

La mutation culturelle et digitale des musées

Pr. Dr. François H. Courvoisier
HES-SO//Haute école de gestion Arc
francois.courvoisier@he-arc.ch

1. Introduction

Autrefois, jusqu'au milieu du 20^e siècle environ, le musée ressemblait à une sorte de « temple des muses » où l'on accédait en montant des marches, en passant entre des colonnes de type romain ou dorique, et où l'on faisait silence en se recueillant devant les chefs-d'œuvre. Mais, depuis les années 1970, le musée est en mutation et « un indice de ce changement est l'abandon progressif du mot « musée » au profit d'équivalents moins désuets comme « centre », « pôle », « espace » ou encore « monde » » (Debraine, 2016a).

Le sujet de la mutation culturelle et digitale des musées est extrêmement vaste, et ce chapitre se concentre autour de quelques axes clés qui synthétisent les principaux changements que nous avons observé dans les musées. Notre point de vue part de notre environnement d'abord suisse, puis européen, puis fait quelques incursions dans des institutions muséales plus lointaines. Notre méthodologie s'appuie sur une revue de littérature scientifique orientée vers les tendances sociétales de la culture, les changements organisationnels dans les musées et leur digitalisation. De plus, nous avons consulté divers articles relatifs à ces axes clés publiés dans la presse culturelle professionnelle ainsi que dans les médias grand public. Finalement, pour compléter ces sources d'information documentaire, nous avons rencontré et interrogé deux spécialistes reconnus du domaine muséal, observateurs et acteurs de leurs mutations, que nous remercions vivement de nous avoir donné leur point de vue pertinent : M. David Vuillaume, ancien secrétaire de l'Association de musées suisses et actuel directeur de l'Association allemande des musées, ainsi que M. Michel Etter, fondateur et directeur de Thematis, entreprise d'ingénierie culturelle.

Dans la section 2 de ce chapitre, nous brosons un rapide arrière plan historique sur le développement des musées, avant d'aborder dans la section 3 le rôle des musées pour le développement touristique régional. La section 4 présente quatre tendances clés de la mutation des musées, précédant la section 5 consacrée au développement organisationnel et digital des musées. La section 6 évoque d'autres évolutions dans le secteur muséal, avant que la section 7 conclue cette recherche par des éléments de discussion.

2. Bref arrière-plan historique

Entre le 19^e et le 20^e siècles, le changement majeur dans l'évolution des musées est sans doute la place accordée au public, grâce à l'émergence d'une politique de démocratisation due à l'apparition de musées publics (Grandjean, 2019). Auparavant, la mission principale des conservateurs était d'acquérir, de conserver et d'étudier le patrimoine de collections essentiellement privées (Gob et Drouguet, 2014). Les musées de ville et les diverses institutions muséales régionales apparaissaient comme des « outils d'émancipation sociale » (Mairesse, 2000). Malgré la fréquentation croissante

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

des musées, l'élaboration des expositions se centrait surtout sur la mise en valeur des objets de leur propre collection et, globalement, le musée restait un « théâtre d'objets » (Grandjean, 2019).

Ce n'est qu'après la fin de la seconde guerre mondiale qu'a émergé, en France tout au moins, une véritable politique de démocratisation de la culture, avec l'ambition de créer une culture commune aux citoyens et de susciter la cohésion de la population ; la dimension sociétale du musée est dès lors devenue incontournable (Brunel, 2012) et les musées ont été amenés à s'adresser à un public toujours plus large. Cette évolution s'est prolongée par la nouvelle muséologie initiée par Georges-Henri Rivière, qui a développé une nouvelle composante sociale des musées, complétant la composante patrimoniale. De nouvelles préoccupations sont apparues, telles que la médiation et les stratégies de communication pour attirer et séduire le public (Grandjean, 2019) ; cette orientation visiteurs, devenue pour beaucoup une orientation clients, a été confirmée par la création, dans les années 1990, de l'association de médiateurs culturels (Vuillaume, 2019).

Une évolution visible et importante des musées est probablement l'augmentation considérable de leur nombre : il s'est créé dans le monde plus de musées dans les deux dernières décennies que pendant les 19^e et 20^e siècles réunis, et il continue à s'en construire environ 300 par an (Delhaye, 2019), que ce soient des musées créés par des municipalités pour valoriser leur patrimoine ou par des milliardaires principalement fans d'art contemporain.

En Europe cependant, les années 1990 de fort développement quantitatif sont terminées, lors desquelles on a vécu ce qui se passe actuellement en Chine avec un grand nombre de musées qui s'ouvrent par année (Vuillaume, 2019). De nos jours, les musées européens doivent pouvoir prouver leur nécessité d'exister, non seulement par le nombre de leurs visiteurs, mais surtout par leur politique de collection et leur attractivité pour la ville ou la région où ils se situent.

En Suisse, qui compte plus de 1'100 musées, dont plus de 780 qui font partie de l'Association des musées suisses, la densité de musées est l'une des plus élevées au monde par rapport à une population de 8.5 millions d'habitants. Selon l'Association des musées suisses, le nombre de visiteurs a passé de 10 millions à 22 millions entre 2000 et 2015 (Etter, 2019) et dans les années 2010, les grandes villes suisses ont investi massivement dans leurs musées, plus de 700 millions d'euros (Buchs, 2010) qu'il s'agisse de projets d'agrandissement ou de nouveaux pôles muséaux, comme celui de Lausanne avec le pôle Plateforme 10 ouvert en octobre 2019, qui réunit le Musée cantonal des Beaux-Arts, le Musée d'Art contemporain (mudac) et le Musée de l'Elysée.

3. Rôle des musées pour le développement régional

Les importants investissements mentionnés ci-dessus s'inscrivent dans un contexte de concurrence exacerbée entre les villes et les pays, car la comparaison entre les institutions muséales s'inscrit désormais au niveau international et non plus seulement national : les musées doivent accroître leur attractivité pour conserver, voire augmenter le nombre de leurs visiteurs, et, par conséquent, leurs ressources financières : la culture au sens large est devenue un instrument de promotion économique, qui joue un rôle

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

évident puisqu'on peut en attendre un retour sur investissement. L'offre culturelle est devenue déterminante pour le tourisme urbain, à l'exemple de Bilbao qui a enregistré depuis l'ouverture du Museo Guggenheim une importante augmentation des nuitées (Buchs, 2010) ainsi que d'autres retombées économiques positives sur les restaurants et commerces de la ville. L'offre culturelle est également un facteur d'attraction pour des villes et pays qui ont au départ peu à offrir dans ce secteur, comme les Émirats arabes unis.

Outre le cas emblématique et bien connu de Bilbao, un autre exemple intéressant à mentionner ici est celui de la capitale de l'Irlande du Nord qui mise sur le Titanic Belfast, à la fois musée et centre d'événements ; ouvert en 2012 à l'occasion des 100 ans du naufrage du célèbre paquebot, il a pour vocation d'attirer de nombreux touristes et d'améliorer l'image de Belfast : « *ce musée est notre tour Eiffel, notre Guggenheim, c'est pour nous l'opportunité de changer la façon dont les gens à travers le monde perçoivent notre ville* », affirme Claire Bradshaw, directrice des ventes et du marketing de Titanic Belfast. Mais le pari est difficile, pour redorer le blason d'une ville meurtrie après le long conflit armé entre unionistes et républicains (Albert, 2012). L'avenir dira si « l'effet Bilbao » sera reproduit grâce à ce gigantesque bâtiment de 14'000 mètres carrés évoquant quatre proues de navire en étoile, de la même hauteur que le Titanic, installé à l'emplacement exact de la construction du paquebot, et s'il contribuera au développement touristique de la ville: la première année de son ouverture, il a accueilli plus de 600'000 visiteurs, et en 2018 plus de 800'000 (Wikipedia, 2019).

Les musées font naturellement partie de l'aménagement urbain, même pour les personnes qui ne les visitent pas : il est normal qu'une ville veuille s'embellir avec un musée. En France et en Allemagne, on cultive l'idée qu'un musée est un agent de développement territorial (Vuillaume, 2019), à l'exemple du Louvre à Lens ou du Centre Pompidou à Metz.

4. La mutation des musées : identification de quatre tendances clés

Selon notre revue de littérature et les entretiens que nous avons menés avec nos spécialistes, la récente mutation des musées est d'abord d'ordre postural, puis architectural, missionnaire et enfin spatial. Ce sont ces quatre mutations que nous développons dans cette section, avec quelques exemples à l'appui. La mutation digitale, qui mérite de plus amples développements est présentée dans la section 5.

4.1. La mutation posturale

C'est probablement en France que la posture des musées a le plus changé après les événements de mai 1968, dans un mouvement appelé la MNES (Muséographie Nouvelle et Expérimentation Sociale), basée sur les théories de Georges-Henri Rivière. Figure de proue de cette mutation posturale le Centre Pompidou a été construit à Paris par l'architecte milanais Renzo Piano ; qualifié de « verrue d'avant garde » (Atmani, 2019), d'usine à gaz ou de raffinerie de pétrole avec ses escalators, ses grandes baies vitrées, ses canalisations apparentes et ses passerelles métalliques, le Centre Pompidou a cassé les codes traditionnels du musée à l'allure de temple grec vers lequel on monte les marches permettant d'accéder au Savoir. Renzo Piano a amorcé le virage d'un musée à collections figées vers un centre culturel hétéroclite, révélant au jour ce qui est

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

habituellement caché ; par son concept architectural révolutionnaire, Piano a amorcé un virage sociétal et fortement inspiré l'architecture d'autres musées (Atmani, 2019), tout en continuant à signer lui-même des constructions muséales audacieuses, comme le musée de la Fondation Beyeler à Bâle/Riehen, le Centre Paul Klee à Berne ou encore le Musée d'art du Comté de Los Angeles.

Comme évoqué dans la section 2, c'est certainement la prise en compte des visiteurs, la démocratisation ou la popularisation des musées avec un propos vulgarisé (Etter, 2019), qui est la mutation la plus importante dans leur posture. En termes de marketing, on parle du passage d'une « orientation production » à une « orientation clients ». Même si, pour de nombreux musées, il y a encore bien du chemin à faire, les muséographes s'intéressent de plus en plus à l'expérience du client, à sa prise en compte et à son enrichissement : les musées deviennent des espaces à s'approprier et des producteurs d'expérience (Bergadaà, 2006). D'abord en France et en Suisse, puis en Allemagne et en Autriche, on assiste à un changement de paradigme : le « musée conservatoire » devient une institution de loisir et de divertissement (Vuillaume, 2019). Les responsables muséaux se rendent compte que les visiteurs veulent surtout venir le dimanche, être bien accueillis, avoir du plaisir tout en enrichissant leurs connaissances : ceci amène le musée à offrir un service de A à Z, depuis l'achat du billet d'entrée (de plus en plus souvent en ligne pour éviter l'attente à la caisse) puis par la signalétique, la facilité d'accès par les transports publics ou le parking, l'accueil sur place, la muséographie et les dispositifs de médiation, les aires de repos et de restauration. Le lien avec les acteurs du tourisme local, de l'hôtellerie, voire même avec les chauffeurs de bus et de taxis, est important pour distiller des informations pertinentes et positives sur le musée ; il y a une prise en compte de l'écosystème externe du musée, ce qui est un fait nouveau.

Dans les expositions permanentes ou temporaires, l'expérience du visiteur passe surtout par les stimulations visuelles, mais il est possible de faire encore beaucoup plus en jouant avec les couleurs, les sons, les odeurs, les matières afin de créer des sensations, des réflexions et des émotions. Comme la vie quotidienne est de plus en plus liée à des objets digitaux, les musées ont l'opportunité de développer de plus en plus d'expériences corporelles, des ateliers et autres lieux d'événements.

Les modes de diffusion de l'information contenue dans les musées ne se bornent plus à de l'éducation pure, mais ils évoluent sensiblement vers des types de médiations plus ludiques inspirés par les parcs à thèmes et soutenus par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ce phénomène a été baptisé *edutainment* (Addis, 2005) ou « éduvertissement » (Balloffet, Courvoisier et Lagier, 2014), avec pour limite le fait qu'un musée ne doit pas oublier de respecter et de mettre en oeuvre les quatre missions de l'ICOM¹, et ne pas se transformer en parc d'attractions.

Dans cette mutation posturale, on peut intégrer le phénomène de spectacularisation des expositions qui suit la tendance du marketing expérientiel (Roederer et Filser, 2015). C'est souvent en collaboration avec des partenaires externes, spécialisés dans les scénographies spectaculaires et immersives, que les musées développent de telles expositions permanentes ou temporaires. En Suisse francophone, un acteur important est la société Thematis, située à Vevey, qui se définit comme « agence d'ingénierie

¹ International Council of Museums : <https://icom.museum/fr/>

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

culturelle « conceptrice, créatrice de contenus et designer »². Parmi ses réalisations récentes pour des musées, il y a l'Alimentarium (Musée de l'alimentation) à Vevey, le Laténium (Musée cantonal d'archéologie) à Neuchâtel et le Musée d'histoire naturelle de la Ville de Genève.

Cette tendance à la spectacularisation des expositions, bien souvent le fait de promoteurs privés et non de musées publics, se manifeste aussi par des *blockbusters*, ces expositions itinérantes sur des sujets très populaires comme la préhistoire (la grotte de Lascaux), les grandes pages d'histoire (le paquebot Titanic) ou les principales civilisations antiques (l'Égypte). Par exemple, ce sont près de 5 millions de visiteurs qui ont vu dans une vingtaine de villes d'Europe d'habiles reproductions d'art égyptien provenant du tombeau de Toutankhamon dans un grand spectacle culturel itinérant produit par l'entreprise allemande Semmel Concerts Entertainment GmbH. Même si rien ne remplace les fragiles originaux peu transportables, et qu'il n'est pas facile actuellement de faire du tourisme culturel en Égypte, le but de l'exposition est de divertir, non de tricher (Chardon, 2013) en attendant de pouvoir visiter une réplique du tombeau de Toutankhamon avec les objets originaux dans le nouveau musée qui sera construit au Caire à proximité des pyramides. En ce sens, les *fac simile* itinérants peuvent être vus sous un angle positif, celui d'intéresser le public à découvrir une fois les originaux sur place, dans les « vrais musées » à la manière d'une dégustation d'échantillons avant de pouvoir savourer le produit original.

4.2. La mutation architecturale

Le coup d'envoi de la mutation posturale par la réalisation du Centre Pompidou à Paris par Renzo Piano est simultanément celui d'une mutation architecturale : il a donné lieu à d'autres réalisations spectaculaires de la part d'architectes de renom, tels que Frank Gehry, créateur entre autres du Museo Guggenheim à Bilbao en 1997, du Musée Guggenheim à Abu Dhabi en 2011 et de la Fondation Vuitton à Paris en 2014. De son côté, Zaha Hadid a notamment conçu le Centre d'art contemporain Rosenthal à Cincinnati en 2003, le MAXXI (musée national des arts du XXI^e siècle) à Rome en 2010 et le Riverside Museum à Glasgow en 2001. Jean Nouvel, quant à lui, est le concepteur de la Fondation Cartier à Paris en 1994, du KKL Palais de la culture et des congrès à Lucerne en 1999, du Musée du Quai-Branly à Paris en 2006 et du Musée du Louvre à Abu Dhabi en 2017.

Comme autre exemple récent d'architecture avant-gardiste, il s'est ouvert en avril 2019, au sein des Hudson Yards à New York un bâtiment inédit : *The Shed* (le hangar), sorte de « centre caméléon » mi musée mi salle de spectacles modulaire grâce à un système de coque coulissante de 3'600 tonnes ; *The Shed* propose une offre large et originale débordant les frontières des institutions spécialisées : danse classique, hip hop, théâtre, littérature, médias digitaux et expositions de sculpture et de peinture, soit une sorte de « couteau suisse culturel ». Selon le *New York Times*, il s'agit d'une des plus grandes contributions au paysage culturel new yorkais depuis des décennies, qui obligera les autres institutions culturelles à se réinventer (De Graffenried, 2019).

² Site www.thematis.ch, consulté le 10 septembre 2019

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

Cette mutation architecturale positionne les nouveaux musées, ou ceux bénéficiant d'extensions, en tant que monuments à admirer autant pour leur « enveloppe » que pour leur contenu, soit les expositions et les événements. Les musées prestigieux pour leur architecture comme pour leurs collections deviennent souvent des destinations de voyages signalées comme incontournables dans les guides touristiques. Par leur conception comme par la qualité renouvelée de leur contenu, ces musées sont parfois qualifiés de « superstars » c'est-à-dire un *must* pour les touristes, en accueillant un grand nombre de visiteurs, en exposant des collections reconnues ou d'avant-garde, en bénéficiant d'une architecture exceptionnelle et en ayant un impact significatif sur l'économie locale (Frey, 1998).

Encadré 1 : Propos d'architectes

« Nous sommes des architectes. Nous voulons créer des espaces où le public puisse se sentir à l'aise. Qu'il soit invité à regarder, à être intéressé par le bâtiment. La dimension de la beauté de l'art, mais aussi celle de l'architecture sont importantes ». Pierre de Meuron, concepteur avec Jacques Herzog de l'extension de la Tate Modern à Londres.

« A partir du Guggenheim de Bilbao, nous avons eu droit à la création de musées extraordinaires. Cela a correspondu à un moment postindustriel en Europe, avec des changements économiques radicaux. Les musées créés à cette époque n'étaient pas conçus pour l'art, mais pour créer un patrimoine et pour attirer des touristes. Ce qui n'a pas manqué de créer des conflits entre les artistes et les architectes ». Philippe Rahm, scénographe d'une exposition de la Fondation Luma à Arles.

Source : *L'Hebdo*, 21 juillet 2016, pp. 56-57.

4.3. La mutation missionnaire

La mutation que nous qualifions de missionnaire concerne un changement de paradigme dans la mission même des institutions muséales, celle du passage d'un « business de présentation d'objets » à celle d'un « business de l'information » (Freedman, 2000), en créant et disséminant de la connaissance et plus seulement en collectant et conservant des objets. La valeur d'un musée tient moins à la richesse des collections qu'il possède et expose qu'à la manière dont il diffuse et vulgarise auprès des visiteurs, chercheurs et autres publics les informations et émotions relatives à ses collections, notamment en créant et racontant des histoires (Etter, 2019).

Cette mutation missionnaire ne remet pas en cause les piliers fondamentaux de l'ICOM, c'est-à-dire la collection, la conservation, la recherche la publication, mais plutôt celle de la délectation et de la médiation. Selon Elisabeth Caillet, qui a travaillé pour la Direction des musées en France : « les musées mutent encore, même si on a créé des événements comme la Nuit des musées et exploré à peu près toutes les formes de médiation possibles ». Elle ajoute que l'on suit à nouveau la piste des guides amateurs, notamment dans les pays anglo-saxons, car les gens apprennent mieux de leur pairs que d'une éducation plus formelle (Chardon, 2016). Parmi les avancées actuellement intéressantes

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

figure la médiation participative : le public choisit les objets dont on parle, voire les amène lui-même et apporte de ce fait sa propre expérience du sujet sous forme de co-création (Etter, 2019). Cette mutation missionnaire vers le partage du savoir correspond bien à une orientation client de plus en plus prononcée et visible.

4.4. La mutation spatiale

Cette mutation que nous appelons spatiale est liée au fait que certains musées deviennent des marques qui s'exportent, comme le Centre Pompidou qui s'est installé d'abord à Metz, puis à Bruxelles dans un ancien garage Citroën et à Malaga dans un nouveau bâtiment appelé *El Cubo*. Ce Centre Pompidou d'art contemporain, ouvert en 2015, décoré par le plasticien français Daniel Buren, a permis d'accueillir plus de 700'000 visiteurs, dont deux tiers de touristes étrangers, de dynamiser cette ville et d'en faire une référence culturelle sur la carte des musées du monde. Selon son maire Francisco De la Torre, la ville verse deux millions d'euros par année au Centre Pompidou pour l'exploitation du musée comme une franchise, mais les retombées économiques et en termes d'image dépassent largement cette dépense (RTS, 2019).

Dans cette mutation spatiale, nous pouvons bien sûr évoquer le Louvre Abu Dhabi construit par Jean Nouvel qui a fait beaucoup parler de lui comme un excellent outil de promotion culturelle pour la France : un musée peut en effet être un symbole de puissance culturelle pour des pays qui, comme les Émirats arabes unis, n'ont pas de chefs d'œuvre classiques à mettre dans leurs propres musées. La Chine a bien compris cet enjeu et elle construit à Shanghai de nombreux nouveaux musées, car cette ville veut devenir en 2020 le pôle culturel le plus important d'Asie pour s'établir comme une référence internationale et attirer de nombreux touristes plus d'importantes retombées financières (RTS, 2019). A Shanghai, en partenariat avec le Centre Pompidou, s'est ouvert le Yuz Museum, un musée d'art contemporain réalisé dans un ancien aéroport, le West Bund Art Center. Ce dernier a déjà enregistré plus d'un million de visiteurs en 2018.

Pourtant, cette mutation spatiale sous forme d'essaimage muséal avec des « succursales » ne semble apparemment possible que pour un nombre restreint d'institutions qui ont déjà d'importantes collections et une notoriété mondiale.

5. Développement organisationnel et digitalisation

5.1. Les grandes mutations culturelles

Dans les musées comme dans le secteur de la culture au sens large, Benghozi (2011) identifie « deux principaux chocs » : le premier résulte d'une concurrence frontale des supports dématérialisés, le CD payant étant remplacé par le téléchargement souvent gratuit ; le second choc est constitué par un accès payant à des contenus et services élargis. Cet auteur constate des mutations culturelles selon quatre axes principaux, qui touchent les musées de près ou de loin :

- Premièrement, le développement d'une hyper-offre culturelle fait éclater l'offre standard selon le type de contenu, de consommateurs, d'usages, d'esthétique.
- Deuxièmement, la digitalisation des oeuvres démultiplie les possibilités de stockage, notamment pour les livres et la musique : la recherche, le catalogage et

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

la transaction en sont facilités et l'accès au marché culturel devient mondial ; les chaînes de valeur se transforment et de nouveaux entrants apparaissent, par exemple Netflix dans l'audio-visuel, qui a ringardisé les vidéoclubs grâce au *streaming* ; les plateformes de réservation en ligne (pour les musées, les monuments, les spectacles vivants, etc.) raccourcissent la distance avec l'institution et l'effort des clients.

- Troisièmement, le web 2.0, avec le contenu généré par les utilisateurs, comme les artistes eux-mêmes, permet plus d'interactions avec le public et porte à sa connaissance des artistes et institutions moins connus ; les réseaux sociaux comme YouTube, Facebook et Instagram jouent à cet égard un rôle prépondérant et génèrent une plus grande porosité entre amateurs et professionnels.
- Finalement, les modèles d'affaires se multiplient avec les plateformes numériques de musique, de livres, d'offres culturelles, gratuites ou payantes, d'institutions à particuliers ou entre particuliers (Benghozi, 2011).

5.2. Numérisation ou digitalisation de la culture ?

Faut-il parler de numérisation ou de digitalisation de la culture ? Le premier terme est plus francophone, relatif au codage informatique, et le second est plus anglophone et fait référence à ce qu'on active avec le doigt. Selon Frédéric Kaplan, professeur à l'EPFL et responsable de la chaire d'humanités digitales, « le terme « digital » est un terme riche, polysémique, qui, en plus de désigner les grands transformations de notre époque, est lié à la culture du doigté, du savoir faire manuel. Le terme « numérique » est à l'inverse pauvre, disant simplement que tout se traduit en 0 et 1 » (Dessibourg, 2013, p. 18). Suivant l'argumentation de Kaplan, nous préférons quant à nous utiliser le terme de digitalisation dans la suite de ce chapitre.

Pour Benghozi (2016), la digitalisation conjugue deux économies différentes : celle de l'infrastructure relative aux coûts fixes et à la gestion des réseaux et celle de la donnée (*data*) et des services qui y sont associés. Le web 2.0 permet que les internautes deviennent contributeurs potentiels, selon le modèle *user generated content*, comme Wikipedia et YouTube. Ces deux économies se retrouvent de plus en plus fréquemment dans les musées, et nous parlerons plus loin de digitalisation interne pour la mutation des processus dans les musées, et de digitalisation externe pour les fonctionnalités touchant les visiteurs et internautes.

Depuis les années 1980, la plupart des musées sont plongés dans un contexte de concurrence exacerbée et de fortes contraintes budgétaires, du moins pour les structures publiques. Ils ont donc pris conscience de la nécessité d'attirer et de fidéliser un plus grand nombre de visiteurs, ce qui correspond à la première mutation présentée plus haut : l'orientation clients. Les musées ont dû se sortir d'une posture purement contemplative pour aller vers plus d'interaction avec leurs visiteurs. Les nouvelles technologies interactives, comme les guides audio, les bornes interactives, les vitrines parlantes, etc. dans les projets muséaux marquent un tournant en permettant une nouvelle forme de relation entre le musée et ses visiteurs (Mencarelli et Pulh, 2012) : la mutation digitale des musées a donc commencé par la prise en compte de facteurs liés à leur public.

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

Dès l'avènement de l'internet, les institutions culturelles comme les festivals, les théâtres et les musées ont commencé à communiquer à travers leur site *web*, pour présenter leurs collections digitalisées, ainsi que pour faire la promotion de leurs activités et faciliter l'achat de billets en ligne. L'arrivée des *smartphones*, en particulier depuis le lancement du premier iPhone d'Apple en 2007, a donné le coup d'envoi de l'apprentissage digital de masse par la manipulation d'un clavier virtuel et l'activation de fonctions sans touches physiques. Incontestablement, le digital attire un nouveau public : sociologiquement, un tiers des Français visite des expositions et, avec le digital, cette proportion double en attirant des personnes qui sinon ne vont jamais voir d'expositions (Delhay, 2019).

Dans une précédente recherche, nous avons montré que les nouvelles technologies de l'information et de la communication, en particulier liées à la digitalisation, ont bien commencé à investir la sphère culturelle et muséale (Courvoisier, Courvoisier et Jungen, 2010). Selon Gob (2010), L'Exploratorium de San Francisco, créé en 1963 par le physicien Frank Oppenheimer, marque l'apparition d'une nouvelle relation du musée avec son public, basée sur l'interactivité : les dispositifs de manipulation proposent au visiteur d'être désormais acteur de sa découverte, d'agir pour apprendre et d'apprendre en s'amusant. La digitalisation favorise l'*edutainment* ou « éduvertissement » du public (Addis, 2005 ; Balloffet et al, 2014), comme évoqué dans la mutation posturale des musées. Mais certains chercheurs s'interrogent à juste titre sur le basculement des musées dans l'univers du divertissement et de la logique marchande. Jacobi (2017) affirme qu'on allait autrefois au musée, et aujourd'hui on va voir une exposition : c'est l'introduction de la dynamique de la communication dans le monde des musées qui a signifié leur transformation. Désormais, il s'agit de penser le musée comme un média et la digitalisation prend tout son sens à l'heure où chaque visiteur actuel ou potentiel dispose d'un ordinateur, d'une tablette ou d'un *smartphone* qui permet d'interagir avec le visiteur et de l'accompagner dans son expérience muséale qui commence avant la visite et se poursuit au-delà (Etter, 2019).

En 1998, la revue *Publics et Musées* a consacré un numéro entier à la mutation numérique des musées intitulé : « public, nouvelles technologies, musée », qui explique à travers de nombreux exemples les différentes manières dont les musées communiquaient déjà par internet (Bowen, Bennett et Johnson, 1998). Dans ce même numéro, Vidal (1998) est une des premières auteurs à parler, en France, de « musée numérisé », de la visite à la navigation. Une bonne partie de la littérature postérieure, à propos de l'innovation digitale et la gestion des musées, se focalise sur les applications digitales dans les expositions ainsi que sur l'expérience virtuelle des visiteurs (Bertacchini et Morando, 2013).

5.3. Digitalisation interne et organisation des musées

Moins étudié par les chercheurs que son pendant externe, le volet de la digitalisation interne est celui qui est tourné vers les processus à l'intérieur des musées ainsi que sur leurs collaborateurs. Dans ces institutions, les professions évoluent : en 2008, on en comptait une vingtaine et en 2019 une bonne cinquantaine (Vuillaume, 2019) : ces professions se sont développées autour de nouvelles fonctions, notamment celles de l'expérience visiteurs, de la digitalisation des collections, de la gestion des réseaux informatiques, ainsi que de la gestion des bâtiments et des personnels. Tout cela

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

implique des évolutions dans les compétences comme dans la gestion d'équipes pluridisciplinaires, à l'exemple de l'Alimentarium de Vevey (encadré 2), parmi lesquelles les spécialistes informatiques doivent développer des applications et entretenir des réseaux informatiques pour que tous les appareils fonctionnent en permanence ; comme les technologies évoluent rapidement, elles doivent être fiables et crédibles pour ne pas décevoir les visiteurs (Etter, 2019).

Encadré 2 : L'Alimentarium est truffé de nouvelles technologies

Situé à Vevey (Suisse), gouverné par un Conseil de Fondation composé de représentants des autorités, de Nestlé et d'experts indépendants, l'Alimentarium est le premier musée au monde consacré à l'alimentation. Depuis plus de 30 ans, il présente les multiples facettes de l'alimentation humaine. Il adopte une approche pluridisciplinaire à la fois culturelle, historique, scientifique et nutritionnelle. En 2016, son exposition permanente a été transformée et les installations numériques prennent désormais une place importante. Dans le secteur Aliment, une expérience immersive attend les visiteurs avec un jardin d'Eden idyllique reproduit à l'aide d'écrans géants interactifs. En agitant la main devant les animaux et les plantes, les visiteurs découvrent de manière ludique et accélérée la formation des denrées. A chaque étape, des bornes et tables tactiles permettent d'approfondir ses connaissances via des textes, des vidéos et des jeux pédagogiques. L'espace le plus avancé dans le monde digital est la *Game Room* qui utilise un système de réalité augmentée qui permet notamment de découvrir le processus de digestion. Selon Ursula Zeller, directrice de l'Alimentarium, l'offre numérique ne s'arrête pas là : les gens peuvent accéder en ligne à énormément d'informations, comme des fiches de savoir, un e-magazine et divers articles et l'achat de tickets d'entrée.

Sources : www.alimentarium.org et Ducommun A. (2016), L'Alimentarium est truffé de nouvelles technologies, *20Minutes*, 1^{er} juin, p. 17.

La volonté de renforcer et de développer des liens avec le public a contribué à diversifier les activités muséales : de nouveaux espaces pour diverses manifestations, des services d'accueil et de restauration, une vente d'objets dans des boutiques, ce qui a entraîné la création de nouvelles fonctions et l'intervention de divers spécialistes : médiateurs, animateurs, personnels d'accueil, techniciens, informaticiens (Ballé, 2003).

Les musées ont parfois développé sur le terrain de nouvelles formes organisationnelles propres à la gestion de projet comme, par exemple, celles du centre Georges-Pompidou. Cette redéfinition institutionnelle relative aux missions du musée a souvent entraîné l'émergence d'un nouveau modèle de fonctionnement avec une révision des structures existantes. De nouveaux professionnels ont été recrutés pour renforcer les équipes en place. Des fonctions et des services ont été créés. « Néanmoins, malgré l'importance de ces modifications, les musées n'ont pas fait de l'organisation une priorité. Quasiment à leur insu, ils sont devenus des organisations complexes » (Ballé, 2003 : 24) et la gestion de telles équipes pluridisciplinaires demande aussi de nouvelles compétences en gestion des ressources humaines.

Parmi les activités cachées au public visiteur, la digitalisation de la documentation scientifique représente un enjeu important pour les musées. Elle permet notamment d'améliorer la communication, la valorisation des collections, la diffusion des

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

informations et la formation des publics. Cependant, lorsque la technologie informatique touche à l'organisation de l'institution et à la gestion interne des œuvres, certaines anciennes pratiques se transforment et semblent ne pas trouver d'équivalent dans l'environnement digital créé : par exemple, « *le besoin de percevoir la matérialité du document papier est encore très présent dans les institutions chargées de la gestion du patrimoine, où la contemplation esthétique et l'expérience sensible font partie intégrante du travail des personnes chargées de produire un savoir sur les œuvres* » (Rizza, 2013). Parmi les importantes possibilités de la digitalisation, la réalité augmentée est souvent perçue autant comme une opportunité que comme une menace bouleversant les pratiques muséales (encadré 3).

Encadré 3 : La réalité augmentée au secours des musées

En parcourant les programmes de formation muséale des universités suisses francophones, on s'aperçoit que les techniques informatiques de valorisation des collections représentent encore une portion congrue. Selon le Référentiel suisse des professions muséales, qui fixe les hiérarchies et métiers nécessaires à la bonne marche des musées, un poste de responsable des systèmes informatiques est bien prévu et ses missions définies, mais sa place est réservée à des activités subalternes et logistiques. La méfiance des conservateurs à l'égard des nouvelles technologies de l'information et tout particulièrement des systèmes de réalité augmentée est souvent due à une méconnaissance des techniques actuelles et futures plus qu'à une attitude conservatrice. Dès lors, innover dans le domaine muséal s'avère particulièrement ardu, même si le marketing et la digitalisation tiennent dorénavant plus de place tant dans les formations muséales que dans les organigrammes officiels. Les *smartphones* et autres tablettes qui nous entourent constituent une formidable opportunité de dépoussiérer de grands morceaux de patrimoine, surtout pour nos enfants de la génération des *digital natives*, nés entre 1980 et 2000 et baignés dans les nouvelles technologies. Les musées se doivent de leur proposer dès à présent des expériences technologiques associées aux éléments réels afin de vitaliser leurs collections. Les conservateurs vont devoir travailler de concert avec des spécialistes informatiques pour concevoir ensemble de nouvelles expériences muséales et produire une mise en valeur digitale des collections, selon les typologies de clients-visiteurs et par des formes de scénarisation attractives.

Source : d'après Babey N. et Termine F. (2013), La réalité augmentée au secours des musées, *Revue de la Chambre économique du Jura bernois*, no. 130, p. 51.

La digitalisation entraîne l'apparition de nouveaux métiers liés à l'informatique, parfois en recrutant du personnel, parfois en déléguant ces tâches à des prestataires externes. Les responsables muséaux se mettent à sous-traiter certaines prestations, comme la conception et la réalisation d'expositions multimédia à des spécialistes comme Thematix en Suisse ou Culturespaces en France, une entreprise privée qui gère, au travers de concessions, treize monuments et musées (Delhaye, 2019). De plus, il existe des projets « supramuséaux » dont le but est de mettre en valeur le patrimoine, comme le *Google Art Project* avec l'exemple du Museo del Prado (encadré 4) et le projet *Venice Time Machine*, développé par l'EPFL (École polytechnique fédérale de Lausanne, encadré 5). Grâce à la digitalisation des œuvres et des archives, ces initiatives scientifiques ont pour but de

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

mettre en lumière et de rendre accessibles des collections entières, voire de s’immerger dans des bâtiments et des villes à différentes époques.

Encadré 4 : Google Earth et le Prado

Grâce à la technologie de haute résolution, le Musée du Prado à Madrid propose depuis 2009 de voir sur *Google Earth* 14 toiles de maîtres comme celles de Goya et Velazquez avec une précision supérieure à ce que l’on peut discerner à l’œil nu. Plus on zoome, plus l’image apparaît détaillée, les seules limites étant la résolution des images et la capacité d’affichage de l’ordinateur ou du *smartphone*. Plus de 8'200 clichés ont été pris pour ces 14 tableaux avec l’impératif de maintenir des angles de vue cohérents et une lumière constante. Ensuite, toutes ces images ont été assemblées comme un puzzle géant pour reformer les tableaux dont on peut désormais admirer à distance des détails imperceptibles au Prado à cause de la foule, de la distance de sécurité ou encore de reflets indésirables. En appliquant cette technologie à d’autres œuvres d’art, celles-ci deviennent accessibles depuis n’importe quel endroit du monde où il y a du réseau GSM ou wifi. Selon Miguel Zugaza, directeur du Prado, le numérique ne peut pas remplacer l’œuvre originale, mais grâce à cette résolution prodigieuse, on peut voir des détails invisibles à l’œil nu.

Source : d’après Bozonnet J.-J. et Girard L. (2009), Des chefs-d’œuvre, au détail près, *Le Monde*, 18 janvier, p. 3. et RTS (2009), <https://www.rts.ch/play/tv/19h30/video/google-earth-permet-de-visualiser-dans-les-moindres-detais-quatorze-des-plus-grandes-toiles-du-musee-prado-de-madrid?id=1500938>

Encadré 5 : Venice Time Machine

Nul ne contestera que la cité de Venise est un musée à ciel ouvert, une sorte de « multiplexe muséal » d’une richesse patrimoniale considérable. Sous la houlette du professeur Frédéric Kaplan, *Venice Time Machine* (VTM) est un projet inédit de l’EPFL (École polytechnique fédérale de Lausanne) et de l’Université Ca’ Foscari de Venise. Devisé à un milliard d’euros sur plusieurs années, il a pour but de permettre de plonger virtuellement dans la Cité des Doges à travers les âges, redécouvrir les acteurs qui la régissaient et de toucher aux détails d’une histoire millénaire. Le projet VTM simule la forme des bâtiments disparus à la manière d’une exploration *Google Street View* en zoomant dans le temps pour reconstituer le contexte précis d’un jour et d’un lieu. Comment cela est-il possible ? Tout d’abord, en digitalisant et en indexant stratégiquement les archives qui ne sont pas encore numérisées, puis en extrayant pour chaque domaine des « grammaires » afin d’extrapoler numériquement le domaine en question, explique Frédéric Kaplan : « *Par exemple, une gravure représentant une façade vénitienne décrit bien plus que ce bâtiment en particulier, elle renseigne sur les « grammaires architecturales » utilisées à cette époque. On peut alors simuler ce qu’auraient été d’autres bâtiments contemporains* ». Avec l’aide d’algorithmes d’intelligence artificielle, l’objectif est d’interconnecter plusieurs sources d’archives et le *big data* pour les « faire parler » ensemble, d’ouvrir une fenêtre sur le passé et de rendre son exploration passionnante. Pour une démonstration en ligne, le lecteur peut se rendre sur le site <https://vtm.epfl.ch>.

Source : d’après Dessibourg O. (2013), Venise, machine temporelle, *Le Temps*, 23 février, p. 17.

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

Pour Vuillaume (2019), les musées doivent se doter d'un meilleur potentiel d'innovation et de flexibilité de leurs structures (*agiles management*, en allemand) ; une institution muséale ne va jamais devenir aussi flexible qu'une *start up*, mais elle peut en apprendre certaines choses, comme développer une *Digitalität* plus qu'une digitalisation des collections, c'est-à-dire un changement, une adaptation de tous ses processus, pour autant que cela ait du sens pour sa gestion interne comme pour ses clients-visiteurs.

6. Autres évolutions muséales

Outre les grandes mutations présentées dans les sections précédentes, nous présentons ci-après des évolutions à notre avis de moindre importance, mais qui jouent néanmoins un rôle dans la mutation des musées.

6.1. Le musée devient une marque

Parmi les divers aspects de la mutation des musées, nous avons observé une tendance à changer le nom de certaines institutions ou à le synthétiser sous forme d'acronyme : MUDAC (pour musée d'art contemporain de Lausanne), MEN (pour musée d'ethnographie de Neuchâtel) à la suite de leurs « grands frères américains » comme le MOMA (Museum Of Modern Art) ou le MET (Metropolitan Museum). A Rome, MAXXI est l'acronyme du *Museo nazionale delle arti del XXIe secolo*. Est-ce que cette tendance est due au fait que le terme « musée » a une connotation désuète, chargée du poids des ans et d'une image sombre et poussiéreuse ? Par exemple, une nouvelle institution, comme le Musée Chaplin ouvert à Vevey en 2016, a été baptisée « Chaplin's World ».

Quelle que soit leur désignation, le succès des musées est immense et il s'en crée encore sur tous les continents, en particulier en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique du Sud. La Chine prévoit notamment la construction de centaines de musées, dont le plus grand du monde, le nouveau NAMOC (encore un acronyme), soit le *National Art Museum Of China* à Pékin, qui sera dessiné par Jean Nouvel (Debraine, 2016b).

Devenir une marque mondiale est rare et c'est un privilège réservé à une petite élite muséale, comme Pompidou, Guggenheim et Le Louvre, marques très connues et visibles ; il est possible que deux ou trois autres marques mondiales vont encore émerger, mais cela devrait rester un phénomène marginal (Vuillaume, 2019). En effet, le musée a du sens à l'endroit où son patrimoine se situe, même si des œuvres d'art peuvent être transportées dans d'autres lieux comme cela se fait déjà couramment avec le prêt ou l'échange de collections.

6.2. Contraintes financières et collaborations externes

Une autre facette de l'évolution muséale est la nécessité de faire face aux difficultés financières des collectivités publiques, le financement des musées publics étant souvent remis en cause, surtout si la fréquentation est en baisse ou stagne à un niveau insuffisant. Le recours au mécénat discret ou au sponsoring visible est parfois volatile et les contributeurs n'ont pas de moyens illimités : il se pose aussi la question de l'indépendance scientifique, si le mécène ou le sponsor lie sa contribution financière à un droit de regard plus ou moins appuyé sur le contenu muséologique de l'institution. Le

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

statut de musée, au sens de la définition de l'ICOM, ne rend pas les « musées invulnérables » (Descombes, 2013) ; ces institutions doivent pouvoir prouver leur nécessité d'exister autant par leurs collections que par le nombre de leurs visiteurs et leur rayonnement scientifique, comme les colloques et les publications. Cela amène certaines institutions à repenser leur organisation et leur mode de fonctionnement : par exemple, les six musées cantonaux du canton d'Argovie ont été regroupés en une seule entité pour mutualiser certains services communs (Etter, 2019) ; leur communication et la mise sur pied d'expositions ont été centralisées afin de viser un public large et non plus uniquement une brochette de spécialistes (Descombes, 2013). Une réunion des entités muséales de la ville de Berne est actuellement en discussion pour trouver des synergies : ils se présentent déjà à travers d'un site internet commun³.

Par rapport aux expositions de type *blockbusters*, évoquées dans la section 4.1 et destinées à un large public en s'appuyant sur un gros budget et des « valeurs patrimoniales sûres », on peut supposer et craindre qu'une réduction du financement public des musées va entraîner leurs responsables à rechercher une forme de sécurité et de « garantie de succès » en proposant des expositions moins risquées ou aventureuses que celles qui bénéficient d'un financement plus sûr (Tobelem, 2014).

Faut-il que les musées cherchent d'autres sources d'argent que les fonds publics ? Cet aspect n'est pas très développé en Suisse et surtout pas en Allemagne où l'argent privé pour les musées a une perception très négative (Vuillaume, 2019). Le mécénat privé n'existe pratiquement pas dans ce pays et on ressent à Berlin un mouvement gauchiste très *mainstream* qui se méfie des entreprises, notamment celles tirant leurs revenus du pétrole. Cela s'est aussi vu aux USA et également à Genève avec la controverse des fonds provenant de la société Addax de Jean-Claude Gandur, mécène du Musée d'art et d'histoire (Vuillaume, 2019).

Les musées souffrent des coûts élevés provenant surtout de l'art moderne et contemporain, ce qui freine leur volonté d'acquisition et les rend dépendants des mécènes et philanthropes. De plus, ils sont soumis à la concurrence des galeries et des collectionneurs privés, ainsi que des grandes biennales, comme celle de Venise ou d'Art Basel et Art Miami, qui se développent régulièrement (Debraine, 2016b).

La mission même des musées est aujourd'hui discutée : collecter, conserver et exposer ne suffisent plus : il faut aussi créer du lien social, organiser des événements rassembleurs, susciter des collaborations inédites et produire des innovations (Debraine, 2016b), Le musée devient « polymorphe » ou « campus » (Grenier, 2013), sorte d'incubateur d'idées sur le modèle de l'ArtLab inauguré à l'automne 2016 sur le campus de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (Debraine, 2016b). Rattaché au Collège des Humanités de cette école, ArtLab présente des expositions temporaires et de longue durée qui rapprochent le monde de la Science à celui des Humanités. Il abrite également un Montreux Jazz Café dans lequel il est possible de consulter les archives audio-visuelles de ce festival. Le bâtiment est l'œuvre de l'architecte japonais Kengo Kuma⁴.

³ <https://www.museen-bern.ch>

⁴ <https://www.epfl.ch/campus/art-culture/museum-exhibitions/artlab/fr/accueil/>

6.3 Développement de pôles muséaux

La décision politique de l'Etat de Vaud de redynamiser le quartier de la gare de Lausanne en créant un pôle muséal d'importance internationale, appelé Plateforme 10, devrait permettre d'augmenter les retombées économiques à long terme, notamment par l'augmentation de la fréquentation touristique (Grandjean, 2019) déjà fortement attirée par le Musée Olympique ouvert en 1993 et rénové en 2013. Cette tendance est aussi perceptible au niveau international avec l'ouverture de grands complexes muséaux, comme à Abu Dhabi et bientôt à Shanghai.

Dans le pôle Plateforme 10, qui ouvre ses portes en octobre 2019, ce qui passionne Chantal Prod'Hom, présidente du Conseil de direction, c'est la proximité de la gare CFF située sur l'axe Paris-Milan où il y a plus de 200'000 passages par jour : « *en étant malin et en arrivant à proposer à 1% des voyageurs de prendre le train suivant avec de courtes expériences de visite, ce serait déjà 2'000 personnes par jour sur le site* », affirme Mme. Prod'Hom (Grandjean, 2019).

Regrouper les musées dans des pôles, à condition qu'on le fasse bien, présente un grand nombre d'avantages : le côté touristique, comme le Museum Quartier de Vienne, qui constitue un apport positif, avec le côté urbanistique grâce aux bâtiments qui ont des liens entre eux, par exemple, les boutiques, les cafés et autres lieux de vie. Mais ce qui manque souvent dans ces pôles muséaux, ce sont les collaborations entre les personnels, qui sont dans la même « maison », mais ne se parlent pas ou peu. Le côté financier d'un regroupement peut aussi être intéressant : organiser ensemble l'accueil des visiteurs, avoir des dépôts communs, mutualiser et gérer des services partagés comme la sécurité ; l'idéal est de finalement obtenir une qualité commune supérieure à moindre coût (Vuillaume, 2019).

En Egypte, le Grand musée du Caire, situé à proximité des pyramides, ouvrira prochainement ses portes pour remplacer l'ancien musée de la place Tarir ; il sera le musée le plus important du monde consacré à l'égyptologie et exposera notamment la collection entière du pharaon Toutankhamon découverte dans sa tombe, conservée pour la plupart dans des réserves. Après son inauguration, l'Egypte espère pouvoir retrouver les 15 millions de visiteurs par an d'avant la révolution, alors que le pays en accueille deux fois moins aujourd'hui (RTS, 2019). Planter un nouveau musée à proximité de monuments emblématiques est un pari intéressant pour l'Égypte, comme l'a fait la Grèce avec le Musée de l'Acropole d'Athènes construit en 2009 par l'architecte Bernard Tschumi au pied de la colline éponyme, et qui a déjà accueilli 14.5 millions de visiteurs en 10 ans⁵.

7. Discussion et conclusion

Un projet comme le Google Art Project, qui a pour but de digitaliser les principales œuvres d'art mondiales pour pouvoir les visualiser sur son ordinateur, sa tablette ou son *smartphone*, est indubitablement intéressant, mais il y a encore beaucoup de travail à faire pour donner une valeur ajoutée à ces objets digitalisés, et pas seulement les mettre en ligne. Cela ne remplace en aucun cas l'expérience de la visite physique, car les

⁵ <https://www.theacropolismuseum.gr/en/content/annual-report>

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

images digitalisées sont similaires à la consultation d'un catalogue d'exposition en ligne. La chose deviendra intéressante quand on pourra faire parler ces objets digitaux, les mettre en lien avec d'autres éléments dans l'expérience de visite, comme par exemple l'humeur du moment : au Städel Museum à Frankfurt, on peut faire des liens entre les objets de leur collection sur la base des couleurs ou de personnages qui ressemblent au profil du visiteur (Vuillaume, 2019).

L'accès aux images des œuvres digitalisées des musées pose également des questions liées à l'émergence de nouveaux modèles d'affaires : faut-il laisser cet accès libre et gratuit pour tous, ou au céder des licences à des éditeurs pour générer des revenus (Bertacchini et Morando, 2013) ? Et les photos des œuvres d'art prises par les internautes et publiées en ligne, le plus souvent hors de contrôle des musées, sont-elles une opportunité de diffuser leurs collections et manifestations ou au contraire une menace sur le contrôle de l'image-même de ces musées ?

En tout état de cause, l'expérience du visiteur devrait se faire de plus en plus par le corps et les sens, et pas uniquement par la vue. Le potentiel émotionnel des œuvres d'art est limité, car une œuvre originale (comme une peinture, une sculpture, une installation) n'est pas faite pour être reproduite : c'est la limite intrinsèque de la digitalisation des objets. C'est pourquoi le vrai développement de la digitalisation dans les musées est quasiment invisible et ne porte pas directement sur les œuvres, comme nous l'avons présenté ci-dessus, mais sur les processus internes et la médiation, qui ont un impact sur les fonctions et compétences des collaborateurs et collaboratrices en vue d'augmenter la qualité de la relation avec le visiteur et l'expérience de ce dernier (Vuillaume, 2019).

Les avantages de la digitalisation des musées et des institutions culturelles sont naturellement très intéressants : interactions avec le public avant, pendant et après la visite, renforcement de l'expérience culturelle éducative et divertissante. Mais les limites de la digitalisation des musées et des institutions culturelles sont également présentes : elle nécessite des ressources importantes, de nouvelles compétences du personnel, notamment l'engagement de spécialistes de l'informatique ou travail en sous-traitance, des budgets d'équipement et d'entretien, un risque de « fuite en avant technologique », et pour le public le risque de le décevoir et de le frustrer en cas de dysfonctionnements.

Notre recherche ne prétend pas être exhaustive, sa principale limite étant que le présent chapitre ne peut pas couvrir la grande diversité d'institutions muséales, en termes de taille, de spécificité, de localisation et de mutation. Elle ouvre en revanche des pistes de recherche plus approfondie, notamment sur le plan des quatre grandes mutations présentées dans la section 4 ci-dessus, ainsi que sur le plan de la digitalisation vue sous l'angle du visiteur-client évoquée dans la section 5. En effet, de précédentes recherches ont montré que le visiteur, déjà quotidiennement sollicité par les écrans, ne souhaite pas forcément visiter un musée « trop digital », et que l'interaction sociale et l'expérience vécue sur site est perçue comme tout aussi importante que l'interaction digitale en ligne ou hors ligne (Steiner et Courvoisier, 2015 ; Jarrier et Bourgeon-Renault, 2019).

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

Bibliographie

Addis M. (2005), New Technologies and Cultural Consumption – Edutainment is Born ! *European Journal of Marketing*, 39 (7-8), 729-736.

Albert E. (2012), Le Titanic pour renflouer Belfast, *Le Temps*, 10 avril, p. 23.

Andreacola F., SanJuan É. et Guibal, J. (2017). Connaître ses visiteurs en ligne: quels outils, quelles méthodes?. *La Lettre de l'OCIM. Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques*, (172), 5-11.

Andreacola F. (2014). Musée et numérique, enjeux et mutations. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* (5).

Atmani M. (2019), Le musée, nouveau lieu de vie, *T - Le magazine du Temps*, 18 mai, 14-19.

Ballé C. (2003), Musées, changement et organisation, *Culture et Musées*, 2, 17-33.

Balloffet P., Courvoisier F.H. et Lagier J. (2014), From Museum to Amusement Park, the Opportunities and Risks of Edutainment, *International Journal of Arts Management*, 16 (2), 4-18.

Baz A.L. (2015). La stratégie numérique du musée de la Civilisation. *La Lettre de l'OCIM. Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques*, (162), 25-29.

Benghozi, P. J. (2011). L'économie de la culture à l'heure d'internet: le deuxième choc. *Esprit (Paris, France: 1932)*, 111-126.

Benghozi, P. J. (2016). L'économie numérique : une économie disruptive ? *Cahiers Français*, 392 : 3-8.

Bergadaà M. (2006), Une stratégie de recherche constructiviste appliquée aux services culturels : l'exemple du Musée olympique, de son concept et de ses profils types de visiteurs, *Recherche et Applications en Marketing*, 21 (3), pp. 91-112.

Bertacchini E. et Morando F. (2013), The Future of Museums in the Digital Age : New Models for Access to and Use of Digital Collections, *International Journal of Arts Management*, 15 (2), pp. 60-72.

Bowen J., Bennett J. et Johnson J. (1998), Visiteurs virtuels et musées virtuels, *Publics et musées*, 13, 109-127.

Buchs J.-Ph. (2010), Historique : la Suisse investit massivement dans ses musées, *Bilan*, 6 octobre, 19-20.

Brunel P. (2012), Démocratisation de la culture, *Etudes*, no. 5, vol. 416, 617-628.

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

Carrozzino M. et Bergamasco M. (2010). Beyond virtual museums: Experiencing immersive virtual reality in real museums. *Journal of Cultural Heritage*, 11(4), 452-458.

Chardon É. (2013), Toutankhamon, ambassadeur d'Égypte, *Le Temps*, 20 septembre, p. 22.

Chardon É. (2016), Les musées, valeurs sûres et toujours à réinventer, *Le Temps*, 23 septembre, p. 25.

Courvoisier, F. H., Courvoisier, F. A., & Jungen, S. (2010). Les nouvelles technologies dans les activités culturelles. *Recherches en marketing des activités culturelles*, I. Assassi, D. Bourgeon-Renault et M. Filser eds., Paris: Vuibert, 239-255.

Debraine L. (2016a), Pour un musée des temps modernes, *L'Hebdo*, 7 avril, pp. 58-59.

Debraine L. (2016b), Pour en finir avec les mots musée et beaux-arts, *L'Hebdo*, 27 octobre, 68-69.

De Graffenried V. (2019), Un temple culturel futuriste pour New York, *Le Temps*, 6 août, p. 13.

Delhaye F. (2019), L'avenir des musées est dans la tech, *Bilan*, 11, 5 juin, 54-55.

Descombes M. (2013), La surabondance de musées suisses, *L'Hebdo*, 18 avril, 56-57.

Estermann B. (2015), Open data et *crowdsourcing* : un état des lieux du point de vue des musées, *La Lettre de l'OCIM. Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques* 162, 41-46.

Etter M. (2019), *Entretien avec François Courvoisier*, Vevey, 11 septembre.

Freedman G. (2000), The Changing Nature of Museums, *Curator*, 43 (4), 295-306.

Frey B.S. (1998), Superstar Museums : An Economic Analysis, *Journal of Cultural Economics*, 22, 113-125.

Gob A. (2010), *Le musée, une institution dépassée ? Éléments de réponse*, Paris : Armand Colin.

Gob A. et Drouguet N. (2014), *La muséologie : histoire, développement, enjeux actuels*, Paris : Armand Colin.

Grandjean A. (2019), *L'identité des musées dans le cadre de pôles muséaux : entre cohabitation et démarcation. Le cas de Plateforme 10*, Université de Neuchâtel : Mémoire de Master of Arts en étude muséales.

Grenier C. (2013), *La fin des musées ?* Paris : Editions du Regard.

Jacobi D. (2017), *Les musées sont-ils condamnés à séduire ?* Paris : Editions MkF.

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

Jarrier E. et Bourgeon-Renault D. (2019). Le rôle des dispositifs numériques de médiation dans la satisfaction des publics de musée d'art. In *Marketing Trends Congress, Venise, Italie*.

Jutant C. (2015). Interroger la relation entre public, institutions culturelles et numérique. *La Lettre de l'OCIM. Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques*, (162), 15-19.

Magro S. (2015). De l'usage des réseaux socio-numériques comme supports d'une médiation culturelle en ligne. *La Lettre de l'OCIM. Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques*, (162), 37-40.

Mairesse F. (2000), La belle histoire aux origines de la nouvelle muséologie, *Publics et Musées*, 17-18, p. 36.

Mencarelli R. et Pulh M. (2012), Web 2.0 et musées, les nouveaux visages du visiteur, *Décisions Marketing*, 65, 77-82.

Pichon B. (2016), Nouvelles icônes ou supermarchés culturels ? *L'Express-L'Impartial*, 17 février, p. 18.

Pulh M. et Mencarelli R. (2015). Web 2.0: Is the museum-visitor relationship being redefined? *International Journal of Arts Management*, 18 (1), 43-51.

Revat R. et Roederer C. Médiation numérique au musée: Expérience enrichie ou perte d'authenticité? Exploration du cas Muséomix au musée archéologique de Lyon-Fourvière. www.afm-marketing.org

Roederer C. et Filser M. (2015), *La marketing expérientiel, vers un marketing de la co-création*, Paris : Vuibert.

RTS (2019), Le boom des musées, *Journal télévisé 19.30*, 5 août, <https://www.rts.ch/play/tv/emission/19h30?id=6454706>

Schmitt D. et Meyer-Chemenska M. (2015). 20 ans de numérique dans les musées: entre monstration et effacement. *La Lettre de l'OCIM. Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques*, (162), 53-57.

Schweibenz W. (2004). Le musée virtuel. *Icom News*, 57, 3.

Steiner C. et Courvoisier F.H. (2015). Les impacts des écrans tactiles sur les visiteurs dans les musées. *La Lettre de l'OCIM. Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques*, (160), 10-16.

Terrisse M. (2013). Musées et visites virtuelles: évolutions et possibilités de développement. *Museologies: Les cahiers d'études supérieures*, 6(2), 15-32.

Source : Courvoisier F.H. (2020), La mutation culturelle et digitale des musées, in *Organisations créatives et culturelles*, (dirigé par Baujard C., Lagier J. et Montargot N.), London : ISTE Editions Ltd, pp. 61-82.

Tobelem J.-M. (2014), *Prolégomènes à une théorie de l'organisation culturelle*, Mémoire de synthèse en vue de l'obtention de l'HDR, Université Paris IX Dauphine.

Vidal G. (1998). Vers les musées numérisés: de la visite à la navigation. *Composite*, 2(1), 20-29.

Vidal G. (1998). L'interactivité et les sites Web de musée. *Revista: Publics et Musées*, 13, 89-107.

Vuillaume D. (2019), *Entretien avec François Courvoisier*, Neuchâtel, 20 août.

Wikipedia (2019), https://en.wikipedia.org/wiki/Titanic_Belfast