaux français sont même épaulés par une structure dédiée, créée en 2015 et rattachée au ministère des Affaires étrangères : Expertise France. Le désir de bénéficier des savoir-faire français provient des mêmes régions étudiées : Asie, Amérique du Sud, Afrique et Moyen-Orient. Nous verrons à l'avenir si de tels partenariats se poursuivent selon les impacts qu'aura la crise Covid sur l'ensemble des échanges planétaires.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

Mairesse, François ; Rochelandet, Fabrice (2015), *Economie des arts et de la culture*, Armand Colin.

Regourd, Martine (2018), *Marque et musée, un espace public revisité*, Institut Universitaire Varrenne, dont notre contribution « La marque : un outil juridique au service des musées ».

Tobelem, Jean-Michel (2016), *La gestion des institutions culturelles*, Armand Colin.

Revues

Anfruns, Julien (2007), « Comment valoriser le capital immatériel ? L'exemple du Musée du Louvre », in *Quatre questions autour du capital immatériel*, ACIES.

Anger, Cécile (2015), *Le savoir-faire : un actif immatériel au service des musées*, Juris Art Etc.

Chabal, Audrey (26 juillet 2017), *Classement Soft power : La France Pays Le Plus Influent*, Forbes.

Chepeau, Anne ; Tellier, Maxime (5 novembre 2019), *Chine, Émirats... Les musées français mettent le cap à l'international*, France culture.

Cornu, Marie ; Frigo, Manlio (2009), *L'accord portant création du Louvre Abu Dhabi*, AFDI.

Cornu, Marie (2010), *Marchandisation de la culture, à propos des collections publiques*, actes du colloque CREDIMI.

Hiault, Richard (4 février 2015), *Comment les hôpitaux français veulent exporter leur savoir-faire*, Les Echos.

Robert, David (février 2015), *Exportation – Vente du savoir-faire muséal : une offre émiet-tée*, *Le Journal des Arts*, n° 429.

Thèses

Peyre, Nicolas (mars 2019), *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence*, *Le Centre Pompidou Málaga*, Université Toulouse Capitole.

Rapports

Benhamou, Françoise ; Thesmar, David (juin 2011), *Valoriser le patrimoine culturel de la France*, Rapport du Conseil d'analyse économique.

Gaillard, Yann (juin 2014), *Les musées nationaux : quelles ressources pour quelles missions ?*, Rapport d'information fait au nom de la commission des finances, n° 574.

Kancel, Serge ; Baudouin, Frédéric ; Herody Camille ; Lamboley Claire (mars 2015), *Évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État*, Rapport.

Levy, Maurice ; Jouyet, Jean-Pierre (2006), *L'économie de l'immatériel, la croissance de demain*, Rapport.

Rigaud, Jacques (février 2008), *Réflexion sur la possibilité pour les opérateurs publics d'aliéner des œuvres de leurs collections*, Rapport.

Schmitz, Alain (juillet 2018), *Le mécénat culturel : outil indispensable de la vitalité culturelle*, Rapport d'information fait au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication n° 691.

Cour des comptes (mars 2019), *La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles*, Rapport.

Textes de droit

Décret n° 92-1338 du 22 décembre 1992 portant création de l'Établissement public du musée du Louvre.

Décret n° 92-1351 du 24 décembre 1992 portant statut et organisation du Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou.

Circulaire n° 2007/007 du 26 avril 2007 portant charte de déontologie des conservateurs du patrimoine (fonction publique d'État et territoriale) et autres responsables scientifiques des musées de France pour l'application de l'article L. 442-8 du Code du patrimoine.

Décret n° 2009-151 du 10 février 2009 relatif à la rémunération de certains services rendus par l'État consistant en une valorisation de son patrimoine immatériel.

Décret n° 2009-157 du 10 février 2009 portant attribution de produits aux budgets des ministères concernés.

Décret n° 2010-1367 du 11 novembre 2010 relatif à l'Etablissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles.

Accords

Accord intergouvernemental entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement des Emirats arabes unis relatif au musée universel d'Abu Dabi, signé à Abu Dabi le 6 mars 2007.

Accord entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement du Royaume d'Arabie saoudite relatif au développement culturel, environnemental, touristique, humain et économique et à la valorisation du patrimoine du gouvernorat d'Al Ula dans le Royaume d'Arabie saoudite, signé à Paris le 10 avril 2018.

Musées et développement international : l'action culturelle française au Vietnam, au Laos et au Cambodge

Article inédit, mis en ligne le 6 juillet, 2021.

Jonathan Paquette

Jonathan Paquette est professeur titulaire à l'école d'études politiques de l'Université d'Ottawa. Titulaire de la Chaire de recherche en francophonie internationale sur les politiques du patrimoine culturel, il est également directeur de l'Axe de recherche culture et politique au Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa. Jonathan.Paquette@uottawa.ca

Plan de l'article

Introduction

Développement international et diplomatie d'influence

Le champ muséologique au Vietnam, au Laos et au Cambodge

Le musée dans la reconquête d'une influence politique et culturelle

Conclusion

Références bibliographiques

RÉSUMÉ

Ces dernières années, plusieurs programmes de recherche en muséologie ont mis en lumière la contribution des musées aux relations internationales. Cet article s'intéresse au rôle du musée comme catalyseur de développement et de coopération internationale. En s'appuyant sur l'expérience de la coopération culturelle française au Vietnam, au Laos et au Cambodge depuis les années 1990, cet article met en relief certaines caractéristiques typiques de cette approche de la diplomatie d'influence. La mobilisation des musées dans le cadre de projets de développement et de coopération internationale révèle notamment d'autres dynamiques de « transferts » à l'œuvre dans le champ muséal, mais aussi d'autres stratégies politiques mettant en scène les musées. Enfin, cet article s'intéresse également aux enjeux de légitimité politique ainsi qu'aux nuances qui s'imposent pour bien saisir les modes d'influence qui sont impliqués dans les discours et pratiques du développement.

Mots clés

Musées, développement international, France, Vietnam, Laos, Cambodge

TITLE

Museums and International Development: France's Cultural actions in Vietnam, Laos, and Cambodia

Abstract

In recent years, many research programs have highlighted the importance of the museum's contribution to international relations. This paper discusses the role of museums as catalysts for international development. Building on the experiences of France's contribution to museum development and cooperation in Vietnam, Laos, and Cambodia since the 1990s, this paper identifies and engages with the typical characteristics of this type of diplomacy. The use of museums in cooperation and development projects is also tied to other expertise and knowledge transfer dynamics at play in the museum sector, in addition to other strategic and political issues. In sum, this paper discusses issues pertaining to legitimacy and delves into the different nuances that help us to better understand how museums mesh with typical development and cooperation narratives.

Keywords

Museums, international development, France, Vietnam, Laos, Cambodia

TÍTULO

Museos y desarrollo internacional : la acción cultural francesa en Vietnam, Laos y Camboya

Resumen

En los últimos años, varios programas de investigación en museología han destacado la contribución de los museos a las relaciones internacionales. Este artículo se centra en el papel del museo como catalizador del desarrollo y la cooperación internacional. Basándose en la experiencia de la cooperación cultural francesa en Vietnam, Laos y Camboya desde los años 90, este artículo destaca algunos rasgos típicos de este enfoque de la diplomacia de la influencia. La movilización de los museos en el marco de los proyectos de desarrollo y de cooperación internacional revela, en particular, otras dinámicas de «transferencias» en el ámbito museístico, pero también otras estrategias políticas que implican a los museos. Por último, este artículo también examina las cuestiones de legitimidad política y los matices necesarios para comprender plenamente los modos de influencia que intervienen en el discurso y las prácticas del desarrollo.

Palabras clave

Museos, desarrollo internacional, Francia, Vietnam, Laos, Camboya

INTRODUCTION

S'il est souvent admis que le musée est un point de rencontre entre les cultures et les sociétés, force est d'admettre que le musée est également un espace où convergent des forces politiques. Ces dernières années, plusieurs programmes de recherche en muséologie ont mis en lumière la contribution des musées aux relations internationales. Les travaux se déclinent en trois grandes catégories. Sans être mutuellement exclusifs, ou entièrement exhaustifs des différentes dimensions du phénomène, ces trois volets constituent aujourd'hui les grands piliers des programmes de recherche les plus féconds portant sur les relations internationales des musées. Ils témoignent aussi d'une évolution interdisciplinaire des travaux de la muséologie, ceux-ci croisant désormais des objets généralement associés aux sciences politiques et à l'étude des relations internationales.

Les premiers travaux s'inscrivent dans une réflexion classique sur la diplomatie culturelle. Ceux-ci font état du rôle des musées dans l'accompagnement des activités diplomatiques classiques. Le musée est alors envisagé comme un espace chargé de symboles. Le musée se prête aux réceptions et aux célébrations officielles (Grincheva, 2013) ainsi qu'aux rencontres entre responsables de la diplomatie et chefs d'État. Il est souvent intégré au programme des visites officielles. Dans le cadre de prêts de collection, ou encore à travers des expositions spéciales, le musée est envisagé comme étant un instrument des politiques de promotion de l'amitié entre peuples et nations (Mulcahy, 1999 ; Cai, 2013 ; Nisbett, 2013). Dans ce cadre, l'espace du musée est mis à profit dans les relations internationales. Le musée est alors un espace de réinscription symbolique des rapports entre les États; il permet la mise en scène des relations internationales.

Le deuxième volet de cette littérature muséologique sur la diplomatie d'influence porte sur une autre déclinaison de la diplomatie culturelle, à savoir le *soft power*. (Mairesse, 2019 ; Kazerouni, 2015). À la différence de la diplomatie culturelle décrite plus haut, le *soft power* suppose une influence culturelle plus diffuse, où les processus politiques sont plus ou moins dissimulés sous la dimension culturelle. Cette forme de diplomatie d'influence se distingue de la diplomatie culturelle classique en ce que sa visée vise à influencer et à susciter la sympathie non pas tant des États mais des populations. Dans le cadre de cette dynamique culturelle, l'État espère appuyer ses activités diplomatiques et stratégiques sur des forces culturelles existantes qui ajoutent à sa force, à sa reconnaissance et à sa légitimité politique sur le plan international. Alors que certaines stratégies d'utilisation des musées, afin d'accroître un pouvoir d'influence, sont pilotés par l'État (Paquette, 2015), d'autres sont en fait le fruit de partenariats diffus entre l'État, les entreprises et la société civile. Les enjeux de branding, ou d'image de marque, sont importants lorsque l'on aborde les musées sous l'angle du *soft power*. En appuyant l'internationalisation d'un grand musée, que l'on pense au Louvre à Abu Dhabi (Graebner, 2014), ou encore au Centre Pompidou à Málaga (Peyre, 2019), l'État participe aux efforts de valorisation du savoir-faire culturel français. Par ailleurs, le cas du Louvre à Abu Dhabi illustre le prestige de la muséologie française au moyen de son rayonnement culturel mondial (Gombault, 2018). En retour, ce prestige se prête aussi à la construction d'une légitimité culturelle (et politique) des autorités politiques des Émirats arabes unis (Ajana, 2015).

Le troisième grand volet de la littérature sur l'internationalisation des musées nous conduit à prendre compte le problème plus spécifique de l'éthique des relations internationales (Murphy et Tillier, 2019) par le biais d'enjeux relatifs à la propriété des biens culturels. La question des restitutions des biens culturels place les musées au cœur de tensions internationales. Du point de vue historique, le sort réservé au Musée Napoléon de Dominique Vivant-Denon après la chute de l'Empire en 1815 (Pécout, 2001 ; Poulot, 2012) qui conduira au démantèlement de ses collections et à des restitutions de biens culturels illustre bien l'importance des collections et des biens culturels dans l'histoire politique et diplomatique des États. Les réflexions les plus récentes sur les restitutions mettent précisément en relief les tensions et revendications éthiques et politiques qui se construisent par le biais de réseaux d'acteurs transnationaux. C'est ainsi que les musées sont aujourd'hui convoqués à agir dans un espace de tensions qui opposent bien souvent l'État à des acteurs associatifs, voire à d'autres États en quête de « réparation » (Ndiaye, 2019 ; Bertho, 2019 ; Soro, 2020). Dans ce cadre, le musée est porteur d'un contentieux culturel délétère aux bonnes relations entre États et populations.

Le rapport Sarr-Savoy (2018) sur la restitution des biens culturels aux pays africains témoigne de l'importance et de l'actualité des contentieux culturels dans les relations internationales. Par ailleurs, ce rapport a suscité des réponses politiques qui révèlent un autre aspect de la diplomatie d'influence : le développement international. C'est sur cette piste

que semblent s'engager depuis 2019 le ministre de la culture dans le dossier des restitutions et l'appel à l'Agence française de développement pour le financement du Musée d'Abomey, destiné à accueillir d'éventuels biens culturels restitués au gouvernement du Bénin (Sénat, 2019). Cela atteste de la place qu'occupent les logiques de développement international dans le champ muséal. Cette stratégie privilégiée par les pouvoirs publics et par certains acteurs suggère que la coopération offre une nouvelle perspective pour les rapports interculturels et que ces éventuelles coopérations muséales en Afrique inaugurerait la voie vers une décolonisation des rapports culturels et qu'il s'agirait d'un tournant qui conduirait la diplomatie française à établir des relations selon des méthodes jusqu'ici inexplorées.

Cet article a pour objectif de contribuer à l'étude de la place des musées dans la diplomatie d'influence en s'intéressant notamment aux enjeux de « coopération » et de « développement » qui en découlent. Nous partons de l'hypothèse que la coopération internationale et le développement sont, en fait, des stratégies d'influence qui existent depuis longtemps dans le répertoire de l'action culturelle internationale de la France et que la coopération muséale est, en réalité, bien établie dans les pratiques de la diplomatie française. Les interventions de la France dans les secteurs culturels (musées et patrimoine) de ses anciennes colonies indochinoises (au Vietnam, au Laos et au Cambodge), constituent à notre sens, une trajectoire, voire un archétype de la mobilisation des référentiels de la coopération et du développement dans la diplomatie culturelle française.

Cet article s'inscrit dans le cadre d'un projet sur les musées et le patrimoine dans l'espace francophone de l'Asie-Pacifique, projet financé par le Conseil de la recherche en sciences humaines et sociales du Canada et par la Chaire de recherche en francophonie internationale sur les politiques du patrimoine culturel. Après avoir conceptualisé les rapports entre coopération/développement international et diplomatie d'influence, nous nous proposons de situer la présence française dans les champs muséaux du Vietnam, du Laos et du Cambodge jusqu'au retrait de la présence française dans les années 1950 et 1960 à travers des documents et le fond d'archives de l'École française d'Extrême-Orient. Cet article retrace ensuite la place des initiatives de coopération et de développement muséal de la France dans la région depuis la fin des années 1980 à travers une analyse documentaire mobilisant les comptes rendus des travaux et débats de l'Assemblée nationale et du Sénat publiés au Journal officiel, les communiqués de l'Élysée et du ministère des Affaires étrangères ainsi que la documentation administrative de l'Agence française du développement. Ces documents traduisent des positions officielles des affaires étrangères de la France, mais ils permettent de situer, par le fait même, le rôle que les musées sont appelés à jouer dans ce maillage entre coopération/développement et diplomatie culturelle.

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET DIPLOMATIE D'INFLUENCE

Pour les relations internationales, la notion de développement est protéiforme. Elle renvoie simultanément à plusieurs dimensions : politique, institutionnelle, professionnelle/praxéologique, et intellectuelle ou cognitive. D'abord, le développement international renvoie à un rapport politique essentiellement asymétrique. C'est ainsi souvent que l'on parle « d'aide au développement » pour caractériser cette relation dans laquelle un partenaire nécessite un soutien financier ou technique pour réaliser pleinement certaines missions étatiques. Le terme de « coopération » est également utilisé pour caractériser cette relation politiquement asymétrique, mais qui n'est pas sans bénéfices pour l'ensemble des parties impliquées. Enfin, du point de vue politique, le développement et ses inégalités sont souvent pensés en référence à des rapports « Nord » et « Sud », entre pays

du Nord/industrialisés et pays du Sud/dits sous-développés (Higgott, 2005; Marcoux et Urpelainen, 2012). Sur ce plan politique, le développement fait souvent les frais de nombreuses critiques. Derrière des projets en apparence désintéressés se cachent des enjeux économiques importants, le plus souvent liés à l'accès et à l'exploitation des ressources. Par ailleurs, le développement donne lieu à des critiques en ce qu'il implique une violence symbolique qui imposerait une vision de l'économie et des services publics entièrement calqués sur les modèles européens et nord-américains (Joshi et O'Dell, 2013). Or, si ces formes de coopération sont souvent désirées et espérées par certains gouvernements et États du Sud, plusieurs voix se font entendre aujourd'hui pour suggérer que ces coopérations entretiennent parfois certaines formes de domination (Natsios, 2006; Srinivas, 2009; Schuurman, 2009) sous le couvert du développement.

Sur le plan institutionnel, les politiques de développement peuvent reposer sur des organismes multilatéraux comme l'OCDE ou encore la Banque mondiale. Plusieurs institutions onusiennes sont également fondées sur des mandats de développement international dans le secteur du développement culturel. L'Organisation internationale de la francophonie, tout comme l'Unesco, figure parmi les organisations multilatérales les plus actives. Les politiques de développement se traduisent aussi dans les relations diplomatiques bilatérales, que ce soit à travers une filière dédiée au développement au sein d'un ministère des Affaires étrangères, ou encore, à travers une agence ou une société publique. L'institutionnalisation du développement est un produit des circonstances politiques et sociales de l'après-Seconde Guerre mondiale et de la guerre froide.

Le développement pourrait ainsi se caractériser comme une diplomatie – bureaucratique – réservée aux pays du « Sud ». Ce qui renforce peut-être cette impression, tient au fait que le développement repose, dans la pratique, sur une constellation d'acteurs professionnels, d'experts, et de fonctionnaires, spécialisés dans l'une ou l'autre des filières d'activités privilégiées par les États ou par les institutions multilatérales, que ce soit la filière de l'alimentation, celle de l'énergie ou de l'environnement, ou encore, celle de la culture, pour n'en nommer que quelques-unes. L'organisation de ces politiques en différentes filières et projets ont conduit à favoriser un champ de pratiques, structuré par des acteurs professionnels et s'appuyant parfois sur des réseaux associatifs transnationaux.

Enfin le développement s'est également intellectualisé, occupant une place dans l'espace disciplinaire des relations internationales, dans les formations spécialisées et les cursus universitaires. Ces dernières années, ce sont les savoirs professionnels qui ont beaucoup contribué à la revalorisation de la perception publique du développement en s'associant notamment avec de nouveaux référentiels émergents. Dans le champ culturel, le développement se fait l'allié de la « durabilité », de la cohésion sociale et du tourisme culturel. L'association du développement à ces nouveaux référentiels d'action publique témoigne sans conteste d'une aspiration à l'équité et à la cohérence éthique pour les acteurs qui sont engagés dans ce domaine. Cependant, tout aussi vertueuses soient-elles en apparence, ces coopérations s'inscrivent toujours dans les logiques d'une diplomatie d'influence.

LE CHAMP MUSÉOLOGIQUE AU VIETNAM, AU LAOS ET AU CAMBODGE

Des collections impériales ou celles appartenant à ces intellectuels administrateurs, appelés les « lettrés » dans l'histoire du Vietnam, suggèrent que des pratiques de type muséologique ont préexisté à l'arrivée des Européens dans la péninsule indochinoise. Néanmoins, l'essor du musée, selon des logiques et des principes qui persistent encore aujourd'hui, est pour sa part, contemporaine de la colonisation française des territoires qui recouvrent aujourd'hui ceux du Vietnam, du Laos et du Cambodge. Les colons européens

arrivent avec une certaine idée du musée et quelques premières expériences muséales se retrouvent très tôt dans l'histoire de la colonisation française de l'Indochine, dont un musée au Palais du gouverneur à Saigon (Maisonnette-Lacoste, 1881). Néanmoins, à l'instar des musées d'Inde, de Malaisie et d'Indonésie, les musées de l'Indochine coloniale sont principalement créés sous l'impulsion des sociétés savantes. Dans les cinq colonies et protectorats qui formeront la fédération de l'Indochine française en 1887, l'École française d'Extrême-Orient (EFEO) jouera un rôle déterminant dans le développement de nouveaux musées.

L'EFEO, qui voit le jour en 1900, a un double mandat. Dans un premier temps, elle a un mandat de recherche qui s'inscrit dans la lignée des traditions des sociétés savantes que l'on retrouve, notamment, dans l'organisation scientifique et sociale des colonisations britanniques et néerlandaises (Singaravélou, 1999). Dans un deuxième temps, l'EFEO a un mandat de protection et de conservation du patrimoine. Pour ce deuxième mandat, l'EFEO dépend de la Direction des affaires civiles de l'Indochine et veille à la conservation des monuments (Finot, 1903, p.522). Afin d'appuyer cette mission, l'EFEO créera des musées qui, pour la plupart, subsistent toujours dans leurs fonctions. À Phnom Penh, un musée est décidé en 1908 et sera ensuite remplacé par un nouveau musée (Musée Albert Sarraut) en 1919, musée qui fait toujours office d'institution nationale. En 1918, un musée de la sculpture Cham voit le jour à Da Nang (jadis Tourane). À Ho Chi Minh, l'actuel Musée d'histoire vietnamienne prend racine dans l'édifice et les collections du Musée Blanchard de la Brosse, inauguré en 1929. Un musée sera également inauguré et administré par l'EFEO en 1927 à Vientiane. Enfin, le musée de l'École française, situé dans l'Hôtel du gouverneur général de Hanoi, verra ses collections redéployées en 1931 pour l'inauguration d'un nouveau musée – le Musée Louis Finot – dont le site et les collections sont toujours utilisés pour le Musée d'histoire du Vietnam.

Ces musées poursuivront leurs activités malgré les tensions et les périodes les plus tumultueuses des histoires nationales du Vietnam, du Laos et du Cambodge. Sous le gouvernement de collaboration entre le Japon et le régime de Vichy en Indochine, les musées poursuivent leurs opérations et leurs collections sont relativement épargnées. À noter, cependant, la perte du conservateur du Musée de Phnom Penh et directeur des ruines d'Angkor lors d'un interrogatoire conduit par les forces japonaises en 1945 (Thomson et Adloff, 1947, p.414). De 1945 jusqu'aux Accords de Genève de 1954, l'EFEO et ses musées ont été appelés à trouver différents arrangements administratifs intergouvernementaux. Même si cette période se caractérise par des affirmations nationales sur le plan politique, et par un transfert de propriété légale des biens culturels, les professionnels de la conservation français demeurent présents et actifs. La relation change pour devenir une relation de coopération scientifique et technique. Pour les musées, la fin de l'Indochine française marque évidemment un tournant qui s'incarne par la persistance des professionnels français et de leur expertise dans le paysage patrimonial. Dans un article en 1954, Bernard Philippe Groslier, ancien conservateur du Musée d'Angkor, explique que le gouvernement du Vietnam s'est rapidement tourné vers les experts de l'EFEO, les sollicitant pour « [...] la direction et la réorganisation [des musées] selon les techniques modernes de la muséographie » (Groslier, 1954, p.225) et ce, dans l'attente de la formation d'experts nationaux. C'est ainsi, notamment, que les membres de l'EFEO ont eu « l'entière liberté d'action » pour refondre l'exposition permanente et l'organisation du musée de Saigon entre 1951 et 1954 (p.226). Les professionnels se sont très bien adaptés aux exigences politiques et au dialogue, pendant de nombreuses années, avec les nouveaux gouvernements de la République Démocratique du Vietnam, du Sud-Vietnam, du Cambodge et du Laos. Cependant, ces coopérations sont mises à l'épreuve par les conflits qui sévissent dans la région. L'EFEO cesse ses activités à Hanoi en 1959, à Saigon en 1961, à Vientiane en 1966,

à Siem Reap (Angkor) en 1972 et à Phnom Penh en 1975 (Vendermeersch, 1992, p. 736). Malgré tout, cette période se soldera par un legs important pour l'avenir de la diplomatie d'influence française dans la région. Les réseaux transnationaux de professionnels qui se sont tissés entre la France, le Vietnam, le Cambodge, le Laos et éventuellement dans l'espace francophone vont jouer un rôle important dans la reconstruction des rapports diplomatiques de la France dans la région.

LE MUSÉE DANS LA RECONQUÊTE D'UNE INFLUENCE POLITIQUE ET CULTURELLE

Progressant vers la fin des années 1980, le Vietnam amorce un assouplissement de plusieurs de ses politiques économiques et de ses politiques internationales. Ces réformes politiques et administratives sont le prélude à des rapprochements diplomatiques avec plusieurs gouvernements occidentaux. Dans les années 1990, les modernisations politiques et l'essor économique, déjà prévisible, de la péninsule de l'Asie du Sud-Est stimulent les efforts et les volontés de rapprochement, sinon de régularisation des relations politiques avec ces États. Sur le plan culturel, la France a une certaine longueur d'avance dans l'espace médiatique de la région, mais on s'inquiète déjà de la présence croissante des Britanniques et des Japonais qui multiplient leurs efforts de visibilité culturelle à travers des services de radiodiffusion et des instituts culturels (Assemblée nationale, 1991a; 1994). En 1993, le président François Mitterrand entame une importante visite officielle sous le thème de la coopération culturelle et scientifique afin de contribuer à la reprise des relations entre la France et les pays de la région. De concert avec l'expertise de l'EFEO, des ententes sont signées afin de contribuer à la préservation du patrimoine du Vietnam et du Cambodge en particulier. Les visites officielles qui se succèdent structurent ces rapports internationaux autour d'une logique développementaliste, fondée sur la coopération culturelle et technique. Rapidement, les réseaux muséaux transnationaux sont mobilisés. La concrétisation des collaborations se réalise dans les espaces d'échanges professionnels.

L'existence de réseaux professionnels franco-vietnamiens a grandement contribué aux opportunités de développement culturel s'offrant au gouvernement français dans les années 1990. Le Musée ethnographique de Hanoi est le fruit de cette coopération technique et financière franco-vietnamienne. En 1992, le Musée de l'Homme et plus particulièrement la directrice de la conservation des collections asiatiques, Christine Hemmet, sont engagés dans cet important projet de développement culturel, et sur le plan des positions officielles, ce projet « constitue une illustration positive de la contribution que la France peut apporter à la connaissance et à la sauvegarde du patrimoine culturel vietnamien » (Sénat, 1997). Ce projet est venu fédérer les collaborations de plusieurs agences et ministères qui cherchent à se rendre visibles sur le territoire et à participer aux efforts de cette politique de développement. Pour ce projet, on retrouve notamment la contribution du ministère des Affaires étrangères, du ministère de l'Éducation nationale, de l'Agence de la francophonie, mais aussi de la Région Ile-de-France qui développe ses activités para-diplomatiques dans la région d'Hanoi. Ce nouveau musée vietnamien, le plus important projet depuis les musées développés par l'EFEO, devient un instrument d'une politique de coopération culturelle en gestation dont les objectifs comprennent notamment « le renforcement de l'influence française parmi les élites vietnamiennes » (Sénat, 1997).

Le musée lui-même résulte d'un effort technique, mais aussi de certains efforts afin de proposer un projet scientifique fort, tout en accommodant certaines sensibilités politiques, comme le rappelle Christine Hemmet : « Finalement, le consensus se fit autour d'une présentation ethnolinguistique à résonance froidement scientifique, dont l'avantage est de

souligner les analogies plus que les diversités en réunissant les cinquante-quatre ethnies du Vietnam en cinq familles linguistiques » (2001, p. 88). Cette réflexion illustre bien que l'aide au développement culturel n'est pas qu'un simple transfert technique, mais qu'il résulte également de négociations politiques et sociales au niveau local.

L'imposant musée de la capitale vietnamienne est inauguré en novembre 1997 et cette inauguration concorde parfaitement avec le sommet de la francophonie, un moment hautement symbolique pour les relations franco-vietnamiennes. Appelé à intervenir lors d'une cérémonie officielle pour l'ouverture du musée, le président Jacques Chirac prononça un discours qui communique très bien les principes et les enjeux du développement qui s'incarnent dans ce projet : « En soutenant ce projet, la France s'est inscrite dans la grande tradition des précurseurs de l'ethnologie de la péninsule indochinoise, [...] L'inauguration, de ce qui peut être considéré comme un symbole de la coopération entre nos deux pays, fera date dans l'histoire de la muséographie en Asie du Sud-Est, [...] qu'il soit un témoignage d'une vocation que la France doit retrouver : connaître, aimer et faire aimer les peuples et civilisations de l'Extrême-Asie » (L'Élysée, 1997). Ces extraits du discours prononcé par le président Chirac font appel à la longue histoire de la France et à sa contribution à l'ethnologie à travers l'EFEO, mais ils mettent aussi en relief des aspirations géopolitiques et, en quelques sorte, des responsabilités culturelles qui trouvent leur ancrage dans les principes de la coopération et du développement.

Au Cambodge, à la suite de la guerre civile et de la dictature des Khmers rouges, la France s'implique avec la communauté internationale dans des accords internationaux visant la construction d'un processus de paix. Dans les années 1990, la culture et le patrimoine figurent parmi les premières activités qui permettent à la France de prendre de nouveau pied en sol cambodgien. Le rôle des organisations associatives, notamment la contribution du professeur Claude Jacques (et les amis d'Angkor) en 1988, offrent une porte d'entrée pour une reprise des relations diplomatiques qui se concrétise en novembre 1991. À travers Angkor, la France est de nouveau présente sur le territoire dès 1991. Selon le ministre de la culture, Jack Lang, ce travail entrepris permet de « réaffirmer la présence française sur le site d'Angkor » (Assemblée nationale, 1991b). Subséquemment, la France s'inscrit dans le cadre d'une activité de coopération multilatérale encadrée par l'Organisation des nations unies et destinée à proposer un plan d'action pour la préservation des monuments d'Angkor et pour développer le musée et centre d'interprétation de Siem Reap. En 1993, le Comité international de coordination pour la sauvegarde et le développement du site historique d'Angkor est co-présidé par des ambassadeurs et conseillers techniques et culturels français et japonais, deux puissances actives qui rivalisent d'influence dans la région. Les musées et sites du patrimoine offrent une opportunité inouïe à la France pour une présence française sur le territoire cambodgien. L'EFEO sera également rapidement mise à contribution pour participer au redéploiement des activités dans les musées nationaux et pour former les professionnels du patrimoine. En 1996, l'EFEO sera chargée de mettre en place un service de conservation-restauration au Musée national du Cambodge (ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2017). L'Agence française de développement, présente au Cambodge depuis 1993, joue aussi un rôle important dans l'appui aux projets de transfert d'expertise muséale et patrimoniale (Assemblée nationale, 2005) et au tournant des années 2000, le projet « Angkor : patrimoine et développement » voit le jour. Il s'ensuit, toujours au début des années 2000, une multiplication des projets de coopération culturelle qui associent les musées cambodgiens et les experts français (archéologues, restaurateurs, conservateurs).

Au Laos, le développement des relations diplomatiques et culturelles emprunte un chemin similaire à celui du Cambodge. Les chercheurs et archéologues français qui sont actifs sur le terrain au début des années 1990 ouvrent la voie à de nouvelles relations offi-

cielles avec le Laos. Toujours suivant des trajectoires similaires à celles entreprises au Cambodge, la France s'associe à des initiatives multilatérales qui mèneront à la nomination du site de Luang Prabang au patrimoine mondial de l'Unesco en 1995. Une deuxième phase, bilatérale cette-fois, s'amorce à la fin des années 1990 et met en scène, l'EFEO, les services culturels de l'ambassade, mais surtout, l'Agence française de développement qui occupe toujours, à ce jour, l'avant-plan de la coopération culturelle. Dès 1996, la France financera une maison du patrimoine et accompagnera les efforts de préservation et l'expertise muséographique pour le site. De 2001 à 2006, l'Agence française de développement poursuit ses activités de financement du site à hauteur de 5,5 millions d'euros (Assemblée nationale 2006). Si Luang Prabang est, à l'instar d'Angkor, un projet phare qui canalise les coopérations muséologiques, il n'en demeure pas moins que la coopération française a aussi pris corps, depuis, dans de nombreux autres projets. En 2009, des fonds de solidarité prioritaires (FSP) sont consentis pour le développement professionnel et la réorganisation du Musée de Vat-Phu, musée qui avait été construit une décennie plus tôt grâce au concours de fonds gouvernementaux japonais. Des professionnels de l'EFEO, mais aussi du Musée Guimet de Paris, participent à ces activités de formation et d'informatisation des collections (Hawixbrock, 2010). Depuis 2012, l'Agence française de développement finance des projets qui mettent en relations des musées, des archéologues et autres professionnels de la conservation avec des acteurs du monde économique et touristique afin de faire du développement culturel un outil de développement durable.

En somme, depuis les années 1990, les musées de l'Asie du Sud-Est et plus particulièrement les musées appartenant à l'ancien espace colonial français (Vietnam, Laos et Cambodge), se sont constitués rapidement comme des leviers permettant d'initier des activités de diplomatie d'influence. Les réseaux transnationaux impliquant des experts et des organisations patrimoniales françaises ont servi en quelque sorte de tremplin pour une reprise des relations internationales de la France selon les principes et logiques du développement. Le développement a permis à la France de s'assurer une visibilité et une présence sur ces territoires à travers son soutien aux activités muséales. En matière de relations internationales, le développement permet souvent de donner une dimension sociale à des relations bilatérales, voire à les humaniser alors qu'elles reposent beaucoup sur des intérêts stratégiques et commerciaux. Les cas du Vietnam, du Laos et du Cambodge illustrent bien la manière dont les musées, qui ont manifestement besoin de ces ressources, sont au cœur des élans de solidarité et de la générosité des gouvernements étrangers qui rivalisent pour leur influence sur la région.

CONCLUSION

La question du développement international est transversale aux grands programmes de recherche sur les musées et la diplomatie d'influence que nous avons énoncés au début de cet article. Le discours de Jacques Chirac à l'ouverture du Musée ethnographique de Hanoi donne matière à penser quant à l'espace du musée en tant qu'espace symbolique pour les relations internationales. Le développement, après tout, est une forme de *soft power* ; il a pour objectif de favoriser la légitimité des relations politiques entre les États. Enfin, il y a certainement un souci éthique et une volonté de « réparer » les torts causés dans le cadre de la période coloniale, souci qui s'exprime à travers les discours et les actions des responsables politiques français et de plusieurs intervenants du champ muséal. En ce sens, la question du développement en muséologie n'annonce pas nécessairement des innovations majeures en terme d'éventuels programmes de recherche pour notre champ d'étude.

Cependant, le développement illustre certaines différenciations dans la mobilisation gouvernementale des musées pour la diplomatie d'influence. Le développement offre une autre manière de penser et de pratiquer les relations internationales. L'action muséale de la France au Vietnam, au Laos et au Cambodge révèle les quelques nuances qui appartiennent à cette manière de voir le monde. Faut-il le rappeler, le développement - et son langage - implique une asymétrie des rapports entre États, une asymétrie qui a un caractère structurant sur les plans symbolique et politique. Le développement suppose des relations internationales menées en partie par des réseaux d'experts, plus anonymes peut-être, au moyen d'arrangements institutionnels multilatéraux ou bilatéraux. Dans le cas de la France en Asie du Sud-Est, nous avons identifié une certaine trajectoire typique du développement culturel, à savoir une prise de contact grâce à des réseaux d'acteurs professionnels préexistants, la participation à des activités formelles sur la base d'actions ou d'organisations multilatérales (Unesco, CIC Angkor, Agence de la francophonie), suivie d'une action plus stratégique, assortie de soutiens financiers au niveau bilatéral. À tout le moins, cette trajectoire semble caractéristique des collaborations muséales.

En ce qui a trait à la question de l'image de marque, il existe tout de même, croyons-nous, certaines nuances qui font du développement un instrument politique distinct dans la diplomatie d'influence des musées. Le premier aspect, le plus crucial, concerne le transfert. La logique de développement repose uniquement sur un transfert d'expertise et de ressources. Il ne s'agit pas de transmettre une image de marque (Louvre, Centre Pompidou, Guggenheim) pour rayonner, mais plutôt de transmettre des savoir-faire, des ressources financières et des outils techniques. Le deuxième aspect concerne la place du musée dans la construction de la légitimité. Contrairement au Louvre Abu Dhabi, qui confirme à la fois la grandeur culturelle du musée français, et le statut politique du régime émirati, la logique de développement fait du musée étranger un instrument de la construction de la légitimité politique des ambitions économiques et stratégies d'un État. Troisièmement, une temporalité sur le mode des « projets » caractérise cette approche par le développement culturel. Loin de construire une grande œuvre, une multitude de projets sont reconduits à travers des dispositifs de financement complexes ce qui permet, en quelque sorte, de constamment renégocier les termes du développement culturel. Cette flexibilité qui est perméable aux changements des enjeux politiques et diplomatiques est aussi l'expression même de l'asymétrie des relations caractéristiques au développement et à la coopération culturelle. Enfin, les modes de territorialisation du musée propres au développement diffèrent également. Alors que les grands projets de transfert de marque offrent la possibilité aux musées français, à leurs marques, de conquérir de nouveaux espaces, les interventions en mode développement territorialisent la bureaucratie ; elles territorialisent l'État étranger à travers ses intervenants culturels, assurant une présence et un contact sur le territoire.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ajana, Bhtiaj (2015), « Branding, Legitimation, and the Power of Museums: The Case of the Louvre in Abu Dhabi », *Museum and Society*, vol. 13, n° 3, p. 316-335.
- Bertho, Elara (2019), « Restitutions du patrimoine africain », *Multitudes*, vol. 74, n° 1, p. 23-29.
- Cai, Yunci (2013), « The Art of Museum Diplomacy: The Singapore-France Cultural Collaboration in Perspective », *International Journal of Politics, Culture, and Society*, vol. 26, n° 2, p. 127-144.

Finot, Louis (1903), « Notes sur l'École française d'Extrême-Orient », Paris, EFEO, Document d'archive, EFEO BR3051.

France, Assemblée nationale (1991a), « Séance du 29 octobre », *Journal officiel de la République française*, 9e Législature, Paris.

France, Assemblée nationale (1991b), « Question 51476 - Présence culturelle française, Temple d'Angkor », *Journal officiel de la République française*, 9e Législature. Paris, [en ligne], consulté le 10 mars 2020, <http://questions.assemblee-nationale.fr/q9/9-51476QE.htm>

France, Assemblée nationale (1994), « Séance du 17 janvier », *Journal officiel de la République française*, 10e Législature, Paris.

France, Assemblée nationale (2005), « Question 50628. Politique extérieure- Cambodge », *Journal officiel de la République française*, 12e législature, Paris [en ligne], consulté le 11 mars 2020, <http://questions.assemblee-nationale.fr/q12/12-50628QE.htm>

France, Assemblée nationale (2006), « Question 97690 – Luang Prabang, Laos », *Journal officiel de la République française*, 12e Législature, Paris, [en ligne], document consulté le 30 janvier 2020, <http://questions.assemblee-nationale.fr/q12/12-97690QE.htm>

France, Élysée (1997), « Allocution de M. Jacques Chirac, Président de la république, sur l'inauguration du Musée ethnographique et la coopération culturelle franco-vietnamienne, Hanoi, le 12 novembre 1997 », *Discours et dossiers des présidents*, Paris, [en ligne], consulté le 29 janvier 2020, <https://www.elysee.fr/jacques-chirac/1997/11/12/allocution-de-m-jacques-chirac-president-de-la-republique-sur-linauguration-du-musee-ethnographique-et-la-cooperation-culturelle-franco-vietnamienne-hanoi-le-12-novembre-1997>

France, de l'Europe et des affaires étrangères (2017), *Le partenariat en matière de patrimoine et d'archéologie*, Paris, [en ligne], consulté le 30 janvier 2020, <https://kh.ambafrance.org/Le-partenariat-en-matiere-de-patrimoine-et-d-archeologie#Appui-francais-a-la-formation-aux-metiers-du-patrimoine>

France, Sénat (1997), « Rapport d'information », *Journal officiel du Sénat*, Paris, [en ligne], consulté le 5 mars 2020, <http://www.senat.fr/rap/r97-001/r97-001.html>

France, Sénat (2019), « Fonds alloués à la création d'un musée au Bénin », *Journal officiel du Sénat*, Paris, [en ligne], consulté le 15 janvier 2020, <https://www.senat.fr/questions/base/2019/qSEQ190912206.html>

Gombault, Anne (2018), « Louvre Abu Dhabi: A Radical Innovation, but What Future for the French Cultural Influence? », *International Journal of Arts Management*, vol. 20, n° 3, p. 83-94.

Graebner, Seth (2014), « The Louvre Abu Dhabi. French Universalism, Exported », *L'Esprit Créateur*, vol. 54, n° 2, p. 186-199.

Grincheva, Natalia (2013), « Cultural diplomacy 2.0 : Challenges and Opportunities in Museum International Practices », *Museum and society*, vol. 11, n° 1, p. 39-49.

Groslier, Bernard-Philippe (1954), « Le nouveau visage du Musée de Saïgon », *Museum International*, vol. 7, n° 3, p. 225-234.

Hawixbrock, Christine (2010), « Le Musée de Vat-Phu et les collections archéologiques de Champassak », *Bulletin de l'École française d'Extrême-Orient*, vols. 97-98, p. 271-314.

Hemmet, Christine (2001), « Musées d'ethnographie d'Asie et d'Occident », *Ateliers d'anthropologie*, vol. 23, n° 1, p. 83-94.

Higgott, Richard. (2005), *Political Development Theory: The Contemporary Debate*, Londres : Routledge.

- Joshi, Devin ; O'Dell, Roni Kay (2013), « Global Governance and Development Ideology : The United Nations and the World Bank on the Left-Right Spectrum », *Global Governance : A Review of Multilateralism and International Organizations*, vol. 19, n° 22, p. 249-275.
- Kazerouni, Alexandre (2015), « Musées et *soft power* dans le Golfe persique », *Pouvoirs*, vol. 152, n° 1, p. 87-97.
- Mairesse, François (2019), « Géopolitique du musée : les enjeux de la fréquentation », *Politique et Sociétés*, vol. 38, n° 3, p. 103-127.
- Maisonnette-Lacoste, Raymond (1881), Création d'un musée Indo-Chinois à Saigon, Tulle : Imprimerie Grafton, Document archives, EFEO vict-arch.442.
- Marcoux, Christopher ; Urpelainen, Johannes (2012), « Capacity, not Constraints : A Theory of North-South Regulatory Cooperation », *The Review of International Organizations*, vol. 7, n° 4, p. 399-424.
- Mulcahy, Kevin Vincent (1999), « Cultural Diplomacy and the Exchange Programs: 1938–1978 », *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol. 29, n° 1, p. 7-28.
- Murphy, Maureen ; Tillier, Bertrand (2019), « Éthique et politique de la restitution des biens culturels à l'Afrique : les enjeux d'une polémique », *Sociétés & Représentations*, vol. 48, n° 2, p. 257-270.
- Natsios, Andrew (2006), « Five debates on international development: The US perspective », *Development Policy Review*, vol. 24, n° 2, p. 131-139.
- Ndiaye, El Hadji Malick (2019), « Musée, colonisation, et restitution », *African Arts*, vol. 52, n° 3, p. 1-6.
- Nisbett, Melissa (2013), « New Perspectives on Instrumentalism : an Empirical Study of Cultural Diplomacy », *International Journal of Cultural Policy*, vol. 19, n° 5, p. 557-575.
- Paquette, Jonathan (2015). « Les musées, instruments des pouvoirs », *Nectart*, vol. 1, n° 1, p. 41-46.
- Pécourt, Gilles (2001), « Vivant-Denon, l'impossible négociateur de 1814-1815 », In Daniella Gallo (dir.), *Les vies de Dominique Vivant Denon*, Paris : La Documentation française.
- Peyre, Nicolas (2019), « La mondialisation des marques muséales et la diplomatie d'influence, Le Centre Pompidou Málaga », Thèse de doctorat, Université Toulouse I Capitole.
- Poulot, Dominique (2012), *Une histoire des musées de France : XVIIIe-XXe siècle*, Paris : La découverte.
- Schuurman, Frans (2009), « Critical Development Theory : Moving Out of the Twilight Zone », *Third World Quarterly*, vol. 30, n° 5, p. 831-848.
- Singaravélou, Pierre (1999), *L'École française d'Extrême-Orient ou l'institution des marges (1898-1956)*, Paris : L'Harmattan.
- Soro, Kassoum Batjeni (2020), « La restitution du patrimoine culturel africain, une chance à saisir », *Nectart*, vol. 10, n° 1, p. 138-147.
- Srinivas, Nidhi (2009), « Against NGOs? A Critical Perspective on Nongovernmental Action », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 614-626.
- Thompson, Virginia ; Adloff, Richard (1947), « The Cultural Institutions of Indochina Today », *The Far Eastern Quarterly*, vol. 6, n° 4, p. 414-419.
- Vandermeersch, Léon (1992), « Un tournant décisif dans l'histoire de l'EFEO : son retrait de Hanoi à la suite des accords de Genève », *Comptes rendus des séances de l'Académie des Inscriptions et Belles-Lettres*, vol. 136, n° 4, p. 729-737.

Diplomatie d'influence et culture au Quai d'Orsay

Article inédit, mis en ligne le 9 juillet, 2021.

William Guéraiche

Professeur Associé, directeur du Master en Relations Internationales à l'université de Wollongong Dubaï. Ses travaux portent sur les questions de géopolitique au Moyen-Orient et en Asie. Son prochain livre va paraître chez Routledge sur les questions sécuritaires traditionnelles et non-traditionnelles aux Emirats.
WilliamGueraiche@uowdubai.ac.ae

Plan de l'article

Introduction

Diplomatie culturelle, diplomatie d'influence : une confusion soigneusement entretenue

Diplomatie d'influence et diplomatie économique

Le roi est nu

Références bibliographiques

RÉSUMÉ

Le discours officiel du Quai d'Orsay est ambigu sur les relations entre diplomatie et culture et de même que sur le contenu de la diplomatie d'influence. La confusion est entretenue à dessein car elle permet de masquer les vrais enjeux qui sont dans l'esprit des dirigeants d'abord comptables. Le passage de Laurent Fabius au ministère des Affaires étrangères (2012-2017) marque un tournant. C'est lui qui donne un contenu à la diplomatie d'influence dont le principal axe est la réussite économique de la France à l'étranger. Son successeur, Jean-Yves Le Drian semble continuer la politique de son prédécesseur mais son discours masque en réalité un attachement sans faille aux questions stratégiques et sécuritaires.

Mots-clefs

Diplomatie d'influence, diplomatie culturelle, diplomatie économique, Quai d'Orsay

TITLE

Diplomacy of Influence at the French Ministry of the Foreign Affairs.

Abstract

The French Ministry of Foreign Affairs is unclear on its line on the relationship between diplomacy and culture, notably on the content of the diplomacy of influence. The ambiguity is deliberate as it conceals what is really at stake. For decision-makers, budget and profits come first. Laurent Fabius's mandate as minister (2012-2017) marked a shift in policy. Fabius gave substance to France's diplomacy of influence – the backbone of which

is French economic success abroad. His successor appears to continue this policy, but beneath the surface, Jean-Yves Le Drian has shown an unflinching commitment to strategic and security affairs instead.

Key words

French diplomacy, French policy of influence, French culture abroad

INTRODUCTION

« Tout cela, nous le faisons pour l'amour de l'art, qui n'a par définition pas d'autre fin que lui-même, mais nous le faisons aussi pour l'image de notre pays et pour la consolidation de notre modèle culturel¹. »

Il ne fait aucun doute que l'internationalisation des musées entre de plein pied dans la diplomatie d'influence de la France comme l'a montré la recherche récente sur le sujet (Peyre, 2019 ; Peyre, 2020). Reste à déterminer toutefois le contenu de cette dernière. En effet, les médias, la diplomatie, la classe politique dans son ensemble, utilisent cette expression comme d'autres – politique d'influence, diplomatie culturelle, diplomatie globale – pour évoquer l'influence de la culture française telle qu'elle est perçue à l'étranger. Elle englobe d'abord la culture des élites (celle des musées, des grandes expositions, des valeurs humanistes aussi) associée à tous les grands services du Quai d'Orsay regroupés sous la ligne budgétaire du Programme 185 bien nommé « Diplomatie culturelle et d'influence » : « le réseau culturel », l'Agence pour l'Enseignement du Français à l'Étranger (AEFE), les Alliances françaises, les services de la francophonie, de la coopération scientifique, de l'audiovisuel, auxquels s'ajoute l'attractivité touristique ou universitaire de l'hexagone (Atout France-Campus France). A cette nébuleuse publique ou parapublique s'aggrave ensuite une culture plus populaire, par exemple celle des bandes dessinées et des jeux vidéos (Fregonese, 2019) mais aussi des formes diverses d'activité économique comme l'expertise internationale (Tenzer, 2018) ou les industries culturelles et créatives (ICC) dans leur ensemble qui, comme le dit très justement Bernard Miège, désignent une myriade de réalités voisines (Miège, 2017). D'emblée, de concert avec Yohann Turbet Delof, on peut affirmer que les aspects économiques sont difficilement dissociables du culturel (Turbet Delof, 2018, p. 36).

Il y a peu de convergences entre les disciplines universitaires qui se proposent de donner du sens aux relations entre diplomatie d'influence et culture. En Relations Internationales, l'État reste la pierre de touche de tout raisonnement. Ses actions extérieures dans le domaine culturel invitent à découpler les discours de politique étrangère de la réalité des faits pour en mesurer l'écart. Sans grande surprise, l'argent – les budgets consacrés à la promotion d'une culture nationale, leur diminution ou leur augmentation – reste le mètre-étalon des spécialistes des relations interétatiques. L'efficacité, mais parfois aussi le sens profond d'une diplomatie, sont déterminés par cet écart. Dans des disciplines moins convenues (et moins proches du pouvoir) comme la géopolitique, les approches sont différentes. Par exemple, si l'on s'intéresse au Louvre Abu Dhabi dans une perspective géopolitique, il importe de tenir compte de la façon de penser des acteurs ayant participé

.....

1. Le Drian, Jean-Yves (2020), Déclaration de M. Jean-Yves Le Drian, ministre de l'Europe et des affaires étrangères, sur les moyens et priorités de la diplomatie culturelle et éducative de la France, à l'Assemblée nationale le 22 janvier 2020. Disponible sur le site : <https://www.vie-publique.fr/discours/273122-jean-yves-le-drian-22012020-rayonnement-culturel>. Consulté le 7 mai 2020

au projet. Dans sa thèse, Alexandre Kazerouni (Kazerouni, 2013) a bien montré la manière dont les Émiriens percevaient les musées. Musées-racine et musées-miroir ne remplissent pas la même fonction sociale ou politique que les musées français. La diversité des représentations, dont l'étude est fondamentale en géopolitique, explique les raisons pour lesquelles l'universalisme du Louvre Abu Dhabi évoque des réalités parfois opposées (Guéraiche, 2018). Toutefois, la géopolitique partage des objets communs avec certaines théories de sciences de l'information et de la communication. L'une d'elle, la Gestion coordonnée du sens (*Coordinated Management of Meaning ou CMM*), peut être convoquée pour comprendre les postures des diplomates et autres représentants officiels. Pour Barnett Pearce, le contexte de la communication importe autant que le contenu du message véhiculé. Appliqué à la diplomatie, une relation bilatérale – que l'on pourrait assimiler au concept de récit vécu (*story lived*) en CMM – est tout aussi importante que sa perception voire le discours au sujet de cette même relation – l'amitié franco-émirienne relèverait ainsi plus du récit raconté (*story told*) (Cronen, 1980). La CMM laisse une large place à l'interprétation, notamment pour tout ce qui relève de la construction narrative en diplomatie (au sens large). Elle permet d'apprécier ce que l'on choisit de mettre ou non dans la construction du récit (Pearce, 2005). La rhétorique du ministère des Affaires étrangères n'a pas fait l'objet d'études systématiques. Moyennant quoi, le travail conceptuel sur le lissage du discours politique mené par Caroline Ollivier-Yaniv (2006) sur la Défense par exemple aide à mieux comprendre la fabrique du discours institutionnel au Quai d'Orsay. Il faudra aussi du temps pour que la recherche universitaire mesure les continuités (Bacot *et al.*, 2010) et les ruptures opérées par la présidence d'Emmanuel Macron dans le domaine de la communication politique qui évolue dans le contexte occidental de *post-truth politics* (Lockie, 2017, p. 1-3 ; Labbé & Savoy, 2020).

Penser les relations entre culture et politique étrangère est un jeu de « chaises musicales » où les ambiguïtés sémantiques ne résultent donc pas d'un hasard fâcheux. Déconstruire les discours officiels sur la diplomatie d'influence met à jour les enjeux qui se cachent derrière une pléiade d'euphémismes. Diplomatie culturelle-diplomatie d'influence, diplomatie d'influence-diplomatie économique ; est-ce que cette fluidité pendulaire n'instrumentalise-t-elle pas, au bout du compte, la culture au profit de l'économie et des questions de sécurité ?

DIPLOMATIE CULTURELLE, DIPLOMATIE D'INFLUENCE : UNE CONFUSION SOI-GNEUSEMENT ENTRETENUE

« Le Louvre Abu Dhabi : un projet de diplomatie culturelle » lit-on sur le site de l'association d'accueil et de découverte du patrimoine français pour les diplomates étrangers². Dans le discours officiel français (le récit raconté), le Louvre Abu Dhabi est présenté comme une réussite de la diplomatie culturelle française (Guéraiche, 2018), mais quelle relation peut-on établir entre cette diplomatie culturelle et la diplomatie d'influence voire la diplomatie économique d'une manière générale ?

Lors d'une audition à la commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale le 20 janvier 2020, Jean-Yves Le Drian, ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, affirme vouloir faire de la diplomatie culturelle une diplomatie d'influence. « Pour reprendre

.....

2. Bienvenue en France (BEF). L'association d'accueil et de découverte du patrimoine français pour les diplomates étrangers. Le Louvre d'Abu Dhabi : Un projet de diplomatie culturelle. Disponible sur le site : <https://www.bienvenueenfrance.org/Le-Louvre-d-Abu-Dhabi-Un-projet-de-diplomatie-culturelle>. Consulté le 7 mai 2020.

une formule célèbre, je dirais que l'influence, c'est la continuation de la diplomatie par d'autres moyens³ ». Si le propos de Clausewitz a été maintes fois vérifié pour la guerre et la politique, il n'en demeure pas moins que comme pour la guerre et la politique, la culture et l'influence restent des réalités distinctes dont on ne voit pas très bien les interactions dans le champ diplomatique. Il ne s'agit, ni d'une continuité dans le temps comme pour un conflit, ni même de l'alternance de l'une à l'autre – l'influence succéderait à la culture et réciproquement. Le lien de causalité pourrait être que la culture, sous-entendu de la France, accroît l'influence, sous-entendu de la France. En introduction de sa présentation, le ministre précise en outre qu'une diplomatie efficace ne s'adresse pas seulement aux États mais aux sociétés. En réunissant ces éléments disparates, on pourrait dès lors affirmer que la politique culturelle du Quai d'Orsay a pour objectif d'accroître l'influence française auprès des États et de leurs sociétés. Il est vrai que cette formulation pose plus de questions qu'elle n'en résout. Quelle est la mesure de l'influence ? Parler français, acheter français – mais sommes-nous encore dans le registre culturel ? Comment, de surcroît, concilier influence et diplomatie *stricto sensu* ?

Le flou est entretenu avec le Louvre Abu Dhabi. Plus en avant dans sa présentation, Jean-Yves Le Drian évoque un « modèle français » fondé sur :

« L'humanisme européen et l'esprit des Lumières, un modèle de pluralisme et d'ouverture qu'il ne s'agit pas d'imposer- nous n'en avons ni le désir, ni les moyens - mais de proposer au reste du monde, un modèle qui défend nos idéaux de liberté et d'égalité, qui défend également une certaine idée de la mondialisation : pour nous, celle-ci n'a de sens qu'à l'horizon de notre commune humanité⁴. »

Ce modèle, esquissé à gros traits, met en avant l'universalisme qui comme on peut le voir avec le Louvre Abu Dhabi est plus français qu'universel (Guéraiche, 2018). C'est donc au nom de ce modèle qu'il faut comprendre la création « du premier musée à vocation universelle du monde arabe ». Comment faire tenir ensemble une approche française, le monde arabe et l'universalisme ? Aucune réponse n'est apportée ou plus exactement le ministre s'ingénie à éluder ces questions. Jean-Yves Le Drian enchaîne *ex abrupto* sur les réalisations de ce modèle. La défense de ce dernier impose la protection d'un patrimoine en danger, allusion à l'Alliance internationale pour la protection du patrimoine dans les zones de conflits initiée sous la présidence de François Hollande avec la collaboration des Émiriens en 2017-2018. Sans aucun lien avec ce qui précède non plus, le ministre enchaîne sur la francophonie. Le discours très lisse du rôle de la France, championne du multiculturalisme et de la diversité culturelle élaborés dans le contexte de l'après Guerre Froide (Bambridge *et al.* 2004), prend soin d'éviter la crise, grave, que traverse l'organisation après la nomination de Louise Mushikiwabo au poste de secrétaire générale de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF)⁵. Cet enchaînement de causalité résulte d'un lissage du discours officiel tout autant que de ce que Claire Oger et Caroline Ollivier-Yaniv appellent la décontextualisation (Oger & Ollivier-Yaniv 2006, pp.70-72). Mais de clarifications sur l'universalisme, au bout du compte, le ministre n'en donne aucune.

.....

3. Le Drian, 2020, *op.cit.*

4. *Ibid.*

5. Cette nomination a provoqué une levée de boucliers des intellectuels et chefs d'État africains, ainsi que d'anciens ministres français de la Francophonie. Paul Bérenger, un des chefs de l'opposition mauricienne, avance que : « La façon dont le président Macron traite la francophonie comme un jouet de la France est scandaleuse. », *France-Afrique, domination et émancipation. Manière de Voir*, n° 165, Juin-juillet 2019.

On peut postuler que ce galimatias est délivré à dessein parce qu'il ne souhaite pas intégrer au récit des éléments plus prosaïques (*untold stories*) (Pearce, 2005). Sous un vernis d'universalisme et autre rayonnement culturel bienséants, le ministre fait entrevoir en filigrane une réalité, bien tangible et mercantile, celle de la diplomatie économique. La diplomatie française se doit de « trouver des mécènes internationaux » assène-t-il. Le Louvre à Abu Dhabi – qui a rapporté un milliard d'euros à la France – comme le Centre Pompidou de Shanghai sont ainsi de « formidables réalisations ». Le lyrisme du dialogue avec les peuples cède vite le pas aux industries culturelles et créatives (ICC) dont le chiffre d'affaire cumulé a été de 90 milliards d'euros en 2018⁶. Loin des idées généreuses des Lumières, la réalité comptable de la diplomatie culturelle apparaît comme un fil directeur solide de la politique étrangère française. La diplomatie culturelle est pensée avant toute chose comme une question d'argent (*untellable stories*) (Pearce, 2005). Elle a de ce fait toute sa place dans la diplomatie d'influence définie par Laurent Fabius depuis 2012.

DIPLOMATIE D'INFLUENCE ET DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE

Les origines de la diplomatie d'influence remontent à la fin de la présidence de Jacques Chirac. Un constat s'impose au tournant du siècle. Les acteurs culturels français à l'étranger avancent en ordre de bataille dispersé. Une certaine incohérence caractérise donc l'action extérieure de la France. Diplomates, intellectuels, experts dans des domaines divers expriment leur volonté de travailler de concert. En 2004, le sénateur Louis Duvernois recommande dans un rapport de détacher les services culturels du Quai pour créer une agence pour la culture française à l'étranger. Cette structure regrouperait tous les opérateurs dans une logique interministérielle⁷. Excellente idée mais qui est restée dans les limbes.

Avec l'arrivée de Laurent Fabius au Quai d'Orsay en 2012, l'influence est pensée comme le levier d'une ambition mondiale au service de l'économie. Le ministre des Affaires étrangères et du Développement international marque de son sceau l'idée d'une France « puissance d'influence ». Pour dépasser l'opposition entre *hard et soft power* de Joseph Nye (Nye, 1990), les actions extérieures de la France doivent être fondues dans un même creuset et ainsi faciliter l'influence française dans le monde (Fabius, 2013 p.51). Il n'est assurément pas facile de fusionner dans une même politique présence multiforme et pluralité des actions. La France doit se servir de sa bonne image à l'étranger pour promouvoir une diplomatie économique que l'on pourrait qualifier de « décomplexée » depuis le traité de Maastricht (Badel, 2006, p. 172). Avec le rattachement des services du Commerce extérieur à son ministère, le locataire du Quai bouleverse les relations entre diplomatie et captation des marchés extérieurs. Les ambassadeurs sont sommés de pratiquer le « réflexe économique » (Fabius, 2013, p.56) c'est-à-dire de se comporter comme des présidents de chambre de commerce pour faciliter l'obtention de marchés aux entreprises françaises. C'est d'ailleurs le sens de la création d'une direction des entreprises dans l'organigramme du Quai. Sans grande surprise, la diplomatie économique devient donc sous Fabius le premier pilier de la diplomatie d'influence, plus tard elle-même intégrée dans la « diplo-

.....

6. Le Drian, 2020, *op.cit.*

7. Duvernois, Louis (2004), *Pour une nouvelle stratégie de l'action culturelle extérieure de la France : de l'exception à l'influence*. Sénat n°91 - session ordinaire de 2004-2005, pp.70-71. Disponible sur le site : <https://www.senat.fr/rap/r04-091/r04-0911.pdf>. Consulté le 7 mai 2020.

8. Ministère des affaires étrangères et du développement international (2015) *MAEDI 21. Une diplomatie globale pour le XXI^e siècle*, p.13 sq. Disponible sur le site : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/maedi21-une-diplomatie-globale-au-21e-siecle/>. Consulté le 7 mai 2020.

matie globale⁸ » en 2015. Le deuxième pilier de la diplomatie d'influence est la diplomatie culturelle. La France possède le 3^e réseau diplomatique au monde grâce au domaine culturel à proprement parler, l'enseignement du français à l'étranger et l'audiovisuel. Le ministre souligne qu'il n'oublie pas les établissements prestigieux comme la Sorbonne et le Louvre Abu Dhabi. « Je ne sépare pas dans notre « influence » l'économique de l'éducatif et de du culturel » (Fabius, 2013, p.57). Le ministre définit alors la diplomatie du développement associée à la diplomatie environnementale qui sera la grande réussite de son ministère avec le Traité de Paris en 2015. Le dernier pilier est dénommé « diplomatie démultipliée » qui convoque, pêle-mêle, tous les « porte-drapeaux de l'influence française » (acteurs de la coopération décentralisée, Français de l'étranger, ONG, artistes, *etc.*) (Fabius, 2013, p.8).

Ces grands axes de la politique étrangère, séduisants, d'une France moderne, influente dans le monde, demandent néanmoins à être examinés sous l'angle de la morale publique. En effet, la fabrique du discours officiel n'est pas sans rappeler ce que l'on appelle le *rebranding* en marketing, une stratégie qui vise à repositionner une marque, en l'occurrence ici la France. Ce *nation-branding* comme l'a défini Simon Anholt (Anholt, 1998) ne manque pas de faire grincer des dents dans l'un des plus anciens ministères des Affaires étrangères au monde (1589) dont la culture – culture des élites – les codes, les règles non-écrites se sont transmis de générations en générations. L'audace demandée par la diplomatie d'influence, et surtout la diplomatie économique, n'est pas en adéquation avec la culture du Quai. Bien des fonctionnaires, serviteurs de l'État, pensent qu'ils n'ont pas suivi des filières rigoureuses de recrutement pour endosser les habits de chef d'entreprise ou de femme, d'homme politique.

Si promouvoir les intérêts de la France n'est pas non plus un changement éthique fondamental pour le corps diplomatique, c'est plutôt le mode opératoire et la logique que cet effort recouvre, qui sont sujets à caution. Dans un article de référence parue à la même période (2013), Nicolas Tenzer donne, lui aussi, une définition en quatre points de la diplomatie d'influence : des objectifs et des cibles clairs, une feuille de route qui tienne compte des différentes temporalités et la capacité à mobiliser des acteurs de différentes natures – et extérieurs aux structures de l'Etat (*think tanks*, entreprises, *etc.*) (Tenzer, 2013, pp.3-4). Nicolas Tenzer invite donc les diplomates à faire preuve d'agilité pour briser les fonctionnements en réseau (Lequêne, 2017). La diplomatie d'influence invite aussi à sortir d'un fonctionnement administratif, vertical, pour adopter la souplesse du secteur privé. La genèse de cette idéologie remonte elle aussi aux années 1980 dans le contexte mondial d'ultra-libéralisme et de destruction des services publics. La convergence avec la montée en puissance de la diplomatie économique n'est pas un hasard. Après le passage à Matignon de Laurent Fabius (1984-1986), François Léotard avait offert un bel exemple de privatisation du service public de l'audiovisuel sur l'autel du « mieux-disant culturel » dont on voit les effets trente plus tard. Sur le moyen terme, des techniques managériales s'imposent. Par rapport aux autres grands ministères dépensiers, les réformes ne peuvent toutefois pas être justifiées par « l'usager » (Strobel, 1993) – mieux vaut donc rester abscons sur les finalités. Les grandes entreprises, celles qui sont capables de gagner des parts de marché à l'international, sont les grandes gagnantes de cette évolution.

LE ROI EST NU

Si la diplomatie d'influence, aiguillonnée par la diplomatie économique, ne repose pas uniquement sur une logique mercantile, elle fait néanmoins de la réussite commerciale et financière l'un des mètre-étalons de la diplomatie française – autre élément de la nar-

ration impossible à mentionner (Pearce, 2005). Nul besoin de préciser que ce discours passe, ou passerait mal, auprès des diplomates et autres acteurs impliqués dans l'action culturelle s'il était assumé par les instances dirigeantes. Comme le dit très justement Caroline Ollivier-Yaniv, c'est moins le contenu dissimulé que le sens de cette occultation qui importe (Ollivier-Yaniv, 2003). C'est précisément pour cette raison que les ministres des Affaires étrangères français manient avec habileté les ambiguïtés du discours officiel.

Dans l'esprit des locataires du Quai, au moins depuis 2012, la diplomatie culturelle n'est pas une fin en soi mais un moyen de servir les intérêts économiques de la France et de jeter un voile pudique sur les efforts déployés à l'international pour aider l'économie française. Jean-Yves Le Drian continue à cet égard, la politique menée par son prédécesseur, avec une touche personnelle toutefois.

Les budgets de la diplomatie culturelle et d'influence ne sont pas proportionnels aux ambitions que l'on lui prête, affirme un rapport parlementaire de 2018⁹. Entre 1960 et 1980, les ressources de la Direction des relations culturelles scientifiques et techniques représentent 53% du budget du Quai d'Orsay (Kessler, 2018, pp.266-267). Les rapporteurs de la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée reprenant les données de Daniel Haize (Haize, 2018) déplorent qu'en 2012, les crédits affectés aux actions culturelles (programme 185) ne représentent plus que 25 % du budget total voire 11 % si l'on retranche la dotation de l'AEFE¹⁰. Une ambition grandissante et des budgets en baisse ne vont pas de pair. Pour maintenir son rang, ses actions extérieures, le Quai d'Orsay doit donc trouver de nouvelles sources de financement. Il n'y a guère que deux possibilités, ou bien développer des partenariats avec le privé ou bien s'associer à des États étrangers. Or, sortir d'une conception jacobine du service public avec un contrôle de l'État n'est pas sans risque.

Lors des journées du réseau de coopération et d'action culturelle le 16 juillet 2018, Jean-Yves Le Drian fait le bilan d'une année passée au Quai d'Orsay. Le thème est précisément la diplomatie d'influence. La principale finalité du réseau de coopération et d'action culturelle, explique-t-il, est de servir nos intérêts nationaux sur le long terme.

« En schématisant un peu, on serait tenté de dire que là où l'enjeu du travail de chancellerie est de nous faire des alliés, celui de la diplomatie d'influence est de nous faire des amis. Si l'action diplomatique vise à faire valoir nos intérêts sur le court ou le moyen terme, votre action sert presque toujours nos intérêts sur le plus long terme. Y compris - le moment venu - dans des situations de crise où le travail de chancellerie peut trouver un relai puissant dans cette connivence patiemment construite¹¹. »

Du point de vue des Relations Internationales, ce propos sur l'amitié est contestable. Le ministre utilise cette rhétorique du dépassement dialectique dont on se demande, une fois encore, si son but n'est pas de masquer les vrais enjeux. Il évoque la chancellerie dans une acception large, celle des ambassades et donc les diplomates de métier. Ces derniers participent à l'élaboration du droit international, selon des protocoles convenus, dans un cadre hiérarchique et démocratique déterminé. Les acteurs de la diplomatie culturelle – diplomates compris puisqu'ils doivent montrer l'exemple – sont censés « se faire des amis ». On sort du registre administratif pour invoquer la vie privée. L'amitié a droit

.....

9. Herbillon Michel, SIRA Sylla (2018), *La diplomatie culturelle et d'influence de la France : quelle stratégie à dix ans ?*, Rapport d'information de l'Assemblée nationale, commission des Affaires étrangères, 31 octobre 2018.

10. Ibid, p. 119.

11. Le Drian, Jean-Yves (2018), *Diplomatie d'influence*. Journées du Réseau de coopération et d'action culturelle. Discours de M. Jean-Yves Le Drian, Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères. Paris le 16 juillet 2018. Disponible sur le site : https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/discours_jyld_16.07.18_cle0effc8.pdf. Consulté le 7 mai 2020.

de cité en politique, même si elle est rare (Guéraiche, 1998) ; elle n'existe pas, et ne doit pas exister, dans les relations internationales. Pour reprendre l'approche classique et réaliste (du point de vue de la théorie des Relations Internationales) de Hans Morgenthau (Morgenthau, 1948), le but de la diplomatie est de faciliter la coopération entre États tout autant que d'accroître le pouvoir de chaque État. Les diplomates défendent donc toujours en dernière instance les intérêts de leur État. Ils ne peuvent remplir leur mission qu'à la condition de mettre leurs opinions, leurs convictions personnelles sous le boisseau. C'est bien ici que le bât blesse. Jouer de l'amitié revient donc à créer une vulnérabilité, à un moment ou un autre, dans la chaîne de décision. Cette diplomatie d'influence-là peut mener à un scénario « d'arroseur-arrosé ». Les « connivences patiemment construites » ne sont pas sans rappeler les affaires d'anciens chefs d'État avec des pays africains ou la manière dont le locataire de l'Hôtel de Brienne de 2012 à 2017 utilisait les relations personnelles, ses « amitiés » pour vendre des armes françaises à l'étranger¹². Il ne fait aucun doute que Jean-Yves Le Drian évoque dans son propos l'amitié personnelle et non l'amitié entre deux États qui est une figure de rhétorique en relations internationales ; par exemple l'amitié franco-allemande (Grosser, 2012) ou l'amitié franco-américaine (Belkin, 2012) d'ailleurs bien malmenée depuis l'élection de Donald Trump.

Cette approche réaliste de la diplomatie d'influence mérite d'être complétée – bien que le récit ne puisse être verbalisé officiellement (*untellable stories*) (Pearce, 2005). En partant du postulat que les affaires culturelles sont perçues comme un aspect mineur de la politique étrangère de la France, il reste à comprendre comment elles peuvent être utilisées pour des objectifs qui sont moins nobles, comme l'augmentation du commerce extérieur ou le renforcement des accords sur des questions de sécurité. Deux éléments sont à prendre en compte, le premier sur le parcours personnel de Jean-Yves Le Drian, le second sur le Louvre Abu Dhabi comme illustration de la politique d'influence française.

Le parcours politique de Jean-Yves Le Drian indique que les affaires culturelles n'ont jamais été une priorité dans sa carrière. Membre de la commission Défense de l'Assemblée nationale dès son élection en 1977, son arrivée au ministère de la Défense en 2012 marque l'apogée d'un parcours et d'un intérêt constant pour la chose militaire. En 2017, il souhaite rester à son poste mais Emmanuel Macron lui offre finalement le Quai¹³. De son passage à la Défense, on retiendra surtout qu'il fut le commis voyageur du lobby de l'armement. 24 Rafales vendus au Qatar en 2015 ou encore 48 Rafales, des missiles et une frégate vendus à l'Égypte du général Sissi restent son bâton de maréchal. D'après le *Stockholm International Peace Research Institute*, la France est passée de la 5^e et à la 3^e place des pays exportateurs d'armes entre 2015 et 2019¹⁴. Jean-Yves Le Drian s'est aussi fait remarquer par ses contradictions sur ces ventes d'armes¹⁵. C'est probablement dans cet exercice à hauts risques de ventes d'armes françaises que le ministre a peaufiné sa conception particulière de l'amitié – amitié avec les chefs d'État et non avec les États – avec un même objectif affiché, celui de créer des milliers d'emplois en métropole.

Le second élément à prendre en compte est la signification réelle du Louvre Abu Dhabi dans la diplomatie d'influence. Le million de visiteurs annuel en 2018 et en 2019 – même si c'est un résultat notable (10 millions pour le Louvre 'Paris' et 3 millions pour Beau-

.....

12. Forestier, Patrick (2018), « Jean-Yves Le Drian, ministre de la « mafia » bretonne », *L'Express*, 30 juin 2018.

13. *Ibid.*

14. Stockholm Peace Research Institute (SIPRI) (2020), Arms Industry Database. Disponible sur le site : <https://sipri.org/databases/armsindustry>. Consulté le 7 mai 2020.

15. Amnesty International (2019), « Armes françaises au Yémen : trois mensonges d'état » 19 avril 2019. Disponible sur le site : <https://www.amnesty.fr/controle-des-armes/actualites/armes-francaises-au-yemen-un-mensonge-detat>. Consulté le 7 mai 2020.

bourg) – n'est pas suffisant pour expliquer l'engouement des décideurs français pour le projet. Sa genèse remonte à la fin du quinquennat de Jacques Chirac. Le 13 août 2005, Philippe Douste-Blazy, ministre des Affaires étrangères entame un dialogue qui se conclut avec l'inauguration du musée le 8 novembre 2017 (Peyre, 2018, pp. 165 sq.). Tout d'abord sur la simple question de la chronologie, force est de constater que la diplomatie d'influence était déjà à l'œuvre bien qu'elle ne portât pas ce nom. Ensuite, la création du Louvre ne peut pas être séparée des autres projets franco-émiriens qui voient le jour à la même période, notamment la base militaire d'Abu Dhabi. Le rôle de cette dernière est précisé dans le Livre blanc de la défense 2008 (Défense et Sécurité nationale, 2008). Un Arc de crise s'étend de l'Atlantique à l'Océan Indien y lit-on. Bien que dispersés dans des sous-ensembles régionaux, des conflits pourraient se connecter et mettre ainsi en péril la sécurité de la France (Défense et Sécurité nationale 2008, pp. 43-44). La France a donc le devoir de s'engager dans cette région. Si elle délaisse la mer Rouge, elle envisage de se redéployer aux Émirats Arabes Unis avec lesquels elle a signé un premier accord de défense le 18 janvier 1995. Le 26 mai 2009, Nicolas Sarkozy inaugure la base militaire d'Abu Dhabi qui est présentée comme le symbole d'un partenariat multiforme entre les deux États (Boulanger, 2011). Sans aucun doute possible, les considérations stratégiques priment dans les relations bilatérales tant du côté français qu'émirien. La base militaire et les opérations de contre-terrorisme qui s'étendent jusqu'en Afrique de l'Ouest de même que les ventes d'armes importent plus que le Louvre. Mais ce dernier est aussi un point de diversion confortable. Les diplomates et la classe politique française préfèrent discuter d'un musée à vocation universelle plutôt que de s'interroger sur le bien-fondé d'une politique étrangère française introuvable au Moyen-Orient – et plus récemment au Sahel. Le locataire du Quai d'Orsay garde un œil vigilant sur la coopération militaire avec les Émiriens autant que sur les possibilités de ventes d'armes. L'un des principaux risques de cette diplomatie de la canonnière qui prend les atours de l'universalisme est de se retrouver piégé dans des conflits que la France nourrit par ses ventes d'armes comme au Yémen¹⁶. Dans un monde où il n'y a plus de puissance dominante (Badie, 2019), des États comme la France multiplient les « coups » politiques et diplomatiques, en Libye au Mali, sans grande cohérence.

L'absence de moral, en dépit des discours officiels, est choquante au bout du compte car elle suggère que la mondialisation des marques muséales est utilisée, sans jamais l'avouer, comme un moyen de faire rentrer des devises. Mais il y a toujours un prix à payer quand on s'aventure loin de nos latitudes. Prenons l'exemple du Centre Beaubourg de Shanghai inauguré en novembre 2019. La diplomatie française peut-elle encore se permettre, comme elle le faisait traditionnellement, d'évoquer la situation des droits de l'homme en Chine (Mangin, 2001, p.91) ? L'actuel ministre de l'Europe et des Affaires étrangères n'est pas dupe de cette situation. Réaliste dans la pratique malgré un libéralisme de façade, il poursuit au Quai d'Orsay la politique de son prédécesseur sans avoir renoncé à ses prérogatives précédentes quand il était locataire de l'Hôtel de Brienne, sur les ventes d'armes notamment.

Le dépassement dialectique recherché par Jean-Yves Le Drian pourrait être celui de la réalité des Relations Internationales et du discours sur la diplomatie d'influence appliquée à la culture, en le formulant simplement comme de la « communication politique ». La réalité du Quai d'Orsay, c'est aussi l'évolution sur le moyen terme d'un désengagement de l'État, moins de crédits et dans le cas du gouvernement Philippe des arbitrages budgétaires à Bercy qui ne se font plus en faveur de l'ex-ministre de la Défense.

.....

16. Amnesty International, 2019, *op. cit.*

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Badie, Bertrand (2019), *Le temps des humiliés : pathologie des relations internationales*, Paris : Odile Jacob.
- Bacot, Paul *et al.* (dir.) (2010), *Mots – Les langages du politique. Trente ans d'étude des langages du politique (1980-2010)*, n° 94, novembre 2010.
- Anholt, Simon (1998), "Nation-Brands of the Twenty-First Century", *Journal of Brand Management*, 5 (6), p. 395–406.
- Badel, Laurence (2006), « Pour une histoire de la diplomatie économique de la France », *XXe Siècle*, n° 90, 2006/2, p. 169-185.
- Bambridge, Tamatoa *et al.* (dir.) (2004), *Francophonie et mondialisation*, *Hermès La Revue*, n° 40, Paris : CNRS Editions.
- Belkin, Paul (2011), *France: Factors shaping foreign policy and issues in US-French relations*, Washington : CRS Report for Congress.
- Boulanger, Philippe (2011), « Le positionnement géostratégique de la France dans le golfe Arabo-Persique : la base interarmées d'Abu Dhabi », *Outre-Terre*, n° 29 (3), p. 531-537.
- Cronen, Vernon E ; W. Barnett, Pearce (1980), *Communication, action, and meaning: The creation of social realities*, New-York : Praeger.
- Défense et Sécurité nationale. Le livre blanc* (2008), préface de Nicolas Sarkozy, Paris : Odile Jacob-La Documentation Française.
- Fabius, Laurent (2013), « Entretien avec Laurent Fabius, Ministre des Affaires étrangères et européennes », *Revue internationale et stratégique*, 2013/1, n° 89, p. 51-65.
- Fregonese, Pierre-William (2019), *De la stratégie culturelle française au XXIème siècle*, Paris : Classique Garnier.
- Guéraiche, William (1998), « François Méjan-Maurice Deixonne : une amitié entre nécessité politique et tentation de l'histoire », *Revue de l'OURS*, n° 3, juin 1998, p. 63-78.
- Guéraiche, William (2018), « Diplomatie culturelle, un exercice rhétorique ? L'exemple du Louvre Abu Dhabi, musée universel. », *Hermès La Revue*, n° 81, p. 183-191.
- Grosser, Alfred (2012), « L'amitié franco-allemande », *L'Europe en Formation*, n° 366, p. 11-16.
- Haize, Daniel (2018), « La diplomatie culturelle de la France de 1995 à nos jours: principaux repères », L'Harmattan, [en ligne], consulté le 7 mai 2020, <https://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=article&no=32568&razSqlClone=1>.
- Kazerouni, Alexandre (2013), *Le miroir des cheikhs. Musée et patrimonialisme dans les principautés arabes du golfe Persique*, Thèse de doctorat, science politique, Paris : Institut d'études politiques, 2 volumes, 1124 p.
- Kessler, Marie-Christine (2018), « La diplomatie culturelle » in Balzacq, Thierry *et al.*, *Manuel de diplomatie*, Paris : Presses de Sciences Po (collection « Relations Internationales »), p. 263-274.
- Labbé, Dominique ; Savoy, Jacques (2020), "Stylistic analysis of the French presidential speeches: Is Macron really different?", *Digital Scholarship in the Humanities*.
- Lequesne, Christian (2017), *Ethnographie du Quai d'Orsay*, Paris : Cnrs Edition.
- Lockie, Stewart (2017), "Post-truth politics and the social sciences", *Environmental Sociology*, 3:1, p. 1-5.

- Mengin, Françoise (2001), « La politique chinoise de la France : Du mythe de la relation privilégiée au syndrome de la normalisation », *Critique internationale*, n° 12(3), p. 89-110.
- Miège, Bernard (2017), *Les industries culturelles et créatives face à l'ordre de l'information et de la communication*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Morgenthau, Henry (1948), *Politics Among Nations. The Struggle for Power and Peace*, NYC : Alfred A. Knopf.
- Nye, Joseph S. (1990), "Soft power", *Foreign policy*, (80), pp. 153-171.
- Oger, Claire ; Ollivier-Yaniv, Caroline (2006), « Conjurier le désordre discursif. Les procédés de "lissage" dans la fabrication du discours institutionnel », *Mots. Les langages du politique*, n° 81, p. 63-77.
- Ollivier-Yaniv, Caroline (2003), « Les communicants gouvernementaux au secret : croire et faire croire à la transparence politique. », *Quaderni, Secret et pouvoir : les faux-semblants de la transparence*, n° 52, Automne 2003, p. 105-115.
- Pearce, W. Barnett (2005), "The coordinated management of meaning (CMM)". *Theorizing about intercultural communication*, Thousand Oaks : SAGE, p. 35-54.
- Peyre, Nicolas (2019), *La mondialisation des marques muséales et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, Thèse de doctorat, Université Toulouse 1 Capitole.
- Peyre, Nicolas (2020), « La mondialisation des marques muséales et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga. », *Culture & Musées*, n° 36, 2020, p. 209-213.
- Strobel, Pierre (1993), « L'utilisateur, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public ? », *Revue des politiques sociales et familiales*, n° 32 (1), p. 31-44.
- Tenzer, Nicolas (2013), « La diplomatie d'influence sert-elle à quelque chose ? », *Revue internationale et stratégique*, 2013/1, n° 89, p. 77-82.
- Tenzer, Nicolas (2018), « L'expertise internationale et la diplomatie d'influence », Balzacq T. et al., *Manuel de diplomatie*, Paris : Presses de Sciences Po, p. 341-351.
- Turbet Delof, Yohann (2018), « La culture de l'influence : histoire d'un *soft power* français à réinventer », *Revue internationale et stratégique*, 2018/1, n° 109, p. 36-46.

Des marques muséales au service de l'influence française : le rôle du Louvre et de l'expertise muséale dans le Golfe arabo-persique

Article inédit, mis en ligne le 16 juillet, 2021.

Marie-Alix Molinié-Andlauer

Marie-Alix Molinié-Andlauer est docteure en Géographie et effectue ses recherches au sein de l'équipe de recherche de Sorbonne Université-Médiations « sciences des lieux, sciences des liens ». Sa thèse soutenue en décembre 2019 développait le nouveau modèle territorial du Louvre, en y intégrant les dimensions politique et symbolique. De manière générale, ses recherches s'intéressent à la transformation des territoires à partir de l'objet « patrimoine ». Elles prennent en compte les dimensions politique et culturelle associées au patrimoine pour en comprendre les répercussions spatiales, mais aussi sociales, tant d'un point de vue théorique que pratique. mariealix.molinie@hotmail.fr

Plan de l'article

Introduction

Réputation et enjeux communicationnels autour de l'implantation des musées dans le golfe : le cas du Louvre

Transposer le modèle du Louvre : le rôle de l'expertise des agences dans l'internationalisation du patrimoine français

Conclusion : quel « retour sur investissement » pour la géopolitique culturelle française dans le Golfe ?

Références bibliographiques

RÉSUMÉ

Cet article propose une comparaison entre deux accords bilatéraux et intergouvernementaux en matière de coopération culturelle (décret n°2008-879 et décret n°2018-861) afin de comprendre la circulation de l'expertise dans la région du Golfe arabopersique avec le modèle des agences.

En effet, la création des deux agences qui accompagnent la mise en place des deux projets (Abu Dhabi 2030 et Saudi Vision 2030) ; l'Agence France Muséums (AFM) à Abu Dhabi et l'Agence française pour le développement d'Al Ula dans le gouvernorat d'Al Ula en Arabie Saoudite font partie intégrante de l'internationalisation du musée du Louvre aux Émirats arabes unis et de la Culture en Arabie Saoudite. La compréhension de leur fonctionnement veut mettre en évidence les liens (humains, législatifs, financiers) qui participent à la réalisation des projets, en nous intéressant à la communication autour de ces projets.

La méthode s'appuie sur des entretiens réalisés auprès de la direction du Musée du Louvre, une recherche quantitative à partir de Google Trends pour relater la manière dont les médias communiquent sur ces deux décrets et une analyse lexicométrique à partir du logiciel Iramuteq. Son objectif est de faire apparaître les récurrences communes ou non entre les deux décrets, publiés à dix ans d'intervalle (2008 et 2018).

Mots clés

Géopolitique, Musée du Louvre, Internationalisation, Agence France Muséums, Agence française pour le développement d'AlUla.

TITLE

Museum brands at the service of French influence: the role of the Louvre and museum expertise in the Arab-Persian Gulf

Abstract

This article compares two bilateral and intergovernmental agreements on cultural cooperation (decree n°2008-879 and decree n°2018-861) in order to understand the circulation of expertise in the Arab-Persian Gulf region with the agency model.

Indeed, the creation of the two agencies accompanying the implementation of the two projects (Abu Dhabi 2030 and Saudi Vision 2030); the Agence France Muséums (AFM) in Abu Dhabi and the Agence Française pour le Développement d'Al Ula in the governorate of Al Ula in Saudi Arabia are integral parts of the internationalisation of the Louvre Museum in the United Arab Emirates and of Culture in Saudi Arabia. Understanding how they work is intended to highlight the links (human, legislative, financial) involved in the realisation of the projects, by taking an interest in the communication around these projects.

The method is based on interviews with the management of the Louvre Museum, a quantitative research using Google Trends to report on the way the media communicate on these two decrees and a lexicometric analysis using Iramuteq software. Its objective is to reveal the common or uncommon recurrences between the two decrees, published ten years apart (2008 and 2018).

Keywords

Geopolitics, Louvre Museum, Internationalisation, Agence France Muséums, French Agency for the Development of Al Ula (AFALULA).

TÍTULO

Las marcas de los museos al servicio de la influencia francesa: el rol del Louvre y la pericia de los museos en el Golfo Árabe-Pérsico.

Resumen

En este artículo se hace una comparación entre dos acuerdos bilaterales e intergubernamentales de cooperación cultural (decreto n°2008-879 y decreto n°2018-861) para comprender la circulación de las competencias en la región del Golfo Árabe-Pérsico con el modelo de agencia.

En efecto, la creación de las dos agencias que acompañan la ejecución de los dos proyectos (Abu Dhabi 2030 y Visión Saudita 2030); la Agence France Muséums (AFM) en Abu Dhabi y la Agence Française pour le Développement d'Al Ula en la gobernación de Al Ula en Arabia Saudita son parte integrante de la internacionalización del Museo del Louvre en los Emiratos Árabes Unidos y de la Cultura en Arabia Saudita. La comprensión de su funcionamiento tiene por objeto poner de relieve los vínculos (humanos, legislativos, financieros) que intervienen en la realización de los proyectos, centrándose en la comunicación en torno a estos proyectos.

El método se basa en entrevistas con la dirección del Museo del Louvre, una investigación cuantitativa utilizando Google Trends para informar sobre la forma en que los medios de comunicación se comunican sobre estos dos decretos y un análisis lexicométrico utilizando el software Iramuteq. Su objetivo es revelar las recurrencias comunes o poco comunes entre los dos decretos, publicados con diez años de diferencia (2008 y 2018).

Palabras clave

Geopolítica, Museo del Louvre, Internacionalización, Agence France Muséums, Agencia Francesa para el Desarrollo de AlUla (AFALULA).

INTRODUCTION

En France, le musée d'art est un lieu de conservation d'œuvre d'art (Mairesse, Desvallées, 2007 ; Mairesse, 2017), émanant de collections publiques ou privées, demeurant inaliénables (Africultures, 2007). Le rapport qu'une société établit avec son patrimoine et son l'histoire conditionne la manière dont l'État le mobilise dans le cadre de la diplomatie d'influence (Poulot, 1992). L'internationalisation des grands musées est un élément de ce modèle économique participant à cette diplomatie entre différents États (Mattelart, 1996 ; Agbobli, 2015) dont la stratégie de marques ou « branding » en découle. Aux États-Unis, Thomas Krens, directeur du Musée du Guggenheim entre 1988 et 2008, a envisagé l'expansion du Guggenheim comme celle d'une firme multinationale ayant pour produit de l'art contemporain (Gosselin, Tobelem, 2008), alimentant ainsi le softpower américain.

Aujourd'hui, la question des États n'est plus liée à la conquête de nouveaux territoires, mais à un maintien de la paix par des relations (économiques, politiques, culturelles), tant au sein de leur territoire, que dans des régions dites stratégiques. Pour cela, les États, sous couvert d'une universalité¹ de la culture encore questionnée (Dufrêne, 2012 ; Krebs, Mermier, 2019), décident de mobiliser des récits nationaux ou « National Branding » (Matsuura, 2006 ; Keneva, 2011 ; Browning, Ferraz de Oliveira, 2017 ; Guéraiche, 2018). Ces derniers sont associés à des symboles nationaux (souvent des patrimoines) - « Place Branding » (Govers, Go, 2016) qui servent des politiques et coopérations économiques étrangères (Bouquillion, Miège, Moeglin, 2013). Les projets liés aux accords bilatéraux favorisent une reconnaissance internationale pour les États demandeurs grâce à des marques réputées qui autorisent leur usage d'un droit exclusif (Mirgani, 2017). Les grands musées deviennent des « acteurs transnationaux » reflétant la puissance d'un État dans un monde multilatéralisme (de la Sablière, 2014 ; Buhler, 2019).

Pour la France, cette orientation se traduit par des coopérations militaires et culturelles fortes, comme le réseau de l'Alliance française par exemple (Mattelart, 1996 ; Haize, 2012 ; Lane, 2016). Pour la France, son image « est indissociable de sa culture : les touristes étrangers le savent, qui se rendent en grand nombre au Louvre ou au Centre Georges-Pompidou et assistent aux représentations de l'Opéra-Bastille ou de la Comédie-Française » (Even-Zohar, 2017). Nous avons pour objectif d'analyser la manière dont l'internationalisation du musée du Louvre qui participe aux enjeux géopolitiques, a enclenché une mise en concurrence des installations culturelles dans la région du Golfe arabo-persique. Cela implique de retracer la genèse de la création d'un Louvre à Abu Dhabi (1) pour ensuite comprendre comment le projet d'ALULA en Arabie Saoudite fut pensé sur le modèle des agences (2).

.....

1. On entend dans ce cas l'université dans le sens de l'« accessibilité des biens communs » (Benhamou, 2020).

Cet article s'appuie sur des données qui visent à contextualiser les enjeux géopolitiques de la région Golfe pour comprendre la « transition culturelle » (Inglehart, 1990) voulue par les Émirats arabes unis et l'Arabie Saoudite à partir de la réputation et de l'expertise françaises.

RÉPUTATION ET ENJEUX COMMUNICATIONNELS AUTOUR DE L'IMPLANTATION DES MUSÉES DANS LE GOLFE : LE CAS DU LOUVRE

La réputation, et plus spécifiquement le transfert de réputation, semble être recherchée par les parties émiriennes et saoudiennes. L'association entre un objectif de rayonnement par la culture pour les Émirats arabes unis et l'Arabie Saoudite d'une part, et une nécessité économique et géostratégique pour la France d'autre part, participe à transformer un musée internationalement reconnu (Louvre) en une marque², voire en un label qui se veut être une « marque [...] propriété des pouvoirs publics »³. Ainsi, mandaté par l'État français, le Louvre devient un acteur international, même un instrument, inscrit dans la globalisation, entendue comme une approche systémique qui « insiste sur la question de l'ancrage des flux dans les villes » (Ghorra-Gobin, 2017).

La méthodologie de cet article s'appuie sur différents outils développés dans un travail de thèse, soutenue en 2019. Le parti pris pour ces recherches est de proposer une approche « dialogique », selon l'expression d'Edgar Morin (1990).

Pour cela, nous nous appuyons sur des matériaux issus de différents corpus. D'abord des entretiens semi-directifs réalisés entre septembre 2017 et novembre 2018 au Musée du Louvre (service de la présidence), au Centre Vivant-Denon puis au Louvre Abu Dhabi. Nous disposons également d'une analyse du Projet Scientifique et Culturel (PSC) du Louvre Abu Dhabi développé par l'Agence France muséums (AFM)⁴. Ensuite, les dossiers de presse relatifs au Louvre Abu Dhabi⁵ et les dossiers de l'Agence française pour le développement d'Al Ula (AFALULA) inclus dans le programme Saudi Vision 2030⁶ sont mobilisés. Enfin, pour compléter cette approche, l'analyse comparative des deux décrets des accords intergouvernementaux (n°2008-879 et n°2018-861) a été réalisée⁷.

Ces différentes données qui constituent des corpus, sont graduées selon l'importance de leur mobilisation, de la plus importante à la moins importante : « première », « secondaire » et « tertiaire » (tableau 1).

.....

2. Renaud Vuignier (2017) synthétise le concept de la sorte : « Le phénomène d'adoption par les managers publics de techniques de marketing et de branding pour la promotion, la valorisation et le développement des territoires s'explique principalement par le désir d'attirer et de retenir de multiples groupes cibles considérés de plus en plus mobiles dans un contexte global hautement compétitif (Braun *et al.*, 2014 ; Chamard *et al.*, 2014) ».

3. "Label" : <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/label>

4. Document non disponible en ligne.

5. https://www.louvre.fr/sites/default/files/medias/medias_fichiers/fichiers/pdf/louvre-communique-sur-l-ouverture-du-louvre-abu-dhabi.pdf et https://www.louvre.fr/sites/default/files/medias/medias_fichiers/fichiers/pdf/louvre-annonce-de-l-ouverture-du-louvre-abu-dhabi.pdf

6. <https://vision2030.gov.sa/en>

7. Accord « entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement des Émirats arabes unis relatif au musée universel d'Abou Dhabi, signé à Abou Dhabi le 6 mars 2007 » et l'accord « entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement du Royaume d'Arabie saoudite relatif au développement culturel, environnemental, touristique, humain et économique et à la valorisation du patrimoine du gouvernorat d'Al Ula dans le Royaume d'Arabie saoudite, signé à Paris le 10 avril 2018 » : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000019417311>

Tableau 1. Corpus mobilisés dans le cadre de cet article

Corpus	Objectifs	Source
Scientifique	État de l'art, contextualisation de la région du Golfe arabo-persique, contextualisation de l'internationalisation des grands musées.	Première
Entretiens	Réalisés entre septembre 2017 et novembre 2018 auprès du Musée du Louvre (service de la présidence), du Centre Vivant-Denon, du Louvre Abu Dhabi et de l'AFM, ces entretiens semi-directifs qualitatifs ont pour but de contextualiser la création du Louvre Abu Dhabi et de questionner les impacts de ce Louvre sur le musée du Louvre.	Première
Décrets	Analyse comparative des deux décrets intergouvernementaux n°2008-879 et n°2018-861 pour établir les attentes et les points de jonctions entre les deux projets.	Première
Projet scientifique et culturel	Etude de celui du Louvre Abu Dhabi, complété par ceux du musée du Louvre ainsi que les rapports d'activités (2007-2018), consultés au Centre Vivant Denon.	Secondaire
Journée d'étude	Observation durant la journée anniversaire du Louvre Abu Dhabi à l'auditorium du musée du Louvre. Retranscription des interventions des acteurs du projet.	Secondaire
Analyse textuelle des décrets	En plus de la lecture attentive des deux accords, une analyse lexicométrique a été réalisée à partir du logiciel d'analyse textuelle libre « Iramuteq ».	Tertiaire

D'un musée réputé à l'international à l'internationalisation du musée du Louvre

Le musée du Louvre est international selon différents points de vue. Il est international par son histoire comme patrimoine ; Palais des Rois de France, il fut le spectacle de la réappropriation du pouvoir par le peuple français lors de la Révolution. Il est également international par sa pratique. En effet, en 2019 plus de la moitié des visiteurs provenait de pays étrangers. Il est aussi international par la communication dans les presses internationales et les projets internationaux. Enfin, il est un musée réputé à l'international pour ses représentations ; il est le décor de nombreux films, publicités ou séries étrangères, et symbolise la France à l'étranger.

À l'échelle du musée, l'internationalisation se traduit par la manière dont il se restructure in situ pour répondre aux normes mondialisées. Ces reconfigurations possibles à l'aide de moyens financiers conséquents sont possibles grâce à différents types de ressources : subventions publiques mais en baisse de 1980 à aujourd'hui (Mairesse, 2018) et ressources propres (billetterie, prestations d'ingénierie et de la valorisation, location d'espace)⁸.

Le désengagement progressif de l'État français pour investir dans le secteur du patrimoine et de la culture incite les grands musées au nom bien évocateur à repenser leur modèle économique (Peyre, 2019). Cette situation a engendré une nouvelle organisation

.....

8. Rapport de la Cour des comptes (2019), « La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles. Le cas des musées nationaux », <https://www.ccomptes.fr/system/files/2019-06/20190612-rapport-valorisation-ingenierie-marques-culturelles.pdf>.

du musée qui se manifeste par de nouvelles lignes budgétaires, par une augmentation des tarifs du billet d'entrée et par la mise en place d'un mécénat d'entreprise et privé, couplé avec la location d'espaces du musée (défilé de la maison Louis Vuitton dans la Cour Marly par exemple). Le coût de gestion d'un musée tel que le Louvre est élevé. Faisant partie des grands musées internationaux, le Louvre se doit d'être précurseur et du même standing que le Metropolitan (New York, États-Unis), le British Museum (Londres, Royaume-Uni), le Musée du Prado (Madrid, Espagne) ou encore l'Ermitage (Saint-Petersbourg, Russie)⁹.

Ce changement impulsé depuis le début des années 2000 par l'ancien président-directeur, Henri Loyrette, avait également pour ambition de transformer cette institution au-delà de ses frontières pour incarner l'universalité qui la caractérise¹⁰. Ainsi, les partenariats avec d'autres institutions sont soutenus par les États étrangers et permettent au musée du Louvre de conserver son rang de grand musée. Ils facilitent la restauration de la Galerie d'Apollon (Partenariat « Louvre Atlanta » entre 2006 et 2009), la rénovation du Pavillon de l'Horloge (partenariat avec Abu Dhabi, 2007), la reconfiguration des espaces d'accueil avec le Projet Pyramide entre 2014 et 2016 (partenariat Abu Dhabi, 2012). Ils ont permis de proposer une exposition sur les Khadjars au Louvre-Lens dans le cadre du partenariat entre l'ICHHTO (organisation chargée des musées et du patrimoine en Iran permettant au musée national de Téhéran de célébrer ses 80 ans) et le musée du Louvre, signé en 2016 dans le cadre de l'Accord Franco-Iranien et mis en place en 2018¹¹.

La dimension politique du musée du Louvre l'internationalise et le valorise grâce notamment à sa bonne réputation auprès des professionnels (classements internationaux des musées) et auprès des visiteurs (avis en ligne et travail réputationnel sur les réseaux sociaux) (Molinié-Andlauer, 2019). En effet, cela entraîne des conséquences : auprès du musée qui s'intègre dans un réseau international (accès aux chantiers de fouilles, coopération avec de nouveaux musées)¹², et auprès de l'État français qui réalise des accords politiques et économiques (géostratégie, coopération, aménagement), la culture, et par conséquent le musée du Louvre, faisant partie intégrante de ce qui se présente comme l'identité française.

Pourtant, rappelons-le, l'implantation d'un Louvre à Abu Dhabi fut questionnée lors de la signature du partenariat en 2007 (Cachin, Clair, Recht, 2007), puis adoubée à son ouverture et encore questionnée après son ouverture. Ce musée émirien allégorise parfaitement les jeux d'influence que veut obtenir le gouvernement français dans la région en y proposant le tandem culture et éducation¹³, valeurs refuges et fortes de la diplomatie d'influence française. L'internationalisation du Louvre aux Émirats arabes unis dépend d'une volonté étatique qui, par son retrait financier progressif, engage la réputation du musée du Louvre pour deux raisons. Tout d'abord cela sert une visibilité internationale du musée du Louvre, bien que déjà existante. Mais le Louvre Abu Dhabi permet de toucher de nouveaux publics comme ceux du continent africain ou de l'Inde, public sous-représenté dans l'institution parisienne¹⁴. Puis cela sert également les intérêts géopolitiques de l'État français. En face du Louvre Abu Dhabi, se trouve la base militaire, dont l'implantation fut autorisée à la suite de l'acceptation de l'État français de vendre la marque Louvre aux

.....

9. Entretien avec le conseiller politique du président-directeur du musée du Louvre, septembre 2017, appuyé par un entretien réalisé avec la responsable du Centre Vivant-Denon, février 2018.

10. Entretien avec le conseiller politique du président-directeur du musée du Louvre, septembre 2017.

11. <https://www.louvre.fr/expositions/le-musee-du-louvre-teheran>

12. Entretien avec le conseiller territorial du président-directeur du musée du Louvre, juillet 2017, complété par l'exposition permanente du Pavillon de l'Horloge « Histoire du Louvre ».

13. La Sorbonne est aussi associée au partenariat et propose désormais un Master « Métiers des musées ».

14. Entretien avec le conseiller politique du président-directeur du musée du Louvre, septembre 2017, appuyé par un entretien réalisé avec le responsable des publics du Louvre Abu Dhabi, mars 2018.

émiratis¹⁵. Lors d'un entretien réalisé en 2017 avec le conseiller politique du président directeur du musée du Louvre, il était évident que cette requête n'était pas du ressort de l'institution, et qu'il ne s'agissait en aucun cas d'un plan stratégique de développement pour le musée du Louvre.

Enjeux géopolitiques de l'internationalisation du Louvre : accords et désaccords d'un outil du politique

Dépendant de volontés politiques, le Louvre à Abu Dhabi entendu comme une institution à part entière, a connu de nombreux rebondissements avant son ouverture en novembre 2017. Pour comprendre le lien entre les deux pays, il faut remonter à la présidence de Jacques Chirac. Ce dernier noua une amitié avec le Cheikh Zayed, l'ancien dirigeant des Émirats arabes unis. C'est au début des années 2000 qu'une première demande auprès du musée du Louvre fut formulée par des décideurs émiriens. Leur souhait est de proposer une réplique du musée à Abu Dhabi. Face au refus de la direction du musée du Louvre, la partie émirienne s'est alors adressée directement au cabinet du Premier ministre, qui, de concert avec le ministère des Affaires étrangères et le ministère de la Culture, ont construit un projet de partenariat, signé par les deux parties en mars 2007 (d'Haussonville, 2018).

Parallèlement à cela, les travaux sur l'île Saâdiyat dans l'émirat d'Abu Dhabi étaient lancés. La volonté du Cheikh Zayed était de transformer le pays en profondeur par le biais de projets urbains tel qu'« Abu Dhabi 2030 » pour rendre la capitale attractive. Une poignée de « starchitectes » (Vivant, 2011) sont nommés pour transformer le front de mer : Frank Gehry, Zaha Hadid, Tadao Ando, et les ateliers Jean Nouvel. Ce n'est qu'en 2013 que l'architecte français sut que le bâtiment allait abriter la collection du futur Louvre. Mais alors que les travaux avançaient « en râteau » pour que le Zayed Museum, le musée Guggenheim et le Louvre puissent ouvrir en même temps, les Printemps arabes ont modifié le calendrier initial. Le choix fut alors de se focaliser sur le musée le plus emblématique et exceptionnel, le Louvre Abu Dhabi¹⁶ pour répondre à l'ambition de cet État de changer sa réputation tout en bénéficiant d'une visibilité à l'internationale¹⁷.

Cependant, la région reste instable et les relations se crispent surtout lorsqu'il est question de financement du terrorisme¹⁸. C'est ainsi qu'en 2017, alors que le Qatar est soupçonné de participer au financement des groupes terroristes, certains pays du Golfe rompent tout contact avec le pays ; ce qui se traduit entre autres par l'annulation de vols commerciaux. Par ailleurs, bien qu'il soit difficile d'établir un lien réel, lors de l'ouverture du Louvre Abu Dhabi, la carte de la région présentait « une petite inexactitude »¹⁹ puisque le Qatar n'y était pas mentionné. La gestion de ces incidents diplomatiques dans la région du Golfe, souvent scrutés par les pays siégeant à l'ONU, a incité les pays du Golfe à réagir rapidement pour éviter l'escalade médiatique. C'est d'ailleurs un des risques dont a conscience le musée du Louvre. Il peut être associé aux actions du Louvre Abu Dhabi

.....

15. Entretien avec le conseiller politique du président-directeur du musée du Louvre, septembre 2017, appuyé par les propos tenus par Jean d'Haussonville, Directeur général, Domaine national de Chambord, lors des « 24 heures ... au Louvre Abu Dhabi », 17 et 18 novembre 2018, auditorium du musée du Louvre, « Le Louvre Abu Dhabi, histoire d'un dialogue

16. Entretien avec le conseiller politique du président-directeur du musée du Louvre, septembre 2017, appuyé par un entretien réalisé avec le responsable des publics du Louvre Abu Dhabi, mars 2018.

17. *Ibid.*

18. Cette question est sensible pour ceux qui travaillent au Musée du Louvre, il y a peu d'information officielle sur le sujet et le discours reste très contrôlé.

19. Propos tenus le lendemain par le ministre d'Etat émirati aux Affaires étrangères Anwar Gargash, https://www.lepoint.fr/culture/le-louvre-abu-dhabi-remplace-une-carte-ayant-oblitere-le-qatar-22-01-2018-2188727_3.php#.

ce qui pourrait avoir des répercussions sur la réputation du Louvre puisque le nom lie les deux entités pendant 30 ans (de 2007 à 2037 qui marque la fin de l'accord bilatéral). Ce qui a nécessité la mise en place d'une agence pour transposer l'expertise du musée du Louvre aux personnels du Louvre Abu Dhabi.

Ces différents aspects de l'accord bilatéral ont amené des controverses autour de l'implantation du Louvre à Abu Dhabi. Au-delà des questions de la « vente » de la marque Louvre et de La Sorbonne (1 milliard d'euros pour l'État et 400 millions d'euros pour la marque Louvre), les controverses qui émanaient de la presse française entre 2007 et 2017, questionnaient l'intérêt de cette délocalisation pour le musée²⁰. Le sujet était traité comme s'il s'agissait avant tout d'une marchandisation grandissante de la culture qui instrumentalisait le patrimoine national dans le cadre d'accords politiques (Molinié-Andlauer, 2019). Pourtant, l'internationalisation comme l'entend et le conçoit le directoire du musée du Louvre, ne veut pas dire pratique managériale semblable à une firme transnationale, mais bien une conciliation et une adaptation portant sur trois aspects²¹ :

- les contraintes réelles que rencontre l'institution Louvre,
- les attentes des visiteurs qui ne cessent d'être plus exigeants et en recherche d'expérience muséale,
- et la réalité de la structure qui doit concilier réalité économique et maintien d'une réputation.

En mobilisant un patrimoine de référence qui sert des partenariats économiques, universitaires, culturels, l'État français demande au Louvre de devenir un modèle dans la coopération internationale.

TRANSPOSER LE MODÈLE DU LOUVRE : LE RÔLE DE L'EXPERTISE DES AGENCES DANS L'INTERNATIONALISATION DU PATRIMOINE FRANÇAIS

Comme le souligne William Guéraiche (2018), l'implantation des musées aux Émirats arabes unis est plus complexe qu'il n'y paraît. Il ne s'agit pas de construire de toute pièce une « identité » déjà existante, mais bien de valider le fait que les politiques menées dans ce pays visent à le transformer en un pôle attractif international et intégré dans la mondialisation culturelle. C'est ce que permet le projet du Louvre à Abu Dhabi : une transformation de ce pays par un patrimoine reconnu et une culture mondialisée, laissant d'autres territoires en cours de transition économique désireux de s'inspirer de ce modèle. Dans cette partie, l'objectif est de mettre en relation deux accords bilatéraux signés à 9 ans d'intervalle pour faire émerger la mise en concurrence qu'a impulsée l'implantation du Louvre à Abu Dhabi dans cette région. Dépassant les controverses nées de la marchandisation et de l'instrumentalisation du Louvre à l'étranger, l'État français semble vouloir calquer le modèle du Louvre non pas sur la marque et sa réputation, mais sur son expertise et sur le transfert de compétences par le biais des agences.

.....

20. On pense notamment à la tribune de 2006 de Françoise Cachin, Jean Clair et Roland Recht, « Les musées ne sont pas à vendre », https://www.lemonde.fr/idees/article/2006/12/12/les-musees-ne-sont-pas-a-vendre-par-francoise-cachin-jean-clair-et-roland-recht_844742_3232.html

21. Synthèse possible grâce aux différents entretiens eus au musée du Louvre.

Une internationalisation du patrimoine français dans le cadre d'un projet régional : du pétrole au tourisme

Le cas de la région du Golfe arabo-persique est particulier puisque la région connaît un contexte géopolitique culturel singulier (Exell, 2018) que viennent amplifier ces coopérations internationales (fig. 1).



Figure 1. Carte de la répartition des accords français dans le Golfe arabo-persique.
(Conception, réalisation, données : Auteure, 2020)

L'intérêt de la Culture et de la circulation des œuvres au sein de cette région date des années 1990, puisque ce sont les marchands d'art iraniens qui y ont impulsé un marché de l'art fleurissant (Kazerouni, 2017). Les pays voisins de l'Iran dont l'économie porte essentiellement sur les ressources pétrolières, sont obligés de reconsidérer cette ressource dans le contexte de la transition énergétique. L'une des ressources possibles est le tourisme.

Il devient alors primordial pour ces États de transformer leur territoire en profondeur pour proposer les infrastructures nécessaires et accueillir les touristes venant d'horizons divers. Ce fut d'abord les aéroports qui sont devenus des hubs proposant des correspondances pour les vols internationaux²² et qui ont concurrencé directement l'aéroport d'Istanbul. De manière plus globale, la course aux projets urbains et architecturaux toujours plus ambitieux que connaissent les pays du Golfe (Qatar, Bahreïn, Émirats arabes unis, Arabie Saoudite), les a amenés à reconsidérer ces projets par le biais de marques. Dès lors, il s'agit de mettre en lumière le triptyque Culture, Patrimoine et Politique face à des objectifs économiques forts de la part de ces pays du Golfe par le prisme du Louvre à Abu Dhabi (Boulanger, 2011 ; Kazerouni, 2017) et dont le Prince d'Arabie Saoudite souhaite bénéficier avec le projet Saudi Vision 2030²³.

.....

22. Entretien avec le conseiller politique du président-directeur du musée du Louvre, septembre 2017.

23. <https://vision2030.gov.sa/en>

L'Arabie Saoudite et les Émirats arabes unis sont donc deux États qui envisagent « l'après pétrole » par des partenariats économiques avec les pays étrangers, appuyés par des projets urbains tel qu'Abu Dhabi 2030 ou Saudi Vision 2030. En devenant des hubs culturels et contemporains, ils espèrent bénéficier des retombées des activités touristiques et participer au développement économique local, et ce, grâce à des marques réputées qui signent un privilège et l'usage d'un droit exclusif (Mirgani, 2017). Pour les Émirats, l'enjeu est de passer du transit aéroportuaire à la destination touristique²⁴ grâce aux marques « Louvre », « Guggenheim », ou encore « Ferrari », qui, au départ, ne pouvaient être vendues ; le Louvre ne semblait pas être « déterritorialisable » et pourtant le contexte culturel français a permis cette vente inédite. Les Émirats ont en quelque sorte atteint le « point de singularité »²⁵ par la concrétisation du transfert d'une institution culturelle de cet ordre.

En Arabie Saoudite, le récent accord bilatéral entre le Royaume d'Arabie Saoudite et la France veut servir le changement de paradigme qu'enclenche le Prince Mohammed ben Salmane. Ce dernier a pour ambition de mettre « aux nouvelles normes établies dans la région et impulsées par le Qatar et les Émirats arabes unis » (Greenwald, 2018) l'Arabie Saoudite en proposant un « dialogue entre les cultures au cœur du monde arabe et la mise en valeur du patrimoine historique et culturel saoudien, arabe et islamique et d'encourager le tourisme international » (Décret n°2018-861).

Pour cela, la mobilisation de la combinaison « culture et musées » offre la possibilité d'envisager une assise internationale immédiate dans ce domaine. Les controverses qu'a connues le Louvre Abu Dhabi tant dans les médias que dans les sphères des conservateurs de musée a bien évidemment eu des conséquences sur la manière dont la France allait pouvoir poursuivre les relations internationales par le biais de la diplomatie culturelle en permettant la circulation des individus et des experts, élément moins visible qu'une marque.

Ces deux pays ont certes des géographies et des histoires différentes, cependant leurs attentes sont semblables et les mettent en concurrence indirectement en termes d'attractivité. Dans les deux cas, les projets urbains enclenchés au milieu des années 2000 ont eu pour ambition de créer de nouvelles destinations touristiques et d'attirer les investisseurs étrangers. Pour cela, les deux pays doivent montrer les perspectives possibles sur leur territoire ; fouilles possibles, ouverture de marché pour des entreprises françaises (Alstom, EDF, Total) et experts pour contribuer à la réussite de ces projets urbains et culturels²⁶. Alors que l'on pourrait s'attarder sur la mise en concurrence de ces pays, on constate qu'il existe en réalité une complémentarité dans les institutions proposées. Ces projets offrent un coup de projecteur sur la région et permet une circulation régionale des visiteurs lors de leur séjour²⁷.

Deux accords bilatéraux : une mise en concurrence régionale à la recherche de la singularité française

En s'intéressant de manière plus approfondie aux deux accords bilatéraux, on constate donc que les attentes des deux pays sont assez similaires puisque leur souhait est de bénéficier d'un « transfert de réputation » d'une marque pour les Émirats arabes unis, et d'expertise pour les Arabie Saoudite dans un temps limité.

.....

24. *Ibid.*

25. Nous faisons ici un parallèle avec l'Intelligence artificielle qui définit le point de singularité comme le point de non-retour.

26. Entretien avec le conseiller politique du président-directeur du musée du Louvre, septembre 2017, appuyé par des entretiens informels auprès du Louvre et de Paris-Sorbonne Université Abu Dhabi.

27. Entretien avec le directeur scientifique de l'AFM, mars 2018. Cela est surtout valable pour les Émirats arabes unis et le Sultanat d'Oman.

Dans l'accord de 2018 (Al Ula), il est stipulé qu'il est recherché « l'excellence française », les « meilleures compétences » et les « savoir-faire » pour devenir une destination « Premier plan au niveau mondial ». Ce sont les mêmes qualificatifs qui reviennent pour l'accord entre les Émirats arabes unis et la France où sont mis en avant le « caractère novateur », « exceptionnel » ou encore de « renommée ». Nous constatons d'ailleurs qu'en regroupant les intitulés des articles des deux accords, il est possible de les mettre en relation (tableau 2)

Tableau 2. Comparaison des intitulés des articles des deux accords selon les thèmes (Légifrance, 2007 et JOF, 2018)

Thèmes	Articles l'accord intergouvernemental du 6 mars 2007, Légifrance	Articles de l'accord intergouvernemental du 8 octobre 2018, JOF
1. Objectifs et création	Art. 1) Création d'un musée universel à Abu Dhabi.	Art. 1) Objectifs généraux de l'accord.
2. Principes et domaines	Art. 2) Principes mis en œuvre. Art. 3) Exclusivité de l'accord.	Art. 2) Principes fondateurs du partenariat et du projet. Art. 5) Domaine du partenariat.
3. Fonctionnement	Art. 4) Structure du musée. Art. 5) Conception du musée. Art. 6) Prestations fournies par l'opérateur français de la conception à la réalisation du Musée. Art. 7) Conseil et assistance à la stratégie d'acquisition des collections permanentes du Musée. Art. 8) Formation de l'équipe de direction du Musée et du personnel à qualifications spécifiques. Art. 9) Recrutement des personnels qualifiés. Art. 10) Programmation des expositions temporaires Art. 11) Prêts d'œuvres des collections publiques françaises. Art. 12) Mesures conservatoires. Art. 13) Insaisissabilité et retrait des œuvres prêtées.	Art. 3) Opérateurs. Art. 4) Gouvernance.
4. Financements	Art. 15) Conditions financières.	Art. 6) Modalités financières et fiscales
5. Garantie	Art. 16) Garantie	Art. 7) Garantie.
6. Droits	Art. 19) Droit applicable pour la procédure d'arbitrage.	Art. 8) Droits de propriété intellectuelle.
7. Différends	Art. 17) Résolution des différends entre les Parties. Art. 18) Résolution des différends relatifs aux prestations de l'Agence ou aux paiements qui sont dus ou relatifs à l'utilisation du nom du Louvre.	Art. 9) Règlements des différends.
8. Durée	Art. 20) Durée de l'accord (30 ans) Art. 21) Entrée en vigueur.	Art. 10) Durée de l'accord (10 ans), modification et dénonciation

Alors que l'accord concernant le Louvre Abu Dhabi comporte 21 articles qui ordonnent les 30 années à suivre, l'accord pour Al Ula est moins spécifique avec seulement dix articles. Cela trouve son explication dans l'aspect inédit du transfert du musée du Louvre qui nécessite une législation spécifique, alors que pour Al Ula, tout est à construire à partir des expertises étrangères. Cependant ces dix articles sont très détaillés, notamment à propos du partenariat (article 5) qui couvre l'ensemble des schémas directeurs pour la planification du projet concernant les parties françaises et saoudiennes²⁸.

Les huit thèmes qui structurent les deux accords sont donc très différents en termes de projets, mais l'objectif demeure identique. En effet, nous voyons des objectifs pour différentes échelles d'intervention (thème 1) qui pourtant se fondent sur la culture et le tourisme ; un musée d'un côté et un site archéologique de plus de 26 500 kilomètres carrés bénéficiant de la classification Unesco²⁹ de l'autre. Dans les deux cas, le respect de l'environnement et le rapport aux nouvelles technologies sont importants pour engager un dialogue des cultures et pour participer ainsi à une transition environnementale³⁰.

Nous notons également que le caractère exceptionnel est présent dans les deux accords (thème 2.) et le principe d'utilisation du nom Louvre pour maintenir la réputation et le prestige de l'institution. Il y a une circulation d'expertise en matière d'architecture, les musées et hôtels en Arabie Saoudite sont pensés par des « starchitectes », et l'un d'entre eux est même imaginé par Jean Nouvel. Cela souligne bien l'entrecroisement entre les compétences et les imaginaires pour positionner un pays dans la compétition internationale des destinations culturelles et touristiques mondiales. Mais l'entrecroisement des expertises ne s'arrête pas là. De manière plus invisible, les deux agences mandatées (thème 3.) pour mener à bien ces deux projets retrouvent des experts communs, alors même que l'Accord de 2007 mentionnait l'« exclusivité de l'accord »³¹. En effet, ne pouvant se démultiplier davantage comme le fait l'institution Guggenheim, le modèle du Louvre ne peut être transposable que par les individus et les experts qui ont organisé le transfert, rejoignant ainsi le principe que met en place le British Museum en permettant à ses équipes d'apporter ses compétences dans la création de musées, notamment dans le cas du Musée Zayed à Abu Dhabi³². Le Louvre est alors dissocié des experts qui ont permis de transférer une part de l'identité Louvre à Abu Dhabi : le Louvre semble alors être devenu une marque désincarnée dont seules les œuvres tiennent le musée.

Une circulation des experts : AFM et AFALULA

D'un côté, nous avons l'AFM à Abu Dhabi et de l'autre, l'AFALULA dans le gouvernorat d'Al Ula en Arabie Saoudite, complétée par une Commission royale du Gouvernorat d'Al Ula. Elles accompagnent le temps des Accords la formation, la transition dans des domaines d'expertise (conservation, conception, histoire de l'art, formation universitaire, ...) qui auparavant n'étaient pas présents sur le territoire. Leur fonctionnement met

.....

28. Le point 2) mentionne les domaines couverts par l'accord : a) Planification, mobilité et infrastructures urbaines, b) Préservation et gestion du patrimoine archéologique et architectural, c) Offre culturelle et artistique et ingénierie culturelle, d) Concepts et équipements pour une gestion touristique et hôtelière durable, e) Artisanat et économie locale, f) Renforcement des capacités et des compétences, transfert de technologie et apport de savoir-faire et g) Cadre législatif et réglementaire.

29. Le site archéologique de Madain Saleh inscrit par l'UNESCO au patrimoine mondial en 2008 : <https://whc.unesco.org/fr/list/1293/documents/>.

30. Rappelons ici que nous avons à faire à des discours politiques et qu'il faudrait analyser dans les années à venir les actions concrètes mises en place pour ces projets.

31. « Aucun autre pays (Émirats arabes unis, Arabie Saoudite, Koweït, Oman, Bahreïn, Qatar, Égypte, Jordanie, Liban, Iran et Irak) ne peut utiliser le nom "Louvre" durant la durée du "contrat" ».

32. Entretien avec la responsable du Centre Vivant-Denon, février 2018.

en évidence les liens (humains, législatifs, financiers) qui participent à la réalisation des projets et les ancrent dans des temporalités plus longues que de « simples » prêts ou dépôts que peuvent proposer les grands musées entre eux. Ce sont des entités « tampon » qui adaptent les normes et accompagnent le développement des projets pour qu'ils deviennent indépendants.

L'AFM est, au départ, majoritairement constituée d'expatriés français arrivés en 2013. Cela a permis « de former et d'exploiter ce qui allait faire exister, le bâtiment » et de « commencer à incarner le projet » (Martinez, 2018). Outre le fait de proposer une commission d'acquisition, l'AFM met en relation « les pairs français, ce qui est inédit, car aucune structure ne permet à des établissements français de travailler ensemble de la sorte en mettant leur bien en commun entre eux » (Martinez, 2018). Le Louvre Abu Dhabi bénéficie, jusqu'en 2027, de prêts spécifiques des douze établissements culturels français partenaires qui participent au projet du Louvre Abu Dhabi avec l'agence France Museum et qui font rayonner la France, alimentant ainsi la collection du Louvre Abu Dhabi et l'aidant à constituer sa propre collection (fig. 2).

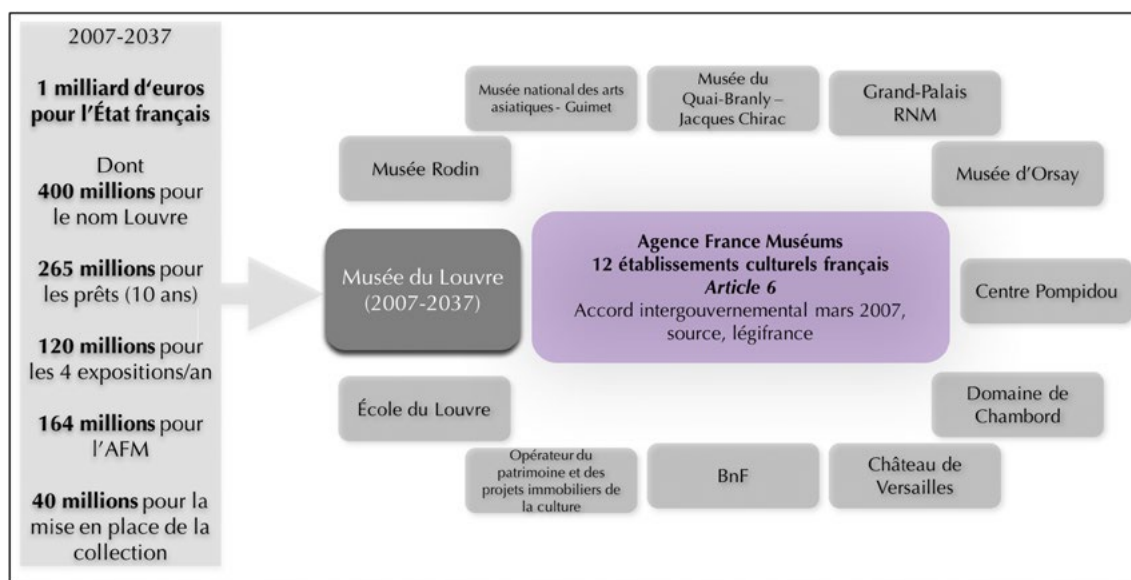


Figure 2. Structure autour de l'Agence France Muséums. (Réalisation : auteure, 2018)

Pour AFALULA, les partenaires sont plus variés et plus complexes à recenser puisque le projet est d'une autre ampleur (entreprises dans le secteur de l'énergie, entreprise de services touristiques, muséologues, historien de l'art, anthropologues et archéologues). Cependant, en termes d'expertise on peut constater quelques transferts de l'AFM à AFALULA (directeur scientifique devenu expert « culture et patrimoine » pour le projet saoudien par exemple ou encore un enseignant-chercheur de la Sorbonne devenu également experte auprès d'AFALULA). En outre, Campus France, organisme public créé en 2010 qui a pour but de promouvoir à l'étranger le système d'enseignement supérieur et de formation professionnelle français met en avant sur son site son partenariat de l'accord franco-saoudien : « Campus France s'associe au projet en apportant son expertise pour la formation des jeunes saoudiens aux métiers du tourisme, de l'archéologie et de l'agriculture ».

Nous sommes donc face à deux agences qui mettent en valeur le territoire et le promeuvent tant en termes d'actions que de communications de ces actions. Cela permet de faire valoir le territoire qui accueille et accompagne l'implantation des structures par le biais de la mise en place d'un réseau d'expert qui assoit une légitimité au niveau mondial

tout en participant, encore une fois, à une évolution dans la réputation de ces pays. Dans les deux cas, la recherche d'expertise et de reconnaissance dans le domaine de l'Art et développement de la part des pays du Golfe reconfigure la géostratégie à l'échelle de la région et à l'échelle mondiale.

En somme, l'expertise est « monétisée », et les parties - que ce soit l'Arabie Saoudite ou les Émirats arabes unis - attendent un « retour sur investissement » et des transferts de compétences, élément récurrent dans les deux accords pour contrecarrer les actualités en Arabie Saoudite, souvent décriées en termes de droits humains. Dans le discours, cela est assez flagrant puisque sur les cinq classes, seule la classe 1 est isolée (fig. 3).

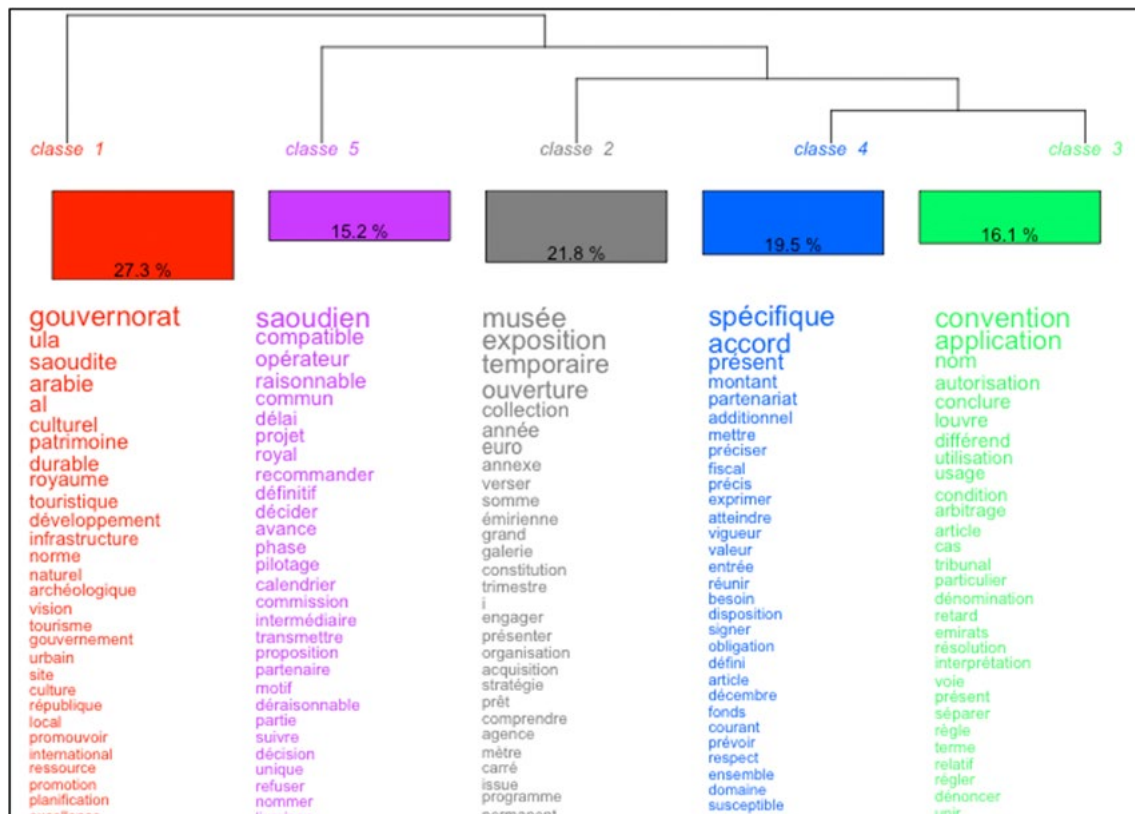


Figure 3. Dendrogramme issu de l'analyse lexicométrique des deux accords bilatéraux
(source : auteure, 2020, réalisation Iramuteq)

Elle mentionne spécifiquement le cas de l'Arabie Saoudite en mettant en avant les récurrences liées à l'accord et importantes pour le pays. Hormis les premiers éléments propres à la géographie, le « culturel », le « patrimoine » et la mention de « durable » sont des termes qui reviennent le plus régulièrement au sein de cet accord. En ce qui concerne Abu Dhabi, ce sont les classes 2, 3 et 4 qui y font références. Les enjeux sont spécifiques au musée et aux contraintes que connaît le musée. Comme l'accord de 2007 comporte une marque unique et emblématique de la France, il ressort une dimension législative plus importante qui structure le projet, les enjeux autour des collections et le fonctionnement du musée. Contrairement à cela, l'accord entre l'Arabie Saoudite et la France met en évidence une dimension statutaire (« gouvernorat », « projet », « patrimoine », « partenariat », « développement ») qui prône un changement d'image fort (« durable », « touristique », « compatibilité »).

Avec l'étude des deux décrets (décret n°2008-879 et décret n°2018-861), nous voyons se dessiner les modalités des partenariats, leur durée et les attentes des deux « Parties », laissant apparaître des enjeux communicationnels qu'a enclenchés l'internationalisation du Louvre.

CONCLUSION : QUEL « RETOUR SUR INVESTISSEMENT » POUR LA GÉOPOLITIQUE CULTURELLE FRANÇAISE DANS LE GOLFE ?

Les grands musées et plus globalement le patrimoine et la culture deviennent des réponses aux enjeux régionaux. Leur implantation oblige les pays à négocier avec des partenaires internationaux pour répondre aux nouveaux standards du Golfe (Greenwald, 2018). La manière d'envisager ces partenariats, la construction des musées, institution qui cherche à se réinventer comme outil d'influence, et leur ouverture dans ces pays questionnent leur durabilité au sein de ces territoires. Ainsi, les politiques culturelles s'inscrivent dans un système plus large qui inclut les enjeux de sécurité et stabilité dans la région. L'implantation dans la région de la France sert autant les Émirats arabes unis pour défendre leur essor économique face à des concurrents comme l'Iran et l'Arabie Saoudite, que la France dans les ouvertures de marchés (Thalès, Total).

L'analyse du discours participe de la réflexion sur l'investissement par la culture et les musées de la France en signant des accords avec ces deux pays, indiquant la corrélation entre « réputation » (Chauvin, 2013) et « expertise » (Molinié-Andlauer, 2019) pour le développement et l'emploi du patrimoine français dans le cadre de partenariats bilatéraux. L'internationalisation d'un musée français que vient appuyer des équipes d'experts est alors appréhendée comme le fruit d'une communication à l'international (Agbobli, 2015) servant des relations diplomatiques entre deux pays.

Nous avons noté des similitudes dans la structure des décrets qui indiquent que le développement de nouvelles destinations touristiques dans le Golfe arabo-persique applique des normes internationales. Si le Louvre est la partie visible de l'iceberg, il ne demeure pas moins que les équipes d'experts sont mobiles et participent aux différents projets de la région. Et des porosités existent entre les architectes et les spécialistes des agences de deux projets. L'intérêt de créer une destination reconnue à l'échelle internationale prime sur les accords et désaccords entre pays voisins. Puisque rappelons-le, pour les familles dirigeantes de ces pays, l'instruction et la connaissance que confère le musée permettent faire évoluer (Exell, 2018) la représentation de ces pays par l'Occident, favorisant l'effet miroir développé dans la thèse d'Alexandre Kazerouni (2017).

En y implantant des musées ou en développant des projets culturels et touristiques, ces accords servent surtout un discours politique et social que tout État envisage lorsqu'il entame une transformation profonde de la société. Avec l'ouverture et la promotion de ces musées, les États veulent servir la nouvelle génération et lui offrir une autre manière de concevoir le monde. Greenwald (2018) parle d'ouverture d'esprit d'une génération dans un contexte de mondialisation. Il s'agit de lier la modernité et la tradition, que vient appuyer la construction du Louvre à Abu Dhabi. Au-delà d'être un faire-valoir qui s'appuie sur un discours occidental, l'architecture du musée fait écho à un imaginaire du territoire arabe. Ce qui soulève le rapport à la modernité mais sans pour autant adopter la culture occidentale (Greenwald, 2018).

Sur un temps plus long, il convient bien sûr de poursuivre ce travail pour constater l'évolution entre le discours et les actions, puisque la communication autour de l'art et de la culture est une « arme » essentielle (ISPI, 2019) qui use des techniques de marketing territorial porté par des partenariats ciblés et bilatéraux (accord bilatéral de 2007 entre les Émirats et la France ou encore celui de 2018 entre l'Arabie Saoudite et la France). Ces accords légitiment leur attractivité et leur capacité à financer des institutions réputées affirmant que les échanges entre pays se veulent géostratégiques et économiques, notamment pour la France (Boulanger, 2011). Les partenariats avec les Émirats arabes unis et les accords avec l'Arabie Saoudite permettent aux institutions françaises autant

de proposer leurs compétences et expertises que d'engranger une entrée d'argent pour parfaire leur réputation mondiale à la suite des baisses de subventions publiques depuis les années 1990.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Africultures (2007), « Mémoire et universalité : de nouveaux enjeux pour les musées », *Africultures*, vol. 70, n° 1, (extrait entretien Neil MacGregor, British Museum), <http://africultures.com/memoire-et-universalite-de-nouveaux-enjeux-pour-les-musees-6751/>
- Agbobli, Christian (2015), « La communication internationale : état des lieux et perspectives de recherche pour le XXI^e siècle », *Communiquer* [En ligne], 15 | 2015, mis en ligne le 17 octobre 2015, Doi : <https://doi.org/10.4000/communiquer.1678>
- Boulanger, Philippe (2011), « Le positionnement géostratégique de la France dans le golfe Arabo-Persique : la base interarmées d'Abu Dhabi », *Outre-Terre*, 29(3), p.531-537, Doi : 10.3917/oute.029.0531.
- Bouquillion, Philippe ; Miège, Bernard ; Mœglin, Pierre (2013), *L'industrialisation des biens symboliques : les industries créatives en regard des industries culturelles*, Grenoble : PUG, 248 p.
- Browning, Christopher ; Ferraz de Oliveira, Antonio (2017), "Introduction: Nation Branding and Competitive Identity in World Politics", *Geopolitics*.
- Cachin, Françoise ; Clair, Jean ; Recht, Roland (2006), « Les musées ne sont pas à vendre », *Le Monde*, https://www.lemonde.fr/idees/article/2006/12/12/les-musees-ne-sont-pas-a-vendre-par-francoise-cachin-jean-clair-et-roland-recht_844742_3232.html
- Dufrêne, Bernadette (2012), « La réactualisation du concept de musée universel : autour du Louvre Abu Dhabi », Actes du colloque *Musées en mutation, un espace public à revisiter*, Regourd Martine (dir.), Paris : L'Harmattan.
- Even-Zohar, Itamar (2017), « Le patrimoine qui attise Les conflits », *Géopolitique, conflits et patrimoine, Ethnologies*, vol. 39-1, p. 251-264, Doi : <https://doi.org/10.7202/1051063>
- Exell, Karen (2018), "The State and Museums in the Arabian Peninsula: Defining the Nation in the 21st Century", *Middle East Centre*, <https://blogs.lse.ac.uk/mec/2018/12/14/the-state-and-museums-in-the-arabian-peninsula-defining-the-nation-in-the-21st-century/>
- Ghorra-Gobin, Cynthia (2017), « Mondialisation et globalisation », *Géoconfluences*, <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/informations-scientifiques/a-la-une/notion-a-la-une/mondialisation-globalisation>
- Gosselin, Aurélie ; Tobelem, Jean-Michel (2008), « Internationalisation des musées : effet de domination ou de coopération culturelle ? Le cas de la fondation Guggenheim et du musée de l'Ermitage », in Thuriot Fabrice ; Vidal Geneviève (coord.), *Patrimoine et Mondialisation*, Paris : L'Harmattan.
- Govers, Robert ; Go, Franck (2016), *Place Branding: Global, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined, Experienced*, Palgrave Macmillan.
- Greenwald, Michael B. (2018), *The New Race for Contemporary Arts Domination in the Middle East*, Belfer Center for Science and International Affairs.
- Guéraiche, William (2018), « Diplomatie culturelle, un exercice rhétorique ? L'exemple du Louvre Abu Dhabi, musée universel », *Hermès, La Revue*, vol. 81, n° 2, p. 183-191.

Haize, Daniel (2012), *L'action culturelle et de coopération de la France à l'étranger : un réseau, des hommes*, Paris : L'Harmattan, 288 p.

d'Haussonville, Jean, (2018), « 24 heures ... au Louvre Abu Dhabi », 17 et 18 novembre 2018, conférence à l'auditorium du musée du Louvre, « Le Louvre Abu Dhabi, histoire d'un dialogue ».

Inglehart, Ronald, (1990), *La transition culturelle dans les sociétés industrielles avancées*, Economica, 576 p.

Kaneva, Nadia (2011), "Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research", *International Journal of Communication*, n° 5, p. 117-141.

Kazerouni, Alexandre (2017), *Le Miroir des Cheikhs*, Paris : PUF, 272 p.

Krebs, Anne ; Mermier, Franck (2019), "Louvre Abu Dhabi: a Clash of Cosmopolitanisms?", *Aesthetic Cosmopolitanism and Global Culture*.

Lane, Philippe (2016), *Présence française dans le monde. L'action culturelle et scientifique*, 2ème édition, Paris : La Documentation française, 134 p.

Mairesse, François (2018), « Les origines du musée universel », Colloque *Quelle universalité pour les musées universels ?* Musée des Arts et Métiers, 15-16 juin 2018.

Mairesse, François (2017), *Définir le musée du XXIème siècle, matériaux pour une discussion*, Paris : Icofom, 308 p.

Mairesse, François ; Desvallées, André (dir.) (2007), *Vers une redéfinition du musée ?*, Paris : L'Harmattan, 228 p.

Mattelart, Armand (1996), *La mondialisation de la communication*, Paris : PUF, 128 p.

Matsuura, Koïchiro (2006), « L'enjeu culturel au cœur des relations internationales » *Politique étrangère*, hiver (4), p. 1045-1057, Doi:10.3917/pe.064.1045.

Martinez, Jean-Luc (2018), « 24 heures ... au Louvre Abu Dhabi, 17 et 18 novembre 2018, auditorium du musée du Louvre, "Le Louvre Abu Dhabi, histoire d'un dialogue" ».

Martinez, Jean-Luc (2010), « Missions et projets Le Louvre, une institution séculaire tournée vers l'avenir », <https://www.louvre.fr/missions-et-projets>.

Mirgani, Suzi (2017), "Introduction: Art and Cultural Production in the GCC", *Journal of Arabian Studies*, n° 7, p. 1-11.

Molinié-Andlauer, Marie-Alix (2019), *Musée et pouvoir symbolique. Essai géo-graphique sur le Louvre*, Thèse de géographie, Sorbonne Université.

Morin, Edgar (1990), *Introduction à la pensée complexe*, ESF Éditeur, Paris.

Peyre, Nicolas (2019), *La mondialisation des marques muséales et la diplomatie d'influence*. Le Centre Pompidou Málaga, Thèse de doctorat, Université Toulouse 1 Capitole.

Poulot, Dominique (1992), « Le patrimoine universel : un modèle culturel français », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n° 39, p. 29-55.

Vivant, Elsa (2011), "Who Brands Whom? the Role of Local Authorities in the Branching of Art Museums", *The Town Planning Review*, vol. 82, n° 1, p. 99-115.

Vers une diplomatie publique française des musées en Chine ? La sinisation numérique des stratégies communicationnelles du Louvre

Article inédit, mis en ligne le 23 août, 2021.

Zhao Alexandre HUANG

Zhao Alexandre HUANG est maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Paris Nanterre, et rattaché au laboratoire DICEN-IDF. Ses recherches portent sur les stratégies de communication politique et publique, les pratiques instituant, les récits stratégiques et les pratiques sociomédiatiques dans le processus de la diplomatie publique (Adresse mail: zhao.alexandre.huang@gmail.com).

Mylène HARDY

Mylène HARDY, maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication à l'INALCO, équipe PLIDAM, et associée au laboratoire DICEN-IDF, s'intéresse à la compétence de communication, en particulier dans les contextes de communication organisationnelle chinoise. (Adresse mail: hardymylene@yahoo.com)

Plan de l'article

Introduction
Soft power, diplomatie publique, médias sociaux et musées
Les activités communicationnelles du Louvre sur Weibo
Conclusion
Notes
Références bibliographiques

RÉSUMÉ

Choix prioritaire des touristes chinois voyageant en France, le Louvre a lancé le 1er mai 2015 un projet numérique ciblant le média social chinois Weibo, destiné à promouvoir la culture et les valeurs françaises et à consolider sa présence et sa communication dans le monde sinophone. Son compte Weibo est devenu, depuis 2016, l'un des comptes muséaux étrangers les plus influents de l'internet chinois. À partir d'une démarche netnographique, nous avons observé l'ensemble des posts émis par le musée du Louvre tout au long de l'année 2019 ($N=352$) sur Weibo afin d'étudier, à travers le prisme de la diplomatie publique numérique, les stratégies communicationnelles du Louvre sur le net chinois et de comprendre en quoi le musée participait au rayonnement du *soft power* français en Chine.

Mots clés

Louvre, diplomatie publique, *soft power*, Weibo, sinisation

TITLE

Towards a French museum public diplomacy in China ? The sinicization of the Louvre museum's communication strategies at the digital age

Abstract

As the priority choice of Chinese tourists traveling in France, the Louvre Museum launched on May 1, 2015 a digital project targeting the Chinese social media platform Weibo. It intended to promote French culture and values while consolidating its presence and communication in the sinophone world. Its Weibo account has become, since 2016, one of the most influential foreign museum accounts on the Chinese Internet. By using a netnographic approach, we observed all the posts issued by the Louvre Museum on Weibo throughout 2019 (N=352). We aim to study, through the digital public diplomacy prism, the Louvre's communication strategies on the Chinese Internet and to understand how the museum participates and engages in wielding French *soft power* in China.

Keywords

Louvre, public diplomacy, *soft power*, Weibo, sinicization

TÍTULO

¿Hacia una diplomacia pública del Museo del Louvre en China? La relevancia de China en la estrategia de comunicación de los museos francés en la era digital

Resumen

Al ser una *prioridad* de visita para los turistas chinos que viajan a Francia, el Museo del Louvre lanzó el 1 de mayo 2015 un proyecto digital dirigido a los usuarios chinos en la red social Weibo con el objetivo de promover la cultura y los valores franceses, y con ello consolidar su presencia y comunicación en el mundo chino. La cuenta del Museo del Louvre en Weibo se ha convertido desde 2016 en una de las más influyentes de museos extranjeros en el internet chino. A través de un enfoque netnográfico, este estudio observó las publicaciones emitidas por el Museo del Louvre en Weibo en el año 2019 (N=352). A través de una diplomacia pública de prisma, se analizan las estrategias de comunicación del Museo de Louvre en la internet china para comprender cómo es su participación y colaboración en el ejercicio del poder suave francés en China.

Palabras clave

Louvre, diplomacia pública, poder suave, Weibo, sinización.

INTRODUCTION

Dans le dernier rapport s'intitulant *The Soft power 30* et publié conjointement par le *USC Center on Public Diplomacy* et le centre de recherche en marketing américain *Portland* qui a construit un indice de *soft power* étatique, la France se trouve pour la deuxième fois en tête devant toutes les autres entités politiques internationales. La notion de *soft power* a été conçue par le politologue américain Joseph Nye dans les années 1990. Elle représente l'ensemble des capacités d'un État à coordonner des moyens communicationnels en vue de persuader et de séduire les publics visés. Elle inclut en parallèle la capacité de mise

à l'ordre du jour (*agenda-setting*) d'un gouvernement dans un processus de médiation de ses politiques, de ses valeurs nationales voire de ses messages idéologiques par le biais de la culture (Nye, 1991, 2004).

Les études précédentes ont largement discuté en détail de la contribution du prestige culturel français au *soft power* et à la réputation mondiale de l'Hexagone (Charillon, 2020 ; Huang & Wang, 2019 ; Lefebvre, 2019 ; Peyre, 2019). La reconnaissance internationale de la culture française est même « bien supérieure à sa puissance économique ou militaire » (Gazeau-Secret, 2013, p.104). Le rapport *The Soft power 30* explique de la manière suivante les clés du succès du *soft power* français : d'une part, la France dispose d'une riche offre culturelle, et notamment « le Louvre reste le musée le plus visité dans le monde », d'autre part, « la réaction mondiale sur l'incendie du Notre-Dame a rappelé à nouveau la position unique de la France en tant que pierre de touche de la culture et du patrimoine mondiaux, démontrant l'ampleur de la résonance culturelle mondiale de la France » (Portland & USC Center on Public Diplomacy, 2019, p.39-40). Cette résonance de la culture, de l'histoire et du patrimoine français reflète une sorte de relation émotionnelle établie entre les acteurs culturels de la France et leurs publics étrangers sur le long terme (Duncombe, 2019). Cela permet à la France de devenir la destination la plus visitée au monde, de faire rayonner la culture et le savoir-vivre français à l'échelle mondiale et de consolider l'influence diplomatique de la France dans la communauté multilatérale.

La République française est la première destination touristique européenne pour les touristes chinois depuis 6 années consécutives. En 2018, 2,2 millions de touristes chinois visitaient l'Hexagone (Paris2beijing, 2019). Parmi eux, plus de 600 000 voyageurs chinois ont exploré le Louvre (FranceInfo, 2018). Dans son discours prononcé pendant sa visite officielle au Louvre, l'ambassadeur chinois en France Lu Shaye a mentionné le fait que « le Louvre [était] toujours le choix prioritaire des touristes chinois visitant la France » (Ambassade de la République Populaire de Chine en République Française, 2020, § 2). Cette réussite est due à l'attractivité de la culture française autant qu'à la réputation internationale du Louvre ; mais elle est aussi et surtout le résultat d'un ciblage de l'ensemble des stratégies communicationnelles du Louvre vers les médias sociaux chinois, ciblage donnant une couleur sinisée à la communication ainsi mise en place.

En vue d'attirer les voyageurs chinois potentiels, notamment les voyageurs individuels qui ne voyagent pas dans un groupe suivant un circuit organisé, le Louvre a lancé le 1er mai 2015 un projet numérique auprès du média social chinois Weibo, destiné à promouvoir la culture française et à diffuser le *soft power* français de manière à consolider sa présence et sa communication internationales (Huang & Wang, 2019). Il s'agissait non seulement pour le Louvre de mieux diffuser et promouvoir le patrimoine culturel national, de valoriser le savoir-faire muséal national à l'égard des publics chinois, mais également d'attirer des touristes chinois pour des raisons économiques d'affluence, ainsi que de renforcer la construction d'une image nationale favorable et la réputation de charme de la République française dans le média social chinois (Gudjonsson, 2005; Ingenhoff, White, Buhmann, & Kioussis, 2019; Noya, 2006) ; et ainsi *in fine* de contribuer au rayonnement de la France, de ses savoir-faire comme de ses valeurs.

SOFT POWER, DIPLOMATIE PUBLIQUE, MÉDIAS SOCIAUX ET MUSÉES

Le musée est considéré comme un « laboratoire civil » (Bennett, 2005, p.521) ouvert au grand public (ICOM, s. d.). Il n'est pas seulement un lieu servant à protéger le patrimoine, les traditions et la diversité culturelle, mais aussi un espace essentiel où ont lieu éducation, inspiration, échange et dialogue (UNESCO, s. d.-B, p.1). De même, le musée

est un acteur actif dans la promotion du développement économique durable. Son rôle social est de surcroît de raconter des histoires authentiques et de permettre à des publics de vivre des expériences interactives, directes et durables (Russo, Watkins, Kelly, & Chan, 2007). De fait, l'utilisation des plateformes numériques permet aux musées d'entretenir des liens de manière efficace et directe avec les publics visés à travers le partage, en ligne, des expériences et des mémoires (Falk & Dierking, 2000). Parallèlement à ce premier objectif, les musées mobilisant les médias sociaux dans le cadre de leur communication internationale et interculturelle s'intègrent à la diplomatie d'influence d'un État (Tenzer, 2013). Cette dernière favorise en effet l'amélioration de l'attractivité de la culture nationale que le musée représente dans l'espace public étranger (Cai, 2013 ; Luczak-Rougeaux, 2017 ; Russo *et al.*, 2007).

Ainsi, les actions communicationnelles des musées envers les publics étrangers ne peuvent être comprises uniquement dans leur aspect mercatique, mais doivent être également analysées comme partie de la diplomatie publique étatique qui contribue au déploiement du *soft power* d'un État. Dans sa révision du concept de *soft power*, Nye met en lumière que l'attrait de la culture devient la capacité fondamentale et vitale d'un État à « façonner les préférences des autres » (2019, p.8). Dans son récent article sur le *soft power* à la française, Charillon (2020) considère que la diplomatie publique correspond à ce qui est appelé souvent en France diplomatie d'influence et qui participe au déploiement du *soft power* français à l'échelle internationale par le biais d'un ensemble d'actions audiovisuelles culturelles. En d'autres termes, « la diplomatie publique commence par la culture, c'est du moins ce que l'on croit fermement en France, au-delà des clichés habituels » (p.265). Selon Charillon (2020), la culture et les projets de communication interculturelle « contribu[ent] à l'amélioration de l'image nationale de la République et (...) l'aid[ent] à obtenir un soutien politique sur la scène internationale » (p.267), puisque la culture d'un État favorise les échanges d'idées et améliore la connaissance et la compréhension des publics étrangers envers cette culture. Si le *soft power* est étroitement associé à « l'idée d'une pacification des relations internationales » (Desmoulins & Rondot, 2018, p.158) qui promeut la culture et le patrimoine au rang de ressource stratégique et de levier d'influence, la diplomatie publique, quant à elle, serait une pratique communicationnelle idéale permettant à un État et à ses acteurs de déployer et de consolider le *soft power* tout en participant à la gestion de l'image étatique et la réputation nationale. Autrement dit, la diplomatie publique facilite « l'engagement d'un acteur auprès des publics étrangers » dans l'ensemble de ses activités et de ses interventions communicationnelles dans le domaine culturel (Cull, 2019, p.60). Elle permet également à cet acteur communicationnel d'exporter et de médiatiser certains aspects de la vie culturelle qu'il représente (Goff, 2013 ; Melissen, 2013).

En effet, dans une perspective communicationnelle, la diplomatie publique se réfère à l'ensemble des activités communicationnelles organisées par les acteurs étatiques ou non étatiques dans le cadre du renforcement de l'attractivité d'un État-nation (Nye, 2004). En d'autres termes, la diplomatie publique recouvre un ensemble de discours et de pratiques par lesquels les organisations, qu'elles soient gouvernementales ou non gouvernementales, visent à influencer, de manière discrète, les attitudes et les perceptions des publics étrangers envers l'image non seulement de l'organisation, mais aussi du pays qu'elles représentent (Ingenhoff, White, Buhmann, & Kioussis, 2019). Il s'agit en même temps de « valoriser les stratégies de communication mixtes qui intègrent des activités communicationnelles stratégiques comme le *storytelling* et le dialogue » (Huang, 2019, p.44).

Les médias sociaux ont modifié de façon progressive la définition de la diplomatie publique du fait que la connectivité et l'interactivité interviennent de manière déterminante dans l'ensemble des activités communicationnelles organisées par les acteurs (Zaharna, 2010).

En d'autres termes, les médias sociaux sont analysés comme des dispositifs intégrant les informations, les institutions et les publics de manière à dynamiser l'interaction en ligne (Hayden, 2012 ; Huang & Wang, 2020). La fonctionnalité technique et l'innovation des médias sociaux contribuent à l'établissement de « relations sociales institutionnalisées » (Cooke & Lawrence, 2005, p. 1) dans lesquelles la connectivité du réseau et l'interactivité en ligne donnent lieu à des « initiatives de collaboration et d'interaction », y compris les messages, les récits, la connaissance et l'innovation (Zaharna, 2014, p. 222). De ce fait, ce qu'on appelle la « nouvelle diplomatie publique » s'intéresse à la production, dans les médias sociaux, de récits cherchant à renforcer la structure et la formation cognitive sociales (Wu & Wang, 2018), c'est-à-dire « l'interactivité et l'échange entre les organisations et leurs publics visés ainsi que le tissage de relations humaines affectives » (Huang & Hardy, 2019, p. 78). De plus en plus d'institutions culturelles, d'entreprises et d'organisations non gouvernementales participent, que ce soit activement ou passivement, de manière tactique ou non intentionnelle, à ces formes de communication para-diplomatiques lorsqu'elles promeuvent leurs produits, services et actions à l'échelle internationale, puisque leurs actions contribuent en même temps à la construction d'une image favorable à leurs États-nations (Buhmann & Ingenhoff, 2015 ; Golan, 2013).

LES ACTIVITÉS COMMUNICATIONNELLES DU LOUVRE SUR WEIBO

Dans ce cadre, cet article examine les stratégies communicationnelles du Louvre sur le média social chinois Weibo à travers le prisme de la diplomatie publique numérique. Weibo est un service de *microblogging* offert par *Sina*, une grande entreprise chinoise du *web*. En raison de la censure et du blocage d'Internet effectués par le Parti-État chinois, les utilisateurs de l'internet chinois ne sont la plupart du temps pas en capacité d'accéder aux médias sociaux internationaux tels que Facebook et Twitter (Arsène, 2016). Si une organisation prévoit d'effectuer un projet de communication numérique en Chine, elle est obligée, pour communiquer avec les publics chinois, d'utiliser les réseaux chinois, en particulier Weibo, et d'accepter leurs fonctions spécifiques. De surcroît, la censure gouvernementale restreint l'utilisation de toute interface de programmation (API) pour collecter les posts sur Weibo. De ce fait, la collecte des posts issus de Weibo s'est effectuée manuellement le 15 février 2020. Notre recherche entend étudier la manière dont le musée national français du Louvre médiatise et donc transforme la culture, l'art et « l'art de vivre » français sur Weibo afin de mieux attirer les publics et les touristes chinois potentiels, et dont il tend, de ce fait, à développer une perception favorable des internautes chinois envers la culture française et la France. À partir d'une analyse netnographique, dont la méthode a été développée par Huang et Hardy (2019), de l'ensemble des posts Weibo du Louvre tout au long de l'année 2019 (N=352), nous tenterons de saisir les diverses formes revêtues par les posts émis par le Louvre sur Weibo pour répondre à deux questions :

- Comment le Louvre met-il en scène l'ensemble de ses activités sur le territoire chinois ?
- Comment, pour ce faire, adapte-t-il ses stratégies communicationnelles dans sa communication, sur le net chinois ?

Notre bilinguisme et notre appartenance culturelle croisée ont favorisé un codage fin et longuement discuté du contenu des posts collectés. Ayant opté pour une démarche d'analyse inductive de l'ensemble des posts de Weibo collectés, nous avons appliqué une méthode inspirée de la théorie ancrée pour faire émerger des catégories d'analyse (*emergent coding*) (Huang & Wang, 2019 ; Novo *et al.*, 2018 ; Stemler, 2001). Cette méthode a permis

de déterminer trois catégories : le type de contenu principal présenté dans les posts, les formes de sinisation utilisées dans les contenus et le type d'interaction mise en œuvre. Nous avons codé 35 posts ensemble pour construire les catégories, en vérifiant et en améliorant le livre de codage. Nous avons ensuite codé chacun 65 posts séparément avant de comparer le codage pour vérifier la fiabilité inter-codeur. L'outil ReCal (Freelon, 2010) a été utilisé pour calculer le taux de fiabilité inter-codeur par *Krippendorff's Alpha* des trois variables : 0,94 (type de contenu), 0,86 (sinisation), 0,84 (interaction). Enfin, chacun des auteurs a codé 126 posts séparément.

Mise en scène du Louvre

	Texte seul	Texte + image	Texte + vidéo clips	Texte + Vidéo en direct	Total
Post original	3	230	35	0	268
Repost	57	24	0	3	84
Total	60	254	35	3	352

Table 1. Modalité des posts

Les activités communicationnelles du Louvre font ressortir la mise en scène par le musée de son ethos, à travers la forme et le contenu des messages. Comme l'illustre la table 1, dans l'ensemble de 352 posts du Louvre en 2019, une grande majorité des messages ($n=268$, 76%) sont des posts originaux. Par ailleurs, la plupart des posts originaux ($n=230$, 86%) sont constitués d'un texte accompagné d'images (*cf.* figures 3, 5 et 6). Cette modalité crée une visualisation directe des contenus correspondant à la mise en avant des activités du Louvre, qui est très dynamique puisque les posts sont publiés de manière quasi-quotidienne.

Contenu	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Présentation des collections	107	30,4	30,4
Expositions & événements associés	44	12,5	42,9
Thèmes liés aux ODD*	18	5,1	48,0
Art de vivre (à la française)	12	3,4	51,4
Mise en avant des interactions	69	19,6	71,0
Prestige français**	52	14,8	85,8
Repost sans commentaire	36	10,2	96,0
Autre	14	4,0	100,0
Total	352	100,0	

* Actions communicationnelles type RSE, liées aux objectifs de développement durable de l'ONU
** Valeurs, savoir-faire et grands personnages conférant un certain prestige

Table 2. Type de contenu principal des posts

Comme le détaille la table 2, notre analyse a permis d'identifier 7 types de contenu principal des posts du Louvre. La plupart des posts publiés par le Louvre ($n=107$, 43%) concerne ses activités : présentation des collections ou expositions et événements qui s'y rattachent. Elle s'accompagne, en grande majorité, d'une forme visuelle comprenant un texte long et plusieurs images¹ (*cf.* figures 1 et 3). Nous nous attacherons cependant dans cet article principalement aux stratégies discursives des posts. En effet, si l'iconographie présente les œuvres du musée de manière traditionnelle, ce qui est intéressant est son encadrement, voire son recadrage, par les discours qui en transforment la portée et le sens (*cf.* aussi note 1).

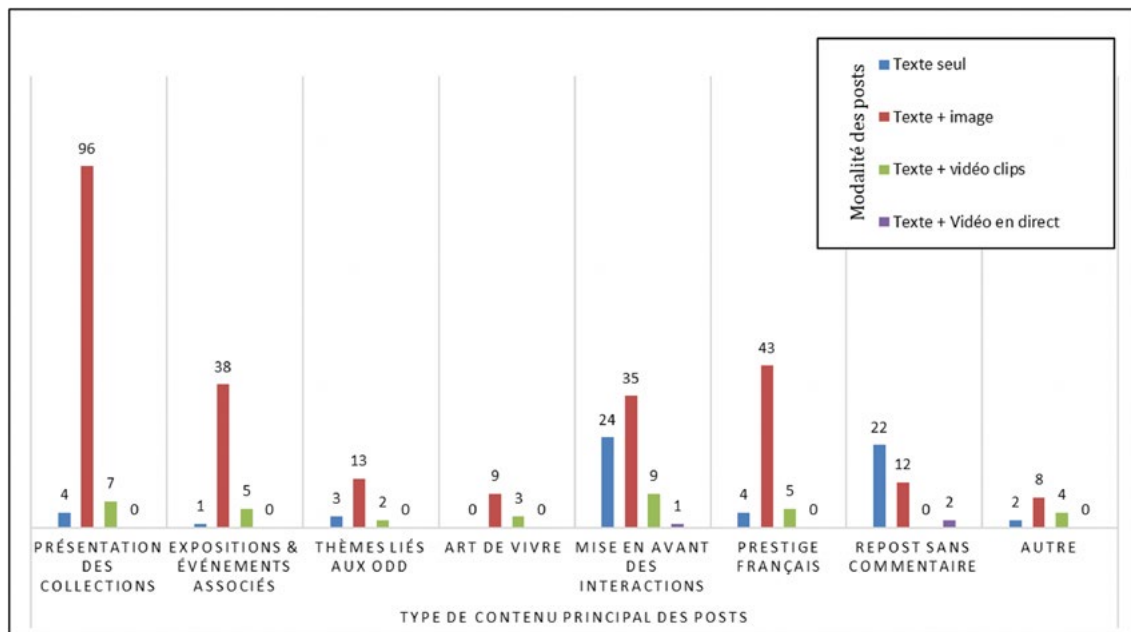


Figure 1. Répartition des modalités des posts par type de contenu

Les collections présentées sont quasiment toujours du domaine de la peinture et sont accompagnées d'une explication sur les caractéristiques du peintre, ainsi que sur sa biographie. Les peintres exposés dans les posts sont tous européens et sont, pour la plupart, déjà connus du public chinois : Michel-Ange, Léonard de Vinci, Georges de La Tour, *etc.* Certains posts présentent les collections à partir de thématiques, par exemple Mme de Pompadour ou encore l'arrivée de l'hiver. Cette présentation de la richesse des collections du Louvre met en avant également son savoir-faire en termes patrimoniaux, notamment sa capacité à conserver la mémoire d'une forme de patrimoine mondial, ce qui renforce l'image prestigieuse que le musée, et par conséquent la France, revêt déjà en Chine. La collaboration du musée avec différents acteurs des réseaux français et chinois, ou encore l'internationalisation du musée, mise en évidence par des posts concernant le Louvre d'Abu Dhabi, ajoutent encore à ce prestige. Cette mise en réseau et cette internationalisation du musée constitue une forme de mise en scène emphatique qui permet, par la démultiplication des activités culturelles, de souligner la capacité de projection du musée à l'étranger. Cette situation est particulièrement prégnante dans la mise en relation entre la France et la Chine.

Positionnement du Louvre comme relais entre la France et la Chine

À travers ses posts, le Louvre vise en effet à se positionner comme un intermédiaire facilitant la communication et les échanges entre la France et la Chine. Les recherches précédentes confirment que les activités communicationnelles menées par les musées internationaux sont propices à l'établissement de relations et de coopérations interétatiques, à l'amélioration des échanges interculturels et au renforcement de la compréhension mutuelle entre les citoyens (Grincheva, 2013 ; Stamatoudi, 2009).

Forme de sinisation	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Langage web*	46	13,1	13,0
Dates traditionnelles	8	2,3	15,3
Formulations médiatiques et commerciales chinoises très répandues	205	58,2	73,5
Autre	34	9,7	83,2
Aucune forme sinisée	59	16,8	100,0
Total	352	100,0	

* Langage utilisé sur Internet par les jeunes générations

Table.3. Formes de sinisation utilisées dans les posts

L'analyse de contenu fait ressortir plusieurs stratégies communicationnelles du Louvre, qui vont toutes dans le sens d'une mise en forme sinisée de la communication. En effet, comme le montrent la table 3 et la figure 2, la plupart des posts comporte une forme discursive sinisée, et cela même si nous n'avons naturellement pas pris en compte le fait que les posts sont rédigés en caractères chinois, y compris les noms propres. L'indication, entre parenthèses, des noms propres d'origine, des titres de tableau d'origine ou la présentation des termes français originaux, par exemple la traduction « le Roi Soleil » dans le post sur Louis XIV détaillé plus loin (cf. figure 3), ménage une transition pédagogique entre les deux cultures en permettant au public chinois d'accéder, tout en sécurité, à la culture à travers la langue française, ce qui met en valeur la capacité de passeur culturel entre la France et la Chine dont fait preuve le Louvre.

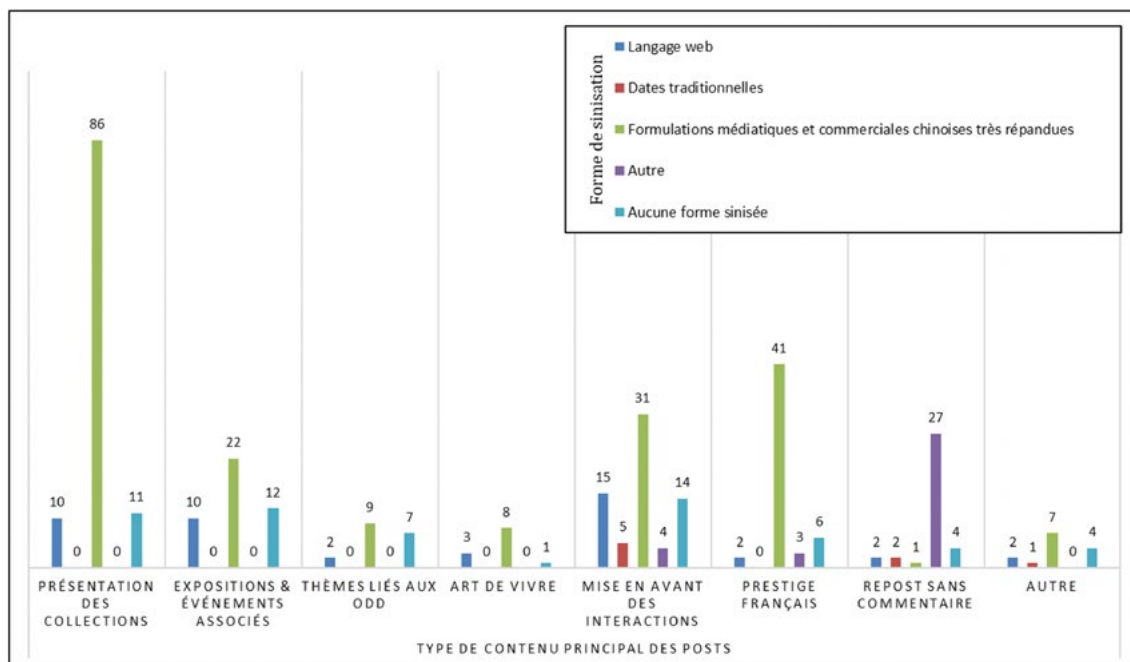


Figure 2. Répartition des formes de sinisation par type de contenu



Figure 3. Post du Louvre sur Louis XIV

Dans ce processus de sinisation du discours, une première stratégie communicationnelle identifiée, et la plus importante, comme le montre la figure 2, est une stratégie linguistique médiatique ($n=205$). Il s'agit, dans les posts, d'utiliser un certain nombre de formulations médiatiques auxquelles est habitué le public chinois, ce qui permet de poser des jalons reconnaissables, aidant l'internaute à parcourir le post. Cette stratégie est particulièrement prégnante dans les posts qui concernent la présentation des collections ainsi que dans les posts liés à la mise en avant des valeurs et des grands personnages français. Elle est à lier au type d'interaction la plus visible dans tous les posts du Louvre, l'interaction personnelle, contribuant à l'implication des internautes chinois dans l'énonciation utilisée.

Une deuxième stratégie linguistique est de s'adresser, par des termes spécifiques propres au langage web chinois, au public jeune adepte des réseaux sociaux et notamment de Weibo ($n=46$). Ainsi en est-il de l'adresse dans plusieurs posts aux « 小伙伴们 » (*xiaohuuo-*

banmen), « les p'tits gars », une expression autrefois réservée pour qualifier des enfants, mais entrée il y a quelques années dans le langage Internet. Ce type d'expression renforce la relation recherchée avec le public, parce qu'elle accentue l'aspect affectif, qui se trouve déjà également dans bon nombre de formulations sinisées de type médiatique, qui comportent des interjections et une ponctuation exclamative.

Une troisième stratégie communicationnelle consiste à créer un contexte de sinisation par le contenu du post. Plusieurs modes opératoires sont alors mis en œuvre. Le plus habituel d'entre eux, codé « dates traditionnelles » (n=8), vise à utiliser des dates significatives pour le public chinois, liées par exemple à des fêtes traditionnelles du calendrier lunaire, ou à des fêtes contemporaines, comme l'anniversaire de la fondation de la République populaire de Chine (cf. figure 6). À cette occasion, le type d'interaction privilégiée est l'interaction personnelle, avec des formules attendues du public chinois, montrant qu'on lui prête attention. Un post du 5 janvier 2019 recommande par exemple de bien se couvrir selon les traditions du calendrier lunaire chinois. Une attention particulière est portée au lien entre la France et la Chine : l'internaute trouve ainsi un post lié à la Saint-Valentin française, et un autre à l'équivalent de la Saint-Valentin en Chine (*qixi*), qui a lieu le 7 juillet dans le calendrier lunaire. Un autre mode opératoire consiste à insérer, au milieu des explications ou narrations liées au Louvre et à la France, une comparaison avec des éléments traditionnels chinois qui, là encore, agissent comme des jalons rassurants pour l'internaute. Ainsi, dans un post du 10 février 2019, le Louvre présente un tableau, *Le vœu de Louis XIII*, expliquant que le roi priait la Vierge pour qu'elle lui donne un héritier. Le post fait ensuite le lien avec la tradition chinoise de prier la déesse Guanyin pour donner naissance à un enfant. Un dernier mode opératoire est d'indiquer un lien factuel entre la France et la Chine. Par exemple, un post daté du 5 septembre 2019, présentant le roi Louis XIV à l'occasion de son anniversaire de naissance, instaure un lien entre cette période et celle de l'empereur chinois Kangxi, en indiquant que la Chine était connue en Europe à ce moment-là (cf. figure 3).

Une quatrième stratégie communicationnelle de sinisation s'effectue par la mise en exergue, à travers les mentions dans les posts et les reposts, de relations inter-organisationnelles entre le Louvre et les partenaires chinois avec lesquels il collabore, comme les grands médias chinois *Sina*, *iQiyi*, ou encore avec divers musées chinois. Les table 4 et figure 4 soulignent la répartition de ces interactions dans les différents types de contenu. Cette collaboration avec des partenaires chinois s'effectue notamment à travers une série d'événements organisés entre des musées chinois et français par le média Internet *Sina.com* et intitulés « 文明对话 » (*wenming duihua* ; *dialogue entre les civilisations*) (cf. figure 5).

Interaction	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Interaction personnelle	166	47,2	47,2
Réseau français*	138	39,2	86,4
Collaboration culturelle franco-chinoise	23	6,5	92,9
Relation politique France-Chine **	5	1,4	94,3
Autre	2	0,6	94,9
Aucune interaction affichée	18	5,1	100,0
Total	352	100,0	
* Réseau français mis en valeur par l'interaction affichée entre ses membres			
** Relation politique et diplomatique France-Chine convoquée dans les posts			

Table 4. Type d'interaction mise en œuvre dans les posts

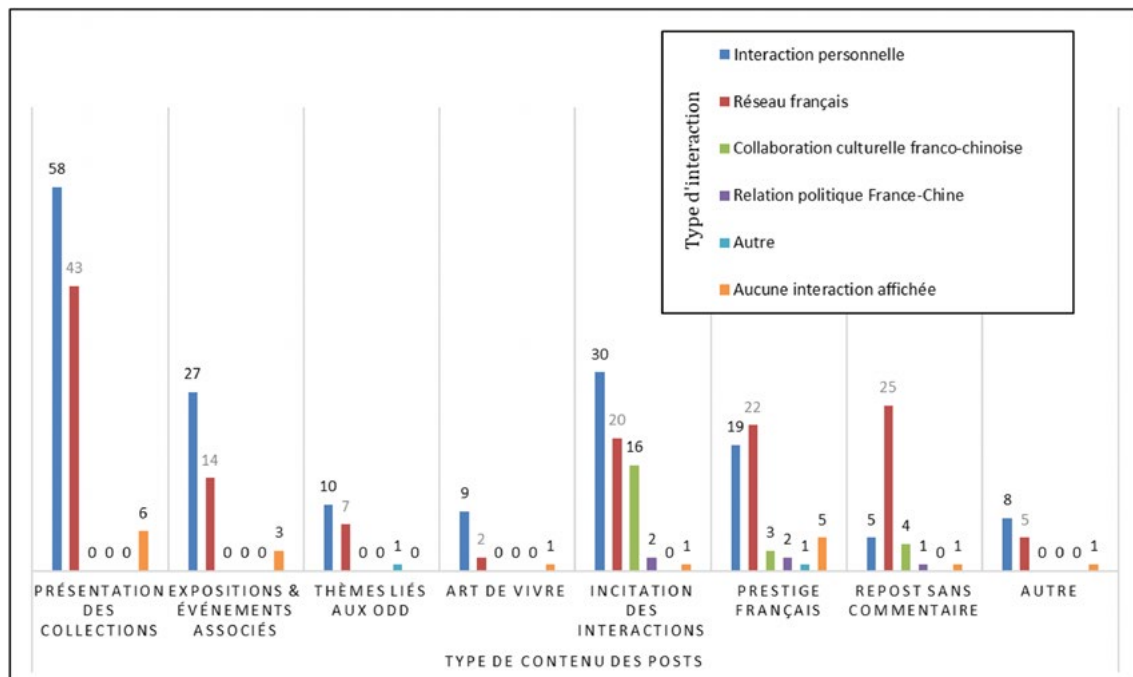


Figure 4. Répartition des types d'interaction par type de contenu



Figure 5. Dialogue entre les civilisations

Enfin, une dernière stratégie communicationnelle porte la forme sinisée dans son aspect interactionnel plus politique, en mettant en avant les relations France – Chine. Ainsi, le post détaillé précédemment sur le lien entre Louis XIV et l'empereur Kangxi a pour objectif de montrer le caractère historique et ancien de la connaissance et des échanges

mutuels entre la France et la Chine, dont le Louvre se fait, *de facto*, le continuateur (cf. figure 3). Le post du 1er octobre 2019, dans la figure 6, donne à voir, quant à lui, la reconnaissance de l'anniversaire de la fondation de la République populaire de Chine en même temps que la relation France-Chine, notamment à travers une mise en scène subtile combinant l'*emoji* du drapeau chinois et une image représentative de la pyramide du Louvre dans laquelle apparaît une lumière rouge qui représente la couleur nationale de la Chine. Cette mise en scène reflète implicitement une expression politique chinoise fréquemment employée pour décrire les relations diplomatiques : *nizhong youwo, wozhong youni*² (nous nous incluons les uns les autres).



Figure 6. Post à l'occasion de la célébration de la fête nationale chinoise

Les stratégies communicationnelles du Louvre : une contribution à la diplomatie publique française

Les stratégies communicationnelles mises en pratique par le Louvre peuvent en dernier lieu être appréhendées sous l'angle de la diplomatie publique. En effet, il s'agit non seulement de présenter des collections et de mettre en avant le savoir-faire du Louvre en tant que musée, mais bien pour le Louvre de se donner à voir comme représentant de la France et des valeurs qu'elle véhicule.

Les posts mettant en avant un certain art de vivre à la française ($n=12$) tendent à renforcer l'attractivité du *soft power* de l'Hexagone par le biais des clichés culturels. Ainsi, afin de renforcer l'image de la France comme pays de la mode, le Louvre publie à l'occasion de la *Fashion week* de Paris des posts qui présentent l'histoire de la mode française. Un autre exemple est un post du 15 avril 2019 qui présente Mme de Pompadour en insistant sur la porcelaine de Sèvres ou encore sur l'influence de la maîtresse de Louis XV en termes de coiffure. Un post du 21 juin 2019, présente, lui, à l'occasion de la *Fashion week* homme, le goût français historique pour la mode, en donnant notamment les exemples de François 1er et de Louis XIV en la matière.

Par ailleurs, les posts soulignant des valeurs, des savoir-faire ou de grands personnages directement liés à la France ($n=52$) entendent non seulement renforcer la réputation en Chine d'un certain nombre de personnages historiques et politiques français, mais aussi transmettre de manière implicite les valeurs, les idées et les politiques promues par la France. De nombreux types de posts ($n=70$) sont de cette manière soit directement reliés à la France, soit affichés comme liés aux engagements français à l'international, à travers par exemple les objectifs de développement durable de l'ONU, même si ces derniers ne sont pas cités directement. Un post du 21 novembre 2019 présente ainsi Voltaire, les Lumières, et met en avant la liberté d'expression. Un autre post promeut la tolérance et la diversité de manière plus détournée, avec un emoji d'arc-en-ciel. Ces posts ($n=18$) adoptent une stratégie de communication type RSE, saisissant notamment l'occasion des journées internationales de l'ONU sur telle ou telle cause pour défendre les valeurs qui s'y rattachent.

CONCLUSION

Si le déploiement du *soft power* donne la possibilité à un État de consolider l'attractivité de sa culture, de ses idées et de ses valeurs, et en même temps de renforcer sa capacité à établir son agenda sur la scène mondiale (Huyghe, 2018), alors toute une série d'activités communicationnelles menées par le Louvre sur Weibo peut être analysée comme une pratique de communication stratégique dans le cadre de la diplomatie publique française. Il s'agit d'utiliser de façon stratégique et calculée la langue, la culture et les histoires dans une optique de long terme (Huang, 2019), afin de transmettre subtilement les perspectives et les valeurs de la France au public chinois. Cette action stratégique communicationnelle transparaît à travers les efforts du Louvre pour trouver les points d'intersection et d'interrelation des deux pays en termes de culture, de société et d'histoire. L'utilisation continue des expressions chinoises et des formulations médiatiques et commerciales à la chinoise contribue également au renforcement de l'influence du Louvre sur le *net* chinois.

Notre analyse montre par ailleurs qu'il existe une sorte d'interaction qui dépasse la seule organisation du Louvre. Elle inclut un fonctionnement réticulaire qui met en avant le réseau français avec lequel le Louvre interagit fréquemment sur Weibo. Ce réseau culturel français sur Weibo est créé par les reposts et la fonction de la mention « @ ». Il consiste en plusieurs homologues français du Louvre, tels que l'Institut Français de Pékin, le Musée d'Orsay, les Invalides, Atout France et les offices de tourisme des villes françaises. Il s'agit non seulement d'établir une interaction réticulaire qui mette en évidence l'ensemble des événements culturels organisés en France de manière à accentuer l'image de la France en tant que gardien international du patrimoine et de la culture, mais aussi de créer une communauté culturelle française en Chine afin de faire circuler l'image d'un charme particulier de la culture et des valeurs françaises.

De manière intéressante, lorsque le Louvre s'affiche comme intermédiaire de la relation franco-chinoise, il utilise le cadre communicationnel du lien avec la Chine pour, à l'intérieur, se positionner, et donc positionner le *soft power* français. Si l'on en revient au post de la figure 5, représentatif des posts traitant du « # dialogue entre les civilisations # (# 文明对话#) », il fait apparaître, au niveau de sa forme, les échanges entre le Louvre, ses partenaires muséaux chinois ainsi que les médias chinois. En réalité, sur le fond, ce « dialogue entre les civilisations » est une initiative lancée par le président chinois lors d'une conférence de mai 2019 et visant à faire dialoguer les musées chinois avec des experts internationaux, dans le but proclamé par Xi Jinping d'aller « du dialogue des civilisations vers la construction d'une communauté de destin » (Xinhua, 2019, titre). Or cette mise

en exergue d'une communauté de destin ressort directement des stratégies de *storytelling* de la diplomatie publique chinoise (Huang et Hardy, 2019). Et pourtant, ici, le Louvre parvient à effectuer sa propre mise en avant communicationnelle à travers l'utilisation de ce hashtag (cf. figure 5) : dans les différents posts employant ce hashtag, les experts du Louvre sont montrés, dans les vidéos ou contenus divers, en train de partager connaissances et savoir-faire avec les partenaires chinois. Le Louvre réussit à utiliser la contrainte du *storytelling* chinois pour y insérer le *storytelling* français, renforçant encore ainsi le *soft power* de la France. Si cette sorte d'intrication polyphonique n'apparaît que dans certains posts de notre corpus, elle pourrait dans le futur faire l'objet d'intéressantes recherches sur un corpus élargi, incluant plusieurs musées français, et sur une période plus longue.

NOTES

1. Il faut noter que, si Weibo est l'équivalent chinois de Twitter, il s'en différencie en ce qu'il possède une fonction spéciale appelée *chang weibo* (post sans limitation de longueur) qui permet à ses usagers de publier de manière directe un texte long incluant des supports multi-médiatiques dans un post. Cette fonction est devenue un moyen généralisé pour l'ensemble des internautes de communiquer sur le *net* chinois. Ici, elle permet au Louvre de présenter de manière détaillée ses collections et d'accroître la dimension narrative de ses posts. Étant donné cette dimension textuelle importante, nous nous attacherons dans notre étude principalement à l'examen des discours déployés dans les posts, et non pas à celui de leur architecture.
2. Mot-à-mot : « Nous sommes en vous, vous êtes en nous ».

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ambassade de la République Populaire de Chine en République Française (2020, janvier 17), « Lu Shaye da shi can fang lu fu gong bo wu guan [L'ambassadeur Lu Shaye visite le musée du Louvre] », *Ambassade de la République Populaire de Chine en République Française*, [en ligne], consulté le 1er février 2020, <http://www.amb-chine.fr/chn/ttxw/t1733533.htm>.
- Arsène, Séverine (2016), « Global Internet Governance in Chinese Academic Literature : Rebalancing a Hegemonic World Order? », *China Perspectives*, n° 2, p. 25-35.
- Bennett, Tony (2005), « Civic Laboratories : Museums, cultural objecthood and the governance of the social », *Cultural Studies*, vol. 19, n° 5, p. 521-547.
- Buhmann, Alexander ; Ingenhoff, Diana (2015), « Advancing the country image construct from a public relations perspective : From model to measurement », *Journal of Communication Management*, vol. 19, n° 1, p. 62-80.
- Cai, Yunci (2013), « The Art of Museum Diplomacy : The Singapore–France Cultural Collaboration in Perspective », *International Journal of Politics, Culture, and Society*, vol. 26, n° 2, p. 127-144.
- Charillon, Frédéric (2020), « Public diplomacy à la française », in N. Snow & N. J. Cull (Éds.), *Routledge handbook of public diplomacy* (2e éd., p. 264-272). New York, NY: Routledge.
- Cooke, Miriam ; Lawrence, Bruce B. (2005), « Introduction » (p. 1-28), in Cooke, Miriam ; Lawrence, Bruce B. (dir.), *Muslim networks from Hajj to hip hop*, Chapel Hill: University of North Carolina Press.

- Cull, Nicholas J. (2019), *Public diplomacy : Foundations for global engagement in the digital age*, Cambridge : Polity Press.
- Desmoulins, Lucile ; Rondot, Camille (2018), « Inscrire la diplomatie intellectuelle dans une capacité d'agir : L'Unesco et l'argument des think tanks », *Hermès, La Revue*, n° 81, p. 158-165.
- Duncombe, Constance (2019), « Digital Diplomacy : Emotion and Identity in the Public Realm », *The Hague Journal of Diplomacy*, n° 14, p. 102-116.
- Falk, John H. ; Dierking, Lynn D. (2000), *Learning from Museums : Visitor Experiences and the Making of Meaning*, Plymouth : Altamira Press.
- FranceInfo. (2018, mai 31), « Touristes chinois : Une mauvaise affaire pour le Louvre », *FranceInfo*, [en ligne], consulté 27 janvier 2020, https://www.francetvinfo.fr/monde/chine/touristes-chinois-une-mauvaise-affaire-pour-le-louvre_2779807.html.
- Freelon, Deen G. (2010), « ReCal : Intercoder reliability calculation as a Web service », *International Journal of Internet Science*, vol. 5, n° 1, p. 20-33.
- Gazeau-Secret, Anne (2013), « Soft power : L'influence par la langue et la culture », *Revue internationale et strategique*, n° 89, p. 103-110.
- Goff, Patricia M. (2013), « Cultural Diplomacy » (p. 1-20), in Cooper, Andrew F. ; Heine, Jorge ; Thakur Ramesh Chandra (dir.), *The Oxford handbook of modern diplomacy*, Oxford : Oxford University Press.
- Golan, Guy J. (2013), « An Integrated Approach to Public Diplomacy », *American Behavioral Scientist*, vol. 57, n° 9, p. 1251-1255.
- Grincheva, Natalia (2013), « Cultural diplomacy 2.0 : Challenges and opportunities in museum international practices », *Museum & Society*, vol. 11, n° 1, p. 39-49.
- Gudjonsson, Hlynur (2005), « Nation branding », *Place branding and public diplomacy*, vol. 1, n° 3, p. 283-298.
- Hayden, Craig (2012), *The rhetoric of soft power : Public diplomacy in global contexts*, Lanham : Lexington Books.
- Huang, Zhao Alexandre (2019), « Étudier le chinois et fêter le Chun Jie à Nairobi : Les Instituts Confucius au service de la diplomatie publique et du soft power chinois », *Communication (Revue de communication sociale et publique)*, n° 25, p. 39-59.
- Huang, Zhao Alexandre ; Hardy, Mylène (2019), « #Guanxi @ChineAfrique : la mobilisation des relations interpersonnelles dans la diplomatie publique chinoise à l'heure de numérique », *MEI. Médiation et Information*, n° 48, p. 75-86.
- Huang, Zhao Alexandre ; Wang, Jiatong (2019), « La communication stratégique des musées français sur le réseau social Weibo », *Management des Technologies Organisationnelles*, vol. 9, p. 85-99.
- Huang, Zhao Alexandre ; Wang, Rui (2020), « 'Panda engagement' in China's digital public diplomacy », *Asian Journal of Communication*, vol. 30, n° 2, p. 118-140.
- Huyghe, François-Bernard (2018), « De la diplomatie publique à la guerre du vrai », *Hermès, La Revue*, n° 81, p. 192-197.
- ICOM (s. d.), « Définition du Musée », *ICOM*, [en ligne], consulté 26 juin 2017, <http://icom.museum/la-vision/definition-du-musee/L/2/>
- Ingenhoff, Diana ; White, Candace ; Buhmann, Alexander ; Kioussis, Spiro (dir.), (2019), *Bridging disciplinary perspectives of country image, reputation, brand, and identity*, New York: Routledge.

Lefebvre, Maxime (2019), « La puissance », in *Que sais-je ?*, [en ligne], consulté le 10 janvier 2020, <https://www-cairn-info-s.fennec.u-pem.fr/la-politique-etrangere-de-la-france-9782130814511-page-71.htm>

Luczak-Rougeaux, Julia (2017, janvier 31), « Les musées français à la conquête des réseaux sociaux chinois », *TOM*, [en ligne], consulté le 25 mai 2017, <http://www.tom.travel/2017/01/31/les-musees-francais-a-la-conquete-des-reseaux-sociaux-chinois/>

Martel, Frédéric (2013), « Vers un *soft power* à la française », *Revue internationale et stratégique*, n° 89, p. 67-76.

Melissen, Jan (2013), « Public Diplomacy » (p. 1-13), in Cooper, Andrew F. ; Heine, Jorge ; Thakur Ramesh Chandra (dir.), *The Oxford handbook of modern diplomacy*, Oxford : Oxford University Press.

Noya, Javier (2006), « The symbolic power of nations », *Place branding and public diplomacy*, vol. 2, n° 1, p. 53-67.

Novo, Alexandre ; Richard, Pascal ; Fourès Cathy ; Pavelka, Martin ; Rosenblum, Ouriel ; Zigante, Franck ; Golse, Bernard (2018). « L'accueil familial thérapeutique, un support pour se lire : Étude (en cours) du devenir des anciens enfants placés », *La psychiatrie de l'enfant*, vol. 61 (1), 149-178.

Nye, Joseph S. (1991), *Bound to lead : The changing nature of American power*, New York : Basic Books.

Nye, Joseph S. (2004), *Soft power : The means to success in world politics*, New York: Public Affairs.

Nye, Joseph S. (2019), « *Soft power* and public diplomacy revisited », *The Hague Journal of Diplomacy*, vol. 14, n° 1-2, p. 7-20.

Paris2beijing (2019, février 11), « *Touristes Chinois : Les chiffres du tourisme Chinois en 2018* », Paris2beijing, [en ligne], consulté le 27 janvier 2020, <https://www.paris2beijing.com/tourisme-chinois/les-chiffres-du-tourisme-chinois-en-2018/>

Peyre, Nicolas (2019), *La mondialisation des marques muséales et la diplomatie d'influence – Le Centre Pompidou Málaga*, Thèse de doctorat, Université Toulouse 1 Capitole.

Portland ; USC Center on Public Diplomacy (2019), *The Soft power 30—A global ranking of soft power 2019*, Portland : Portland and USC Center on Public Diplomacy.

Russo, Angelina ; Watkins, Jerry ; Kelly, Lynda ; Chan, Sebastian (2007), « Social media and cultural interactive experiences in museums », *Nordisk Museologi*, n° 1, p. 19-29.

Stamatoudi, Irini (2009), « Mediation and cultural diplomacy », *Museum International*, vol. 61, n° 1-2, p. 116-120.

Stemler, Steve (2001). « An overview of content analysis », *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17).

Tenzer, Nicolas (2013), « La diplomatie d'influence sert-elle à quelque chose ? », *Revue internationale et stratégique*, n° 89, p. 77-82.

UNESCO. (s. d.), « *Le soft power de la culture* » (p. 1-2), *Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture*, [en ligne], consulté le 25 mars 2020, http://www.unesco.org/culture/culture-sector-knowledge-management-tools/11_Le-soft-power-de-la-culture.pdf

Wu, Di ; Wang, Jian Jay (2018), « Country Image in Public Diplomacy : From Messages to Relationships » (p.244-262), in Ingenhoff, Diana ; White, Candace ; Buhmann, Alexander ; Kioussis, Spiro (dir.), *Bridging Disciplinary Perspectives of Country Image Reputation, Brand, and Identity*, New York : Routledge.

Xinhua. (2019, mai 19), « cong wen ming dui hua dao gou jian ming yun gong tong ti [Du dialogue entre les civilisations à la construction de la communauté de destin] », *Xinhua*, [en ligne], consulté 15 avril 2020, http://www.xinhuanet.com/world/2019-05/19/c_1124514402.htm

Zaharna, Rhonda S. (2010), *Battles to Bridges*, London : Palgrave Macmillan UK.

Zaharna, Rhonda S. (2014), « Network purpose, network design : Dimensions of network and collaborative public diplomacy » (p.211-248), in Zaharna, Rhonda S. ; Arsenault, Amelia ; Fisher ; Ali (dir.), *Relational, networked and collaborative approaches to public Diplomacy, The connective mindshift*, New York : Routledge.

Instagram, un soutien contrasté à la mondialisation des marques muséales et à la diplomatie d'influence. Les cas du Louvre et du Centre Pompidou.

Article inédit, mis en ligne le 24 août, 2021.

Christophe Alcantara

Christophe Alcantara est maître de conférences (HDR) en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Toulouse Capitole (IDETCOM).

christophe.alcantara@ut-capitole.fr

<https://www.christophe-alcantara.eu/fr/accueil/>

Nicolas Peyre

Nicolas Peyre est enseignant-chercheur en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Toulouse Capitole (IDETCOM) et titulaire de la Chaire Mobilité francophone de l'Université d'Ottawa (Canada).

nicolas.peyre@ut-capitole.fr

<https://idetcom.ut-capitole.fr/accueil/m-nicolas-peyre-479954.kjsp?RH=1372167392343>

Plan de l'article

Introduction

La marque muséale au centre d'un nouvel axe de la stratégie internationale du Louvre et du Centre Pompidou

Les comptes Instagram des musées

Conclusion

Références bibliographiques

RÉSUMÉ

La mondialisation des marques « Louvre » et « Centre Pompidou » s'opère notamment par la création du Louvre Abu Dhabi et du Centre Pompidou Málaga. La communication numérique et plus particulièrement Instagram sont investis par ces musées publics français et ceux créés à l'étranger en valorisant leurs marques. Nous avons observé et analysé toutes les publications de ces quatre musées sur Instagram entre le 12 mars au 12 août 2020 (n = 418) pour se poser la question du soutien à la mondialisation des marques muséales et à la diplomatie d'influence par cette modalité de la communication numérique.

Mots clés

Marque muséale, Instagram, diplomatie d'influence, Louvre, Centre Pompidou

TITLE

Instagram, contrasting support for the globalization of museum brands and diplomacy of influence. The cases of the Louvre and the Centre Pompidou.

Abstract

The globalisation of the «Louvre» and «Centre Pompidou» brands is taking place in particular through the creation of the Louvre Abu Dhabi and the Centre Pompidou Málaga. Digital communication and more particularly Instagram are being invested by these French public museums and those created abroad by promoting their brands. We observed and analysed all the publications of these four museums on Instagram between 12 March and 12 August 2020 (n = 418) to ask ourselves the question of how this digital communication method can support the globalisation of museum brands and influence diplomacy.

Keywords

Museum brand, Instagram, diplomacy of influence, Louvre, Centre Pompidou

TÍTULO

Instagram, contrastando el apoyo a la globalización de las marcas de los museos y la diplomacia de la influencia. Los casos del Louvre y el Centro Pompidou.

Resumen

La globalización de las marcas «Louvre» y «Centre Pompidou» se lleva a cabo, en particular, mediante la creación del Louvre Abu Dhabi y del Centre Pompidou Málaga. Estos museos públicos franceses y los creados en el extranjero invierten en la comunicación digital y, en particular, en Instagram, promocionando sus marcas. Observamos y analizamos todas las publicaciones de estos cuatro museos en Instagram entre el 12 de marzo y el 12 de agosto de 2020 (n = 418) para plantearnos la cuestión del apoyo a la globalización de las marcas de los museos y a la diplomacia de la influencia a través de esta modalidad de comunicación digital.

Palabras clave

Marca de museo, Instagram, diplomacia de la influencia, Louvre, Centro Pompidou

INTRODUCTION

Des musées créés à l'étranger valorisent une marque muséale publique française. C'est le cas du Louvre Abu Dhabi (LAD) et du Centre Pompidou Málaga (CPM). La notion de marque muséale (Regourd, 2018) est au centre des contrats signés avec les partenaires étrangers (Cornu, Frigo, 2009 ; Peyre, 2018). Le paradigme des 4M qui associe Musée, Marque, Marchandisation et Mondialisation (Peyre, 2020) est une grille de lecture possible de la valorisation financière et symbolique de la marque d'un musée. Cette internationalisation est également liée à l'influence de la France dans le monde dans le cadre d'« une géopolitique des musées » (Mairesse, 2019) par, notamment, l'action de la diplomatie d'influence (Peyre, 2020), c'est-à-dire, dans le cadre de la politique étrangère de l'État, de la coopération culturelle avec les pays partenaires, d'une part, et de la promotion de la culture et de la langue dans le but d'influencer les sociétés civiles, d'autre part. Nous pensons, dans la continuité des travaux de Kerret (Kerret, 2019), que la marque muséale se construit à partir de l'identité visuelle du musée. Elle raconte une organisation (récit)

grâce notamment à l'identité visuelle qui est déterminée par « des attributs identitaires » que sont les collections et activités du musée, « son histoire et les missions qu'il s'est données, mais aussi par un bâtiment, une architecture » (Kerret, 2019 : 15), son nom, son logo et sa charte graphique. Celle-ci intervient à la toute fin du processus de la construction identitaire du musée. Précisons que l'identité visuelle est également constituée des valeurs affichées et mises en scène sur les réseaux socionumériques, qui sont partagées pour créer et pour développer une communauté de référence. En définitive, le logo, la « charte graphique, chromatique et typographique » vont représenter cette identité « et cet ensemble de signes et outils visuels » va « relayer artificiellement » cette identité des musées (Kerret, 2019 : 15).

Ceux qui disposent dès lors d'une image de marque (c'est à dire « l'identité perçue, interprétée et intériorisée par les publics » (ibid, 27), d'un capital symbolique fort, visent à diversifier leurs activités et leurs ressources financières dans le cadre de ce paradigme des 4M lié à un mouvement de fond, celui de l'économie créative (Desvallées, Mairesse, 2011 ; Peyre, 2018, 2020). Les marques « Louvre » et « Centre Pompidou » deviennent dès lors un instrument pour la création de musées à l'étranger, ce que plusieurs rapports officiels ont par ailleurs promu depuis 2006¹.

L'identité visuelle et plus largement la marque sont des vecteurs de communication auprès du public (fonction de médiation) qui visite le Louvre ou le Centre Pompidou et donc aussi auprès de celui qui se rend (ou qui souhaite s'y rendre ou qui est simplement intéressé) au LAD ou au CPM. Les missions de référence d'un musée² sont dès lors affectées par le développement conséquent de la communication numérique des institutions muséales. L'émergence d'un « écosystème » numérique muséal (Corral-Regourd, Alcantara, 2015) est en effet une réalité qui s'est renforcée ces dernières années. Les grands musées ont à présent des agents dédiés à la communication numérique. Les réseaux sociaux les plus investis sont Facebook, Twitter, Instagram et YouTube. Créé en 2010, Instagram est initialement dédié à la photographie et à la vidéo. Cette application, rachetée par Facebook en 2012, intègre au fil du temps des fonctionnalités de communication et de partage déployant ainsi un modèle économique pour attirer des annonceurs à partir d'une audience en forte croissance. C'est ainsi que 7 hashtags sur 10 sont sponsorisés sur Instagram³. Selon les chiffres officiels de l'entreprise, celle-ci compte 1,221 milliard d'utilisateurs actifs mensuel en 2021⁴. Plus de 500 millions de comptes utilisent les stories Instagram chaque jour et plus de 100 millions de photos et vidéos sont postées par 24 heures.

.....

1. Voir les rapports suivants : Maurice Lévy, Jean-Pierre Jouyet, L'économie de l'immatériel, la croissance de demain, rapport, 2006, page 57 ; Françoise Benhamou, David Thesmar, Valoriser le patrimoine culturel de la France, rapport du Conseil d'analyse économique, juin 2011, page 83 ; Rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur les musées nationaux par Yann Gaillard, sénateur, le 4 juin 2014, pages 9 et 42 ; Cour des comptes, La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles, rapport, mars 2019, page 15. Notons également la création en 2018 de la mission « Expertise culturelle internationale » du ministère de la Culture qui se veut comme « le point d'entrée des demandes internationales et jouera un rôle pivot entre les différents réseaux mobilisés sur cette politique de valorisation et de promotion de nos savoir-faire à l'étranger, à savoir le réseau des postes diplomatiques à l'étranger, les collectivités territoriales et les structures privées » (<https://www.culture.gouv.fr/Presse/Communiqués-de-presse/Francoise-Nyssen-ministre-de-la-Culture-cree-une-mission-sur-l-expertise-culturelle-internationale>)

2. Selon la définition de l'International Council of Museums (ICOM) de 2007, un musée est « une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et 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 ». <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>

3. Source : <https://blogdumoderateur.com>

4. Source : <https://www.statista.com/statistics/578364/countries-with-most-instagram-users/>

Le segment de population des 16-34 ans représente 76% des utilisateurs, et celui des 35-44 ans, 17%. Instagram concerne donc un public jeune. Et cet engouement est visible dans le champ muséal. A titre d'exemple, le compte du Louvre est passé de 2,2 millions d'abonnés en 2018 à plus de 4,1 millions en mai 2020, soit une augmentation proche de 100% en dix-huit mois. Pour animer de tels écosystèmes Web, la fonction de community manager est apparue de façon empirique au sein des institutions muséales depuis quelques années. En effet, si l'on considère qu'un community manager est une personne ressource dans une organisation dont la principale fonction est d'animer une communauté en ligne et de générer de l'audience à partir d'un ensemble de réseaux socionumériques, alors il est important de rappeler que « les community manager et les réseaux socionumériques sont des objets inédits en muséologie » (Couillard, 2017 : 12).

A partir de ce contexte tout à fait singulier et récent (prêt à titre onéreux de la marque muséale, création de musées à l'étranger, développement de la communication numérique), nous observons et d'analysons, dans cet article, les éventuels « attributs identitaires » des marques évoquées plus haut au sein des réseaux sociaux et plus particulièrement d'Instagram, très investi par le public et par les musées. Le caractère mondialisé des réseaux sociaux numériques permet de saisir le mode opératoire de « musées stars » (Frey, 1998) comme le Louvre et le Centre Pompidou dans cette stratégie de diversification et de mondialisation. Une approche qui place également ces observations dans la perspective du soutien des musées à la diplomatie d'influence de l'État français puisque ceux-ci sont des établissements publics (EP) sous tutelle du ministère de la Culture.

C'est pourquoi nous cherchons d'abord à connaître la manière dont les stratégies de communication numérique du Louvre et du Centre Pompidou confortent leur logique de marque par Instagram dans ce contexte de mondialisation. Comment, ensuite, celles du Louvre Abu Dhabi et du Centre Pompidou Málaga valorisent-elles les leurs ? Enfin, quels sont les rapports et les tensions entre ces quatre marques toujours dans leur communication par Instagram ?

Une première partie s'attachera à analyser ce nouvel axe de la stratégie internationale du Louvre et du Centre Pompidou. Il conviendra alors, dans une seconde partie, d'observer et d'analyser notre corpus pour s'interroger sur les rapports entre la communication numérique par Instagram et la mondialisation de la marque muséale et la diplomatie d'influence.

Sur un plan méthodologique, nous avons analysé les comptes Instagram du Louvre, du Louvre Abu Dhabi, du Centre Pompidou et de celui du Centre Pompidou Málaga. La production et la publication de photographies par l'institution relèvent dans ce cas précis d'une volonté de communiquer. La dimension symbolique est un trait d'union qui permet à un tiers de comprendre, de décrypter et de rapprocher un sens ou une connotation associée à la photographie. La photographie, et plus largement l'image, est porteuse d'une intentionnalité et d'une volonté d'exprimer quelque chose (Barthes, 1964). Par-delà la perception d'une photographie, il existe l'interprétation qui est forcément personnelle. L'image, et plus spécifiquement la photo, relève d'une transmission symbolique. Celle-ci est une émotion et un accès direct à la photographie brute qui est alors une image pure (Barthes, 1964 : 41). Le monde numérique dans lequel nous vivons est « perversif », c'est-à-dire « qu'il pénètre toutes nos activités, des plus intimes aux plus collectives » (Boullier, 2016 : 6). Or, la pratique photographique est tellement distribuée dans toutes les couches de la population que celle-ci en devient un langage relationnel. Dans l'univers numérique qui est notre quotidien, la photographie numérique s'inscrit dans le régime de « l'Homme-trace », qui désigne « cet homme du XXI^{ème} siècle laissant partout les traces de son passage et de ses activités » (Galinon-Mélénec, 2011 : 13). La trace est

totale­ment inté­grée à l'acte de commu­ni­quer en ligne. « Ainsi, après avoir appris qu'on ne peut pas ne pas commu­ni­quer, nous devons admettre qu'on ne peut pas ne pas laisser de traces... » (Merzeau, 2008 :159). Les photo­gra­phies numé­riques relèvent donc d'un régime de traces visibles quali­fiées de « traces déclaratives » (Merzeau, 2013 : 38). Sur un plan opératoire, à partir de ce cadre d'analyse, nous sommes intéressés à la période qui va du 12 mars au 12 août 2020. Cette séquence intègre volontairement la période de confinement et de fermeture des musées cités. Cette donnée exogène est un catalyseur pour l'institution qui doit engager une démarche réflexive sur son identité, ses valeurs et donc sa marque au cours de cette période puisque le flux régulier des informations et activités associées s'est tari. C'est l'ensemble des marqueurs de la marque muséale cités plus haut que nous avons identifié, répertorié, classé et comparé sur l'ensemble des 4 comptes Instagram de la période considérée. Cela s'est fait par itération successive, sur la base de tags descriptifs produisant des sous-ensembles homogènes, caractères de la marque muséale. Cela représente 418 photos « taguées » et compilées dans le logiciel de gestion de photographies Bridge. Ce cadre méthodologique et les outils déployés sont un appareillage qui se veut une réponse aux larges corpus empiriques qui sont souvent associés au champ des humanités numériques (Alcantara, 2020).

LA MARQUE MUSÉALE AU CENTRE D'UN NOUVEL AXE DE LA STRATÉGIE INTERNATIONALE DU LOUVRE ET DU CENTRE POMPIDOU

Le Louvre et le Louvre Abu Dhabi

Musée le plus visité au monde⁵, le Louvre dont la création se situe pendant la période révolutionnaire, symbolise en quelque sorte une partie de l'histoire de France pour ne pas dire la France elle-même et ses valeurs promues par la Révolution française et les Lumières ainsi qu'une certaine idée du monde que la devise républicaine Liberté, Égalité, Fraternité pourrait résumer. Son identité culturelle et visuelle est également « fortement associée au lieu (un lieu historique et symbolique de Paris, associé historiquement à la défense de la Capitale, au pouvoir royal et au rayonnement culturel) » (Kerret, 2019 : 54). Le Louvre, c'est aussi la pyramide de Pei qui représente le musée tout étant une œuvre que l'on vient admirer. Enfin, comme évoqué plus haut, ce sont ses collections et ses œuvres emblématiques comme La Joconde ou La Victoire de Samothrace qui participent de cette identité.

Un accord entre la France et les Émirats arabes unis (EAU) signé le 6 mars 2007 prévoit la création d'un musée avec la marque du Louvre (Cornu, Frigo, 2009)⁶. Le LAD est inauguré le 8 novembre 2017 en présence du président Macron dans l'émirat d'Abu Dhabi, un des émirats de la fédération des EAU créée en 1971 à la fin du protectorat britannique avec six autres émirats. Ils se situent en bordure orientale du golfe Persique. Les EAU, le Qatar, le Bahreïn et le Koweït (pays voisins) forment ce qu'Alexandre Kazerouni désigne comme les « principautés du golfe Persique » (Kazerouni, 2017 : 15). Elles se trouvent à proximité de l'Iran et de l'Arabie Saoudite. Ces quelques mots de présentation suffisent à

.....

5. Source : https://www.louvre.fr/sites/default/files/medias/medias_fichiers/fichiers/pdf/louvre-rapport-d-activites-2018.pdf

6. C'est la marque du musée du Louvre qui est prêtée à titre onéreux dans le cadre de ce contrat mais c'est plus d'une dizaine de musées publics français qui participent à l'opération par le prêt d'œuvres via l'agence France-Muséums. Pour consulter la liste des « musées et établissements publics actionnaires ainsi que les musées prêteurs » : <http://www.agencefrancemuseums.fr/fr/l-agence-france-museums/partenaires/>

comprendre l'intérêt géopolitique que recouvre un tel projet dans la région. Les enjeux sont cependant différents pour les deux pays (Kazerouni, 2017 ; Guéraiche, 2018). Pour la France, le LAD représente l'exemple le plus abouti de sa diplomatie d'influence et de sa diplomatie globale. Il ressort, en effet, à la fois des éléments culturels (création d'un musée avec une marque mondialement connue), des éléments politiques (accord entre deux États, inauguration par le président de la République), géostratégiques (influence française dans une zone traditionnellement sous influence britannique), économiques (contrat d'un milliard d'euros) et, enfin, militaires (création d'une base en 2009, la première hors de France depuis 50 ans, dans le cadre de relations militaires avec l'émirat depuis 1971). Le LAD est dirigé par un Français et dépend du Department of Culture and Tourism – Abu Dhabi⁷, c'est-à-dire le ministère de la Culture et du Tourisme de l'émirat. C'est donc une structure émirienne qui pilote la communication du musée dont le directeur est un Français tout comme son architecte, Jean Nouvel.

Le Centre Pompidou et le Centre Pompidou Málaga

Le Centre Pompidou, deuxième collection au monde d'art moderne et contemporain, est inauguré le 31 janvier 1977. Il symbolise ce pan de l'histoire de l'art et aussi une période historique. C'est, en effet, un « enfant de mai 68 » (Dufrêne, 2000 : 19). Il révolutionne le secteur muséal en inventant une nouvelle réalité car ce n'est pas qu'un musée. Le Centre est composé du musée national d'art moderne – centre de création industrielle (MNAM-CCI), d'une bibliothèque (la Bibliothèque Publique d'Information, la BPI), constituée en un établissement public distinct et, de l'IRCAM, l'Institut de Recherche et Coordination Acoustique/Musique, constitué, lui, en association régie par la loi 1901. L'identité est donc celle à la fois des arts visuels, du design, de l'audiovisuel, du livre (BPI), de la musique (IRCAM). « [...] C'est l'ouverture à une culture jusque-là réservée à un petit nombre d'initiés et un état d'esprit différent » (Dufrêne, 2000 : 14) qui symbolisent le Centre. Il invente quelque chose de nouveau, une « machine à décomplexer » et une « matrice de nouvelles formes de relation à la culture » (Dufrêne, 2007). Jean Baudrillard parlera de « l'effet Beaubourg » (Baudrillard, 1977). Rupture, modernité, ouverture donc et bien sûr architecture avec un bâtiment devenu iconique, sont les caractéristiques et les « d'attributs identitaires » (Kerret, 2019) de la marque du Centre Pompidou. Enfin, si le Louvre renvoie à la Révolution française, le Centre lui, fait référence à un président de la République, Georges Pompidou, soit deux références politiques fortes.

Le CPM est une déclinaison du concept de Centre Pompidou Provisoire. Il s'agit d'un prêt à titre onéreux de la marque « Centre Pompidou » à la ville de Málaga, pour une durée de 5 années renouvelable, qui a aménagé un lieu préexistant dans lequel sont montrées

.....

7. Il convient de préciser le rôle de l'Agence France-Muséums (AFM) créée par l'accord de 2007. C'est une action en deux phases. « En mutualisant pour la première fois l'accès aux collections et l'expertise des institutions culturelles françaises associées au projet, l'AFM a assuré depuis sa création et pour toute la phase de préfiguration du musée une mission d'assistance et d'expertise auprès des autorités des Emirats Arabes Unis dans les domaines suivants : la définition du projet scientifique et culturel du musée, l'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour le bâtiment y compris la muséographie, la signalétique et les projets multimédia, l'organisation des prêts des collections françaises et d'expositions temporaires, le conseil à la constitution d'une collection permanente et la définition de la politique des publics » La seconde débute en novembre 2017, à l'ouverture du musée qui « a marqué l'entrée dans la seconde phase d'engagement de la France pour le musée émirien. Dans le cadre de l'accord intergouvernemental, l'Agence France-Muséums et les musées partenaires du Louvre Abu Dhabi accompagnent aujourd'hui les ambitions du Louvre Abu Dhabi à travers notamment : la coordination des prêts des musées français sur 10 ans, l'organisation conjointe et la production d'expositions temporaires sur 15 ans et l'organisation de formations pour les professionnels du musée ». Source : <http://www.agencefrancemuseums.fr/fr/l-agence-france-museums/l-agence-france-museums/>. Site web consulté le 1er septembre 2020.

des œuvres de la collection du Centre (exposition semi-permanente ou expositions temporaires). Seule la partie « musée » du Centre (voir supra) est exportée mais ses objectifs fondamentaux – l'ouverture au jeune public ou l'approche pluridisciplinaire – sont présents à Málaga. Ce nouveau musée est en grande partie souterrain, et un cube (El Cubo) déjà présent sur le toit du bâtiment est pensé pour le symboliser. Daniel Buren sera d'ailleurs appelé à y intervenir avec ses bandes rayées de 8,7 cm (fig.14). Le CPM est inauguré le 28 mars 2015 dans le sud de l'Espagne, en Andalousie, à proximité du Maghreb et sur la côte méditerranéenne, en présence de la ministre française de la Culture, de l'ambassadeur de France en Espagne et bien entendu des autorités du Centre Pompidou. La partie espagnole est notamment représentée par le premier ministre et le maire de Málaga. La programmation est pensée à Paris par le Centre en lien avec la gouvernance espagnole du musée (un établissement public sous tutelle de la mairie et dirigé par un Espagnol) qui s'occupe notamment des réseaux sociaux et d'Instagram.

Ces deux musées à Abu Dhabi et en Espagne valorisent chacun, par leur fonction médiatique (Davallon, 1992), une marque aux caractéristiques que l'on vient de décrire. Comment, dès lors, la communication numérique et plus précisément Instagram participent-ils de cette mondialisation des marques Louvre et Centre Pompidou dans le cadre du paradigme des 4M et de la diplomatie d'influence de la France ?

LES COMPTES INSTAGRAM DES MUSÉES

La marque Louvre, entre architecture, Joconde et diplomatie d'influence

Sur la période considérée, le Louvre a réalisé 102 publications et le LAD 132, soit un peu moins d'une publication par jour pour le premier et un peu plus d'une par jour pour le second. Ces valeurs assez proches témoignent d'un investissement régulier et d'un plan de communication planifié sur Instagram pour assurer le lien avec un public cible plutôt jeune. Le nombre d'abonnés au compte du Louvre est de 4,1 millions de personnes tandis que le LAD enregistre 181 000 abonnés (1540 publications pour le LAD depuis son ouverture et 2120 publications pour le Louvre). Ces écarts, liés à l'histoire et à la notoriété de chacune des institutions, ne peuvent effacer la grande viralité que représente ce nouveau média qui est clairement et régulièrement investi par chacune des deux entités.

Le LAD possède un logo (fig.1) et un nom qu'il décline de la même façon sur son site web et sur son compte Instagram. La charte graphique est donc déployée sur l'ensemble des médias utilisés dont Instagram.



Figure. 1 : Le logo et le nom présents sur le compte instagram du Louvre Abu Dhabi.
Source : <https://www.instagram.com/louvreabudhabi/?hl=fr>

De son côté, le Louvre dissocie ses logos entre son site web et son compte Instagram. Pour le site Web, le logo (fig.2) est institutionnel et il se décline sur l'ensemble des documents publiés par le musée.



Figure. 2 : Le logo institutionnel du Louvre. Source : <https://www.louvre.fr/>

Le logo utilisé pour son compte Instagram est en revanche une icône, une figure universelle qui, seule, attire des millions de visiteurs chaque année : La Joconde (fig.3).



Figure. 3 : Capture d'écran du compte officiel Instagram du Louvre.

Cet « attribut identitaire » (collection), ce référent culturel à la notoriété universelle est exploité par le Louvre sur son compte Instagram de façon récurrente pour être le marqueur fort de la marque. Le musée met en avant un avatar, un portrait culte connu de tous et qui est reconnue donc par le public jeune, majoritaire sur Instagram. La Joconde est l'avatar de la communication du Louvre sur Instagram. Cette démarche est poussée au point que la communication institutionnelle sur Instagram est portée par l'image de la Joconde, comme en témoigne le communiqué officiel de fermeture du Louvre pendant le confinement lié au COVID (fig.4).



Figure. 4 : Capture d'écran du communiqué officiel de fermeture du Louvre sur le compte Instagram du musée lors du premier confinement le 14.03.2020

La Joconde, c'est le Louvre. Le musée a publié, durant la période considérée, 65 photos liées aux œuvres issues des collections permanentes, soit près de 2 publications sur trois. Ensuite, 31 photos représentant l'architecture des pavillons, la pyramide de Pei et les cours intérieures viennent compléter les publications pour couvrir au total, 94% du corpus analysé.

Comme en témoigne, le panel de photos suivant (fig.5), l'architecture et les lieux sont des facteurs déterminants de cette marque muséale qu'est le Louvre.

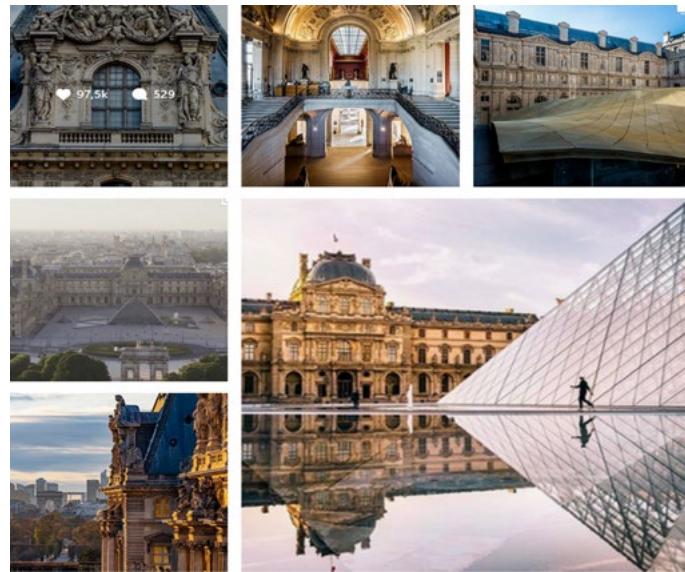


Figure. 5 : Echantillon de photos publiées sur le compte officiel Instagram du Louvre évoquant les lieux et les marqueurs architecturaux.

Il y a, ainsi, pour le Louvre, une volonté, dans la ligne éditoriale des publications sur Instagram, de valoriser son architecture et sa collection que symbolise La Joconde. Cela confirme les résultats plus généraux (corpus de 6 musées français dont le Louvre de l'étude de réception sur 1000 personnes représentatives de la population française) concernant le public et sa perception des identités visuelles des musées : l'architecture, l'expérience de la visite et les collections sont les éléments premiers dans la construction des représentations des musées (Kerret, 2019).

De façon analogue, le LAD a publié 37 photos liées aux collections et 31 photos ont pour sujet l'œuvre architecturale de Jean Nouvel, soit plus de 50% des publications. Le bâtiment est l'expression d'une signature et d'un « attribut identitaire » fort de la marque muséale « Le Louvre Abu Dhabi ». Le panel suivant (fig.6) illustre la présence sur Instagram de ce marqueur.

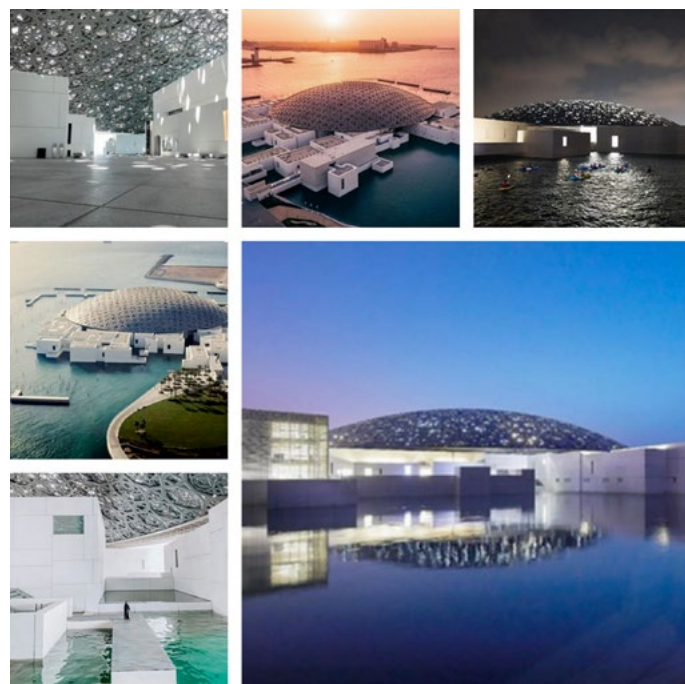


Figure. 6 : Echantillon de photos publiées sur le compte officiel Instagram du LAD évoquant les lieux et les marqueurs architecturaux

L'accent porté sur le bâtiment va jusqu'à souhaiter (en arabe, en anglais et en français) un « joyeux anniversaire » à l'architecte français Jean Nouvel qui a réalisé l'enveloppe et donc la signature architecturale du LAD (fig.7).



Figure. 7 : Publication relative à Jean Nouvel sur le compte officiel du LAD.

Par ailleurs, pour le LAD, un sous-ensemble de photos spécifiques évoque l'universalité de l'art, l'interculturalité et le dialogue des civilisations. C'est un affichage explicite, qui est régulièrement mis en avant au fil des semaines de publications analysées. Le panel suivant (fig.8) en est une illustration. Ce choix peut s'expliquer comme un élément qui appuie la notion de musée universel (Dufrêne, 2012) développée par les promoteurs de ce projet comme l'agence France-Muséums (« célèbre la créativité universelle du musée », « encourage le dialogue interculturel »)⁸ et également les discours officiels (« c'est toute la fresque des civilisations qui se compose sous nos yeux ; c'est alors que la beauté devient une clé vers l'universel »)⁹. C'est donc comme une réponse apportée aux contradicteurs du LAD (Cachin, Recht, Clair, 2006 ; Guerrin, de Roux, 2007).

.....

8. Source : <http://www.agencefrancemuseums.fr/fr/le-louvre-abou-dabi/site-internet-du-louvre-abu-dhabi/>

9. Source : <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/11/09/discours-du-president-de-la-republique-emmanuel-macron-lors-de-l-inauguration-du-louvre-abu-dhabi-emirats-arabes-unies>



Figure. 8 : Echantillon de photos portant sur l'interculturalité et le dialogue des civilisations

De plus, une des spécificités des publications du LAD est de montrer le public qui visite le musée en insistant sur le caractère mondialisé, un public habillé de façon occidentale avec des Emiratis en tenue traditionnelle. C'est dans ce cadre que la visite de l'ancien président de la République Nicolas Sarkozy a fait l'objet d'une publication le 5 mars 2020 (fig.9). La cohabitation des styles vestimentaires peut être vue, tout d'abord, comme la mise au même niveau du Moyen-Orient et de l'Occident tout en faisant écho, ensuite, aux récits des Emiratis à propos de ce musée et notamment celui dit « développementaliste » (Kazerouni, 2017). En effet, l'approche « développementaliste » du discours officiel fournit l'occasion aux régimes autoritaires de justifier une succession d'étapes vers la démocratie. Cela implique son avènement tout en maintenant sa position autoritaire, comme c'est le cas à Abu Dhabi (Kazerouni, 2017 : 16-18). La présence de Nicolas Sarkozy sur Instagram souligne que le musée est lié aux plus hautes autorités de l'État français ce qui le légitime encore davantage et qui légitime aussi ce pouvoir autoritaire. Enfin, cette présence médiatisée de l'ancien chef d'État conforte, d'une part, la marque Louvre à l'étranger (il la légitime par sa présence et par son statut) et ce qu'elle représente (« ses attributs identitaires », voir supra). Sa médiatisation par Instagram soutient donc, comme les publications analysées plus haut, la mondialisation de la marque « Louvre ». En outre, cette présence participe de facto à la diplomatie d'influence de la France dans le cadre d'« une géo-politique des musées » (Mairesse, 2019) dans la mesure où le Louvre est un établissement public sous tutelle du ministère de la Culture et qu'il a en dépôt des collections nationales. Cette visite conforte aussi le musée comme un « instrument de pouvoir » (Paquette, 2015) par les valeurs (« attributs identitaires ») de la marque « Louvre » associée à « Abu Dhabi » comme la période révolutionnaire et la devise républicaine (voir supra) que le LAD véhicule finalement par la mise en avant de la marque « Louvre Abu Dhabi ». Ajoutons l'usage de la langue française dans certaines publications ou celle qui nomme précisément l'architecte français.



Figure. 9 : Visite de Nicolas Sarkozy au LAD le 05 Mars 2020, médiatisée sur le compte Instagram officiel du LAD.

En dernier lieu, se manifeste l'objectif de faire référence au cours de la période analysée au musée du Louvre avec, par exemple la reprise de la publication anniversaire pour les 227 ans de ce dernier. C'est certes un moyen de légitimer le LAD en s'appropriant l'antériorité et l'histoire du Louvre mais c'est aussi, un soutien « indirect » à la diplomatie d'influence de la France et aux valeurs qu'elle vise à promouvoir à l'étranger. Par cet anniversaire des 227 ans du Louvre, c'est notamment la devise républicaine qui est véhiculée via Instagram et une certaine idée du monde (Guéraiche, 2018).

Centre Pompidou et Centre Pompidou Málaga, « Separados para estar más unidos » ?

Alors que le compte Instagram du Centre rassemble plus d'1million d'abonnés, celui du CPM en comptabilise près de 28 000. Cela s'explique en partie par la création récente du musée à Málaga (2015).

Cependant, le Centre a réalisé plus de 2156 publications depuis l'ouverture de son compte alors que le CPM créé il y a à peine plus de 5 ans en totalise 1325. L'investissement sur Instagram est régulier avec des publications au moins quotidiennes. Sur la période de notre étude (du 12 mars au 12 août 2020), nous décomptons 42 publications pour le Centre et 142 pour le CPM. Cette différence est significative entre les deux institutions et elle l'est également si on compare ces chiffres aux publications réalisées sur la même période par le Louvre (102) et le LAD (132). Une donnée est à remarquer : le compte du Centre n'a rien publié entre le 05 mars et le 01 avril 2020. Sans avoir pu échanger avec les responsables de son pôle digital à la suite de la pandémie mondiale, nous remarquons que la communication de crise n'a pas utilisé Instagram et que celui-ci est accessoire dans son plan de communication institutionnelle. Le CPM a, de son côté, pleinement exploité Instagram comme support de sa communication de crise. C'est ainsi, par exemple, qu'un avis de fermeture est publié le 13 mars avec un effet dès le lendemain et des contributions de la direction ont été publiées pour expliquer, rassurer et projeter la réouverture.

A partir de ces données de départ, nous constatons les points suivants :

Pour le Centre, les publications liées aux collections et à l'architecture du bâtiment représentent plus de 80% du total soit 34 publications sur un total de 42. Pour le CPM, ce sous-ensemble représente 50% du total, soit 71 publications sur 142 réalisées durant la

période considérée. Ces résultats sont à mettre en perspective avec ceux de Kerret cités plus haut : le public « reconnaît » en priorité un musée par son architecture, ses collections et l'expérience de la visite. Le Centre et le CPM communiquent sur Instagram principalement sur ces deux premiers « attributs identitaires ». Le Centre a une architecture iconique, reconnaissable par tous. Son caractère disruptif lors de sa construction est une référence aujourd'hui très structurante de sa marque (voir supra). En effet, la façade du musée, représentée de façon abstraite et condensée, est le logo du Centre Pompidou qui apparaît sur l'ensemble des supports de communication et les médias sociaux investis. C'est ainsi que se retrouve sur le compte Instagram le logo de l'institution de la façon suivante (fig.10). Il est l'avatar du Centre Pompidou sur Instagram à la différence du Louvre qui a donc choisi la Joconde. Le public reconnaît peu les musées par leur logo (Kerret, 2019) mais ici, pour le Centre, le logo c'est aussi l'architecture si singulière du musée, on comprend dès lors son utilisation. Cette orientation s'explique également par l'absence d'œuvre iconique de sa collection connue de tous comme c'est le cas de la Joconde pour le Louvre et le recours « forcé » à son logo. Le Centre a initié en 2016 une réflexion sur les œuvres de sa collection qui pourraient être qualifiées d'iconiques. Une recherche académique de Gwenaëlle de Kerret et Jean-Michel Tobelem a également travaillé avec le Centre sur ce thème.



Figure. 10 : Avatar du compte Instagram officiel du Centre Pompidou.

Ce marqueur fort qu'est l'architecture est complété dans l'univers de marque par un ensemble de photos publiées au cours du confinement qui rappelle la genèse et la construction de l'enveloppe architecturale particulièrement décrite au moment de sa création. Le panel suivant l'illustre bien (fig.11).



Figure. 11 : Echantillon de photographies ayant pour sujet l'architecture iconique du centre Pompidou sur le compte officiel Instagram.

Ce rappel historique est un moyen de réaliser une forme d'introspection pour l'institution, une démarche réflexive présentée au public sur Instagram et ainsi de renforcer sa stratégie de marque par l'architecture. La période de confinement a également été investie sur Instagram de façon pédagogique. Le Centre a contribué sur ce média à servir l'une de ses missions fondamentales : son ouverture au plus grand nombre (voir supra). C'est ainsi que régulièrement une approche pédagogique a été publiée sur le travail d'artistes. Nous pouvons citer par exemple les publications sur la démarche d'emballage de Christo et Jeanne-Claude.

En définitive, le Centre communique via Instagram essentiellement par son architecture faisant ainsi référence à Paris et à la France mais il est difficile d'y voir un soutien à la diplomatie d'influence. Même constat concernant la mondialisation de sa marque. Il n'a pas été relevé de publications liées aux musées créés à Málaga ou à Shanghai. Ce média n'est pas, pour la période considérée, le choix du Centre pour donner à voir le réseau des CPP aux utilisateurs d'Instagram.

Pour le CPM, les marqueurs sont plus nuancés. Un logo dédié à Instagram est utilisé (fig.12), sans lien symbolique ou organique avec le logo et la typographie signature utilisée dans les autres supports de communication du musée (fig. 13).



Figures.12 et 13 : Discontinuité entre l'avatar du compte Instagram officiel du CPM et l'identité graphique présente sur les autres supports de communication.

La baseline, c'est-à-dire le slogan de la marque « Separados para estar más unidos » (« séparés pour être plus unis ») semble faire référence aux liens avec le Centre Pompidou. La référence au Centre suggérée dans la baseline n'apparaît cependant pas dans les publications Instagram du CPM ni la charte graphique créée par le Centre dans le cadre de la mondialisation de sa marque par les Centre Pompidou Provisoires et qui se trouve sur la page d'accueil du site Web du CPM. Cette charte graphique reprend les principes d'une carte de compagnie aérienne qui relie les villes et donc en l'espèce elle permet de relier les Centre Pompidou Provisoire (Málaga, Shanghai) au Centre (Paris). Seule une photo en noir et blanc du président Pompidou vient, au cours d'une publication, faire œuvre de pédagogie sur le patronyme et donc de lien avec le Centre. Cette présence d'un homme politique français rappelle celle de Nicolas Sarkozy au LAD (voir supra) mais elle est datée historiquement et le public jeune (et notamment espagnol) qui fréquente Instagram ne semble pas être vraiment la cible. À qui finalement est destinée cette publication ? Elle ne semble pas pouvoir par ailleurs soutenir la diplomatie d'influence pour ces mêmes raisons.

Mais les deux musées sont-ils réellement séparés comme le suggère ce slogan ? Géographiquement oui mais un contrat, renouvelé pour 5 années et dont le terme est prévu en 2025, lie les deux parties. Ce sont les collections du Centre qui sont exposées à Málaga et la marque Centre Pompidou est utilisée pour créer celle du nouveau lieu. Cela renvoie à la notion de « quasi-franchises » (Peyre, 2020) qui relie ces institutions. Ce slogan n'est pas révélateur de la situation ou révèle un sentiment ambiguë des Espagnols dans cette relation. Il semble presque en contradiction avec la dynamique de mondialisation de la marque « Centre Pompidou ».

En parallèle et de façon analogue aux autres institutions de notre corpus, le CPM utilise l'architecture comme un référent important de sa marque. Il est mis en avant El Cubo (fig.14), le cube transparent sur lequel Daniel Buren est intervenu à la demande du Centre dans le cadre de l'aménagement du CPM (voir supra). Il est régulièrement publié sur le compte Instagram comme un marqueur du musée.



Figure. 14 : Echantillon de photos ayant pour sujet El Cubo sur le compte Instagram officiel du CPM.

Sans être encore iconique pour un public international (il l'est en revanche pour la population malaguène), car pas assez ancré dans l'imaginaire collectif, ce marqueur semble être un totem dans le sens où il est reconnu par la communauté de ceux qui suivent ou portent un intérêt manifeste à l'institution. Il est choisi pour ses publications Instagram comme la référence visuelle par la direction du CPM car le musée est souterrain (voir supra). Un élément architectural est ici aussi et comme pour le LAD au centre de la communication numérique. Le lien avec la France existe (c'est son auteur, Daniel Buren), encore faut-il que le public le sache et donc que la publication y fasse référence pour que la diplomatie d'influence puisse être renforcée.

La logique de marque et de continuité symbolique entre les deux institutions semble donc plus distendue que celle que l'on observe pour le Louvre et le LAD et Instagram n'apparaît pas comme un soutien efficace à la diplomatie d'influence. Une hypothèse serait de dire que le CPM chercherait en quelque sorte à s'autonomiser sur ces publications Instagram. Mais pour quelle raison car il aurait tout à gagner à, comme le LAD, valoriser la marque et les composantes du Centre ? Sa collection est la deuxième au monde pour l'art moderne et contemporain après celle du MoMA et son bâtiment est reconnu dans le

monde entier. Cette notoriété pourrait donc être utilisée par le CPM afin qu'elle rejaillisse en quelque sorte sur lui, qu'il en bénéficie pour développer et pour consolider sa propre image de marque. Le Centre pourrait, lui, davantage citer le CPM dans ses publications et ainsi montrer le réseau des CPP. Cela impliquerait une plus forte concertation des agents en charge d'Instagram (ceux du Centre avec ceux du CPM et inversement) et surtout peut-être une stratégie globale plus claire. Ces résultats seraient à valider sur d'autres périodes pour conforter cette analyse. Quant à la diplomatie d'influence, elle n'apparaît pas soutenue, même indirectement comme vu pour le LAD. Le public d'Instagram du CPM serait cependant une cible parfaite pour cela, un public jeune à qui communiquer certaines références culturelles mais ce compte est géré par l'équipe espagnole. C'est donc logique qu'elle ne soit pas sensibilisée à cette promotion.

CONCLUSION

Deux conclusions majeures peuvent être distinguées.

D'une part, il ressort que ce sont les musées récemment créés qui ont le plus investis Instagram. Leurs comptes ont mis en ligne globalement le même nombre de publications (132 pour le LAD et 142 pour le CPM). Le Louvre 102 et à peine 42 pour le Centre avec une absence de publication pendant presque un mois au début du confinement. La nécessité de se faire connaître et de créer une communauté est une explication possible. Pour le Louvre et le Centre, déjà reconnus mondialement, cette nécessité semble moins « vitale ».

D'autre part, notre étude montre que l'usage d'Instagram soutient la mondialisation de la marque « Louvre » ainsi que la diplomatie d'influence mais que la situation est différente pour la marque « Centre Pompidou ».

Les publications du Louvre participent de la mondialisation de sa marque dans la mesure où deux de ses « attributs identitaires » (l'architecture et les collections) sont majoritaires sur Instagram. Le LAD soutient également cette mondialisation par l'utilisation – tout simplement – sur Instagram de sa propre marque construite à partir de celle du Louvre. En revanche, si l'architecture du Louvre sur Instagram véhicule des valeurs et des références historiques (encore faut-il connaître l'histoire du musée du Louvre), il apparaît que, paradoxalement, c'est le LAD qui soutient davantage la diplomatie d'influence française dans ses publications par : la mise en avant de son architecte français, la promotion de la visite d'un ancien chef d'État français, l'utilisation de la langue française, son lien avec le Louvre et donc la France.

La situation est plus contrastée pour la marque « Centre Pompidou ». Le Centre valorise parfaitement sa marque par ses publications liées à son architecture et soutient par conséquent sa mondialisation. Son architecture si particulière peut véhiculer d'une certaine manière la France, une idée de modernité mais son soutien par Instagram à la diplomatie d'influence nous semble moins déterminant. De plus, à Málaga le « simple » cube construit sur le musée – devenu une œuvre d'art par l'intervention de Daniel Buren – remplit aussi une fonction médiatique pour le CPM mais son lien avec la France (l'auteur de l'œuvre) n'est pas explicite dans les publications comme c'est le cas pour le LAD et Jean Nouvel. Enfin, les liens entre le CPM et le Centre sur Instagram n'apparaissent pas hormis bien entendu par l'utilisation de la marque « Centre Pompidou Málaga ». Finalement, le slogan « Separados para estar más unidos » (« séparés pour être plus unis ») utilisé sur Instagram symbolise paradoxalement cette absence de lien. Il induit même un message contradictoire.

En définitive, les marques Louvre et Centre Pompidou peuvent compter sur Instagram dans le processus de mondialisation de leur propre marque grâce notamment à leurs architectures. Cet « attribut identitaire » soutient également (par sa symbolique) la diplomatie d'influence de manière indirecte mais limitée. C'est le LAD qui finalement remplit « le mieux » cette fonction. Comment dès lors penser de manière plus explicite le soutien par Instagram à la diplomatie d'influence par des établissements publics ? Une stratégie pensée et concertée avec la tutelle serait-elle pertinente ?

Ce travail sur la production de contenu sur Instagram et la présence numérique des musées sont à compléter par une étude portant sur la réception de l'image de marque des musées par leur public, visiteurs et internautes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Alcantara, Christophe (2020), « Approche communicationnelle du renouveau du pèlerinage de Compostelle. Pour une analyse de l'engagement des pèlerins sur les chemins et les réseaux sociaux », Habilitation à diriger des recherches, Université de Toulouse Capitole, France.

Barthes, Roland (1964), « Rhétorique de l'image », *Communication*, n° 4, p. 40-51.

Baudrillard, Jean (1977), *L'effet Beaubourg : implosion et dissuasion*, Paris : Éditions Galilée.

Boullier, Dominique (2016), *Sociologie du numérique*, Paris : Armand Colin.

Cachin, Françoise ; Clair, Jean ; Recht, Roland (2006), « Les musées ne sont pas à vendre », *Le Monde*, 12 décembre 2006.

Cornu, Marie ; Frigo, Manlio (2009), « L'accord portant création du Louvre Abou Dabi, musée universel : une double invention culturelle et juridique », *Annuaire français de droit international*, vol. 55, p. 111-135.

Corral-Regourd, Martine ; Alcantara, Christophe (2015), « Ecosystème muséal : une notion encore vacillante », in Agostinelli, Serge ; Koulayan, Nicole (dir.), *Les écosystèmes numériques*, Paris : Presses des Mines, p. 59-70.

Couillard, Noémie (2017), « Les community managers des musées français : identité professionnelle, stratégies numériques et politiques des publics. Héritage culturel et muséologie », Doctorat Université d'Avignon-Université du Québec à Montréal, <https://tel.archives-ouvertes.fr/>, tel : 01715055

Davallon, Jean (1992), « Introduction. Le public au centre de l'évolution du musée », *Publics et Musées*, n° 2, p. 10-18.

Desvallées, André ; Mairesse, François (2011), « L'organisation des musées : une évolution difficile », *Hermès, La Revue*, vol. 61, n° 3, p. 30-37.

Dufrène, Bernadette (2000), *La création de Beaubourg*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

Dufrène, Bernadette (2007) (dir.), *Centre Pompidou, trente ans d'histoire*, Paris : Éditions du Centre Pompidou.

Dufrène, Bernadette (2012), « La réactualisation du concept de musée universel : autour du Louvre Abou Dabi », in Corral-Regourd, Martine (dir.), *Musées en mutation, un espace public à revisiter*, Paris : L'Harmattan.

- Frey, Bruno (1998), « Superstar museums : an economic analysis », *Journal of cultural economics*, n° 22, p. 113-125.
- Galinon-Mélénec, Béatrice (2011), *L'homme trace. Perspectives anthropologiques des traces contemporaines*, Paris : CNRS éditions.
- Guéraiche, William (2018), « Diplomatie culturelle, un exercice rhétorique ? L'exemple du Louvre Abu Dhabi, musée universel », *Hermès, La Revue*, 81 (2), p. 183-191.
- Guerrin, Michel ; Roux (de) Emmanuel (2007), « Musées à l'heure de la mondialisation », *Le Monde*, le 19 janvier 2007.
- Kazerouni, Alexandre (2017), *Le miroir des cheikhs*, Paris : PUF.
- Kerret (de), Gwenaëlle (2019), *L'identité visuelle des musées à l'ère des marques*, Paris : La documentation française.
- Mairesse, François (2019), « Géopolitique du musée : les enjeux de la fréquentation », *Politique et sociétés*, vol. 38, n° 3, p. 103-127.
- Merzeau, Louise (2013), « Traces numériques et recrutement : du symptôme au cheminement », in Galinon-Mélénec, Béatrice ; Zlitni Sami (dir), *Traces numériques. De la production à l'interprétation*, Paris : CNRS éditions, p. 35-53.
- Merzeau, Louise (2008), « Présence numérique : Du symbolique à la trace », *MEI - Médiation et Information*, n° 29, p. 153-163.
- Paquette, Jonathan (2015), « Les musées, instruments de pouvoir », *Nectart*, p. 41-46.
- Peyre, Nicolas (2018), « De quoi le Centre Pompidou Málaga est-il nom ? » in *Actes du XXIème congrès de la SFSIC, 13-15 juin 2018*, MSH Paris Nord, p. 185-197.
- Peyre, Nicolas (2020), « La mondialisation des marques muséales et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga », *Culture & Musées*, n° 36, p. 209-213.
- Regourd, Martine (2018) (dir.), *Marque et musée, un espace public revisité*, Paris : Institut Universitaire Varenne, coll. « Colloques & Essais ».

Ressources web

- <https://www.instagram.com/centrepompidoumalaga/?hl=es>
- <https://www.instagram.com/centrepompidou/>
- <https://www.instagram.com/museelouvre/?hl=fr>
- <https://www.instagram.com/louvreabudhabi/>

LES ENJEUX de l'information et de la communication

Revue scientifique en sciences de l'information et de la communication

Éditée par le Gresec (Groupe de recherche sur les enjeux de la communication), cette revue scientifique aborde les processus d'information-communication dans leurs développements, mutations et inscriptions sociales, politiques et économiques. Elle privilégie les travaux relevant d'approches théoriques critiques et fondés sur des études empiriques, rendant compte de recherches conduites par des auteurs confirmés, des doctorants ou de jeunes chercheurs.

Elle est constituée de 3 à 4 numéros annuels :

- n°1 - Varia
- n°2 - Dossier thématique
- n°3 - Supplément A
- n°4 - Supplément B

C'est une revue en ligne, d'accès libre, qualifiante en Sciences de l'Information et de la Communication, consultable sur : <https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr> et sur le portail www.cairn.info.