



UNIVERSITÉ SORBONNE-NOUVELLE – PARIS 3

UFR Arts & Médias

Département Médiation culturelle

La préfiguration muséale en Europe (2000-2020)

Le cas du musée Carnavalet – Histoire de Paris

STRUB Cécile

Mémoire de M2 dirigé par Fabien VAN GEERT

Soutenu à la session de juillet 2020

*« Pour exister médiatiquement, il lui faut
exposer sa permanence avec le parfum de
l'éphémère, seule fragrance susceptible
d'attirer le passant. »¹*

¹ Mairesse, François, 2002. *Le musée, temple spectaculaire : une histoire du projet muséal*. Lyon : Presses Universitaires de Lyon, p.137.

Déclaration sur l'honneur

Je, soussignée Cécile STRUB, déclare avoir rédigé ce mémoire sans aides extérieures ni sources autres que celles qui sont citées. Toutes les utilisations de textes préexistants, publiés ou non, y compris en version électronique, sont signalées comme telles. Ce travail n'a été soumis à aucun autre jury d'examen sous une forme identique ou similaire, que ce soit en France ou à l'étranger, à l'université ou dans une autre institution, par moi-même ou par autrui.

Fait à Paris, le 30/06/2020

Signature de l'étudiant

Cécile STRUB

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'C. Strub', written over a horizontal line.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	11
ABSTRACT.....	15
INTRODUCTION.....	17
1. QU'EST-CE QUE LA PRÉFIGURATION ?.....	21
1.1. Tentative de définition de la préfiguration.....	21
1.2. Le cadre spatial et temporel.....	22
1.3. Panel et méthodologie.....	23
2. LA PRÉFIGURATION : L'ANNONCE D'UN PROGRAMME.....	25
2.1. Un grand geste architectural.....	25
2.2. Visées et enjeux.....	38
2.2.1. <i>Les acteurs financiers et économiques.....</i>	<i>38</i>
2.2.2. <i>Les partenaires culturels et sociaux.....</i>	<i>50</i>
2.3. (Re)Définir l'image du musée.....	68
2.3.1. <i>La réflexion muséologique.....</i>	<i>68</i>
2.3.2. <i>Le développement des outils de communication.....</i>	<i>82</i>

3. ÉTUDE DE CAS : LE MUSÉE CARNAVALET – HISTOIRE DE PARIS.....	101
3.1. Organisation générale du musée.....	103
3.1.1. <i>Coordination financière et politique.....</i>	<i>103</i>
3.1.2. <i>Les partenaires culturels et sociaux.....</i>	<i>109</i>
3.2. Le « nouveau » musée Carnavalet - Histoire de Paris.....	117
3.2.1. <i>Un écrin plus moderne.....</i>	<i>117</i>
3.2.2. <i>Une muséographie contemporaine.....</i>	<i>120</i>
3.3. Préfiguration ou communication ?.....	130
3.3.1. <i>Préparer le terrain, répondre aux attentes.....</i>	<i>130</i>
3.3.2. <i>Fédérer et conquérir.....</i>	<i>136</i>
3.3.3. <i>Surpasser les attentes.....</i>	<i>144</i>
3.4. Les limites d'une stratégie de préfiguration structurée.....	148
3.4.1. <i>Une forte segmentation.....</i>	<i>148</i>
3.4.2. <i>La communication : peu valorisée mais centrale.....</i>	<i>151</i>
3.4.3. <i>Le public et « ses » collections.....</i>	<i>153</i>
4. LA PRÉFIGURATION, UNE VIE À PART ?.....	157
4.1. Ambitions et finalités.....	157
4.1.1. <i>Une anticipation prévisionnelle.....</i>	<i>157</i>
4.1.2. <i>Une gestion imprécise.....</i>	<i>158</i>

4.2. Injonctions et objectifs : des facteurs limitants ?.....	159
4.2.1. <i>Entre médiation et séduction</i>	159
4.2.2. <i>La course au numérique</i>	161
CONCLUSION	164
5. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	166
5.1. Ouvrages généraux.....	166
5.2. Ouvrages spécialisés.....	166
5.3. Publications.....	169
5.3.1. <i>Revue spécialisée</i>	169
5.3.2. <i>Presse générale</i>	170
5.3.3. <i>Publications du musée Carnavalet</i>	172
5.3.4. <i>Publications de Paris Musées</i>	174
5.3.5. <i>Publications du Humboldt Forum</i>	175
5.4. Actes de colloque et rapports.....	176
5.5. Catalogues d'exposition.....	178
5.6. Publication des musées.....	178
5.7. Thèses et mémoires.....	181
5.8. Réseaux sociaux.....	181

5.9. Webographie.....	184
6. ANNEXES.....	194
6.1. Visuels.....	194
6.1.1. Exemples européens.....	194
6.1.2. Humboldt Forum im Berliner Schloss.....	197
6.2. Musée Carnavalet – Histoire de Paris.....	202
6.2.1. Site internet actuel.....	202
6.2.2. Nouveau site internet.....	204
6.2.3. Partenariats hors-les-murs.....	207
6.2.4. Publications réseaux sociaux.....	209
6.2.5. Visuels du chantier.....	217
6.2.6. Dossiers et communiqués de presse.....	223
6.2.7. Statistiques réseaux sociaux.....	232
6.3. Documentation musées européens.....	246
6.4. Entretiens.....	252

Remerciements

Je tiens avant tout à adresser mes plus sincères remerciements à Monsieur Fabien Van Geert pour avoir accepté d'encadrer mon travail de recherche et pour m'avoir prodigué de précieux conseils dans la définition puis dans la concrétisation de mon mémoire. Je le remercie pour ses encouragements, ses révisions et sa disponibilité.

Je tiens à remercier très chaleureusement Monsieur François Mairesse pour son enseignement théorique et pratique qui m'ont permis de surmonter ma peur du débat en classe.

Je suis reconnaissante envers toute l'équipe enseignante du master Musées et Nouveaux Médias de nous avoir épaulé et accompagné pendant deux ans. Merci à tous les MNM19.

Merci à ma tutrice de stage Camille Courbis pour sa gentillesse, son accueil et ses conseils avisés. Je remercie aussi Camille Mothes-Delavaquerie pour sa confiance et son soutien.

Je remercie, pour les informations qu'ils m'ont aimablement apportées lors de mes recherches et pour leur temps :

Claire Scamaroni, Isabelle Levy, Jérôme Tréca, Mélina Thomas, Noémie Giard, Sandra Cominotto, Sandrine Ergasse et Valérie Guillaume du musée Carnavalet - Histoire de Paris.

Alia Ullah du Manchester Museum, Boël Sartor du musée des Confluences, Carmen Genten du musée des Beaux-Arts de Liège, Catalina Heroven des Staatliche Museen zu Berlin, Cécile Quoilin du musée de la Vie wallonne, Christian Auffarth de la Kunsthalle Hamburg, Christian Kawalla du Humboldt Forum im Berliner Schloss, Christine Bluard de l'Africamuseum, Élisabeth Watine de l'association Louvre-Lens, Élise Grousset du musée Cluny, Irene Preissler du Museumsquartier Wien, Jenny Kane du V&A Dundee,

Katharina Kepplinger du Humboldt Forum im Berliner Schloss, Laurence Berlamont du Musée d'Ethnographie de Genève, Magdalena Drexl du Ruhrmuseum, Sarah Martin de l'association d'amis du Geffrye Museum.

Mais aussi Gwenaëlle de Kerret, Céline Salvétat du Museon Arlaten, Sophie Mouton du musée Lorrain et Daniel Jacobi rencontrés lors de leur participation à la journée d'étude « Musée(s) fermé(s) » en janvier 2020.

Enfin, je remercie mes parents, ma sœur, mon frère et mes proches pour leur appui et leur écoute dans les moments de doute mais aussi de joie.

Abstract

Dans le cadre de ce mémoire, nous qualifions de « préfiguration » le phénomène qui se déploie depuis l'annonce d'un projet muséal jusqu'à sa réouverture au public. Ce terme invoque une temporalité spécifique dans la vie du musée qui se traduit par un programme scientifique, social, urbain, culturel et communicationnel. La préfiguration semble suivre des mécanismes et des stratégies précises qui se recourent au niveau européen depuis les vingt dernières années. Cette recherche vise à souligner les points communs d'un panel représentatif de musées en Europe ayant eu recours à une stratégie de préfiguration, puis de les confronter à l'étude de cas du musée Carnavalet – Histoire de Paris avant de tirer des conclusions sur les limites de ce phénomène.

Mots-clés : co-construction, plateforme, marketing, stratégie, communication, hors-les-murs, diffusion

Within the framework of this dissertation, we characterize under the label "prefiguration" the phenomenon that unfolds from the announcement of a museum's project until its reopening to the public. This term invokes a specific temporality in the life of the museum which results in a scientific, social, urban, cultural and communicational program. The prefiguration seems to follow specific mechanisms and strategies which have overlapped at a European level for the past twenty years. This research aims to highlight the commonalities through a representative panel of museums in Europe having used a prefiguration strategy, then to confront them with the case study of the Carnavalet museum - History of Paris before drawing conclusions on the limits of this phenomenon.

Keywords: co-construction, platform, marketing, strategy, communication, outside the walls, outreach

Im Rahmen dieser Abschlussarbeit beschreiben wir als „Präfiguration“ das Phänomen, das sich von der Ankündigung eines Museumsprojekts bis zu seiner Wiedereröffnung für die Öffentlichkeit entfaltet. Dieser Begriff ruft eine bestimmte Zeitlichkeit im Leben des Museums hervor, die zu einem wissenschaftlichen, sozialen, städtischen, kulturellen und kommunikativen Programm führt. Die Präfiguration scheint genauen Mechanismen und Strategien zu folgen, die sich auf europäischer Ebene in den letzten zwanzig Jahren überschneiden haben. Diese Forschung zielt darauf ab, die Gemeinsamkeiten einer repräsentativen Gruppe von Museen in Europa, die eine Vorahnungsstrategie angewendet haben, hervorzuheben und sie dann mit der Fallstudie des Carnavalet - Museums - Geschichte von Paris zu konfrontieren, bevor Schlussfolgerungen zu den Grenzen dieses Phänomens zu ziehen.

Schlüsselwörter: Co-Konstruktion, Plattform, Marketing, Strategie, Kommunikation, außerhalb der Mauern, Verbreitung

Introduction

« Faire du Humboldt Forum un lieu de connaissance, de rencontre, un lieu pour le public et l'expérience, et exemplaire du 21^{ème} siècle »² : une phrase forte, qui annonce en quelques mots tout un « programme. » Le projet de ce mémoire est parti d'un exemple très précis, le Humboldt Forum im Berliner Schloss, qui devait ouvrir ses portes au printemps 2020 à l'entrée de l'Île aux Musées. De premières recherches sur ce musée nous ont amené à nous questionner sur la nature même de ce « programme » et la manière dont il est acté et développé dans le contexte de l'ouverture de ce nouveau musée. En approfondissant ces recherches, l'émulation culturelle, sociale ou encore politique autour de l'ouverture du Humboldt Forum im Berliner Schloss semble loin d'être un phénomène isolé. En effet, elle s'inscrit dans une tendance omniprésente dans le paysage muséal, virtuellement applicable à l'ensemble des musées en construction ou en rénovation.

Après de nombreuses hésitations mais en mettant à profit une opportunité professionnelle, humaine et intellectuelle d'un stage au musée Carnavalet – Histoire de Paris de novembre 2019 à avril 2020, notre étude de cas, forte d'une observation participante dans le cadre de notre analyse, ne porte plus sur le Humboldt Forum im Berliner Schloss, mais sur le musée Carnavalet – Histoire de Paris :

« Riches de collections-joyaux, le musée Carnavalet - Histoire de Paris veut proposer des ambiances, des rêves, des expériences, des prises de conscience et des ouvertures sur des interrogations contemporaines. Outil de réflexivité, il sera un forum ouvert, une scène d'expression de la diversité culturelle, un foyer de l'actualité métropolitaine en réseau, un espace de rêve à forte attraction touristique fidélisant tous les Parisiens et ceux qui aiment Paris, sans exception. »³

2 Flierl, Thomas et Parzinger, Hermann, 2009. *Humboldt-Forum Berlin : das Projekt*. Berlin : Theater der Zeit, p.8.

3 Musée Carnavalet – Histoire de Paris (septembre 2018). « Le musée Carnavalet – Histoire de Paris en rénovation ». [en ligne] URL : https://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/carnavalet-dp_renovation_final.pdf (dossier de presse), consulté le 22/06/2020, p.5.

Ce programme à la fois scientifique, social, urbain, ludique et culturel déroule le nouveau fil rouge du musée Carnavalet – Histoire de Paris, qui entreprend actuellement une complète restructuration de son projet muséal et rejoint le programme annoncé par le Humboldt Forum im Berliner Schloss.

On remarque alors que l’effervescence autour de la restructuration, rénovation ou encore inauguration d’un musée se traduit par un épisode de la vie muséale tout à fait particulier. Dans le cadre de ce mémoire, nous qualifierons ce *momentum* dans la vie du musée par le terme de « préfiguration. » Peu étudiée dans la littérature aujourd’hui, cette pratique paraît pourtant être au cœur de tout projet muséal contemporain au cours des vingt dernières années.

Quels sont alors les stratégies et les mécanismes de la préfiguration de l’annonce du projet muséal jusqu’à son inauguration ?

Pour répondre à cette question nous avons formulé quatre hypothèses que nous éprouverons dans le cadre de ce travail de recherche. Tout d’abord nous présumons que la préfiguration vise à créer un espace transitoire illustratif du futur musée. Puis, nous concédons que les objectifs de la préfiguration déterminent la forme que va prendre celle-ci. D’autre part, la préfiguration établit une forme de communication privilégiée avec les différents partenaires du musée. Enfin, la préfiguration mobilise toujours plus les outils de communication et technologiques.

Pour vérifier ces hypothèses, nous nous concentrerons ici sur le contexte des musées en Europe entre en 2000 et 2020. Dans un premier temps nous présenterons et tenterons de définir la préfiguration en délimitant notre cadre d’étude. Le plus difficile a certainement été de sélectionner les pays et les musées, mais aussi les exemples les plus représentatifs dans lesquels s’illustre le phénomène que nous étudions ici. Nous brosserons alors un état de la question afin d’ébaucher une typologie de la préfiguration à l’aune de ce panel exemplaire de musées européens. La partie centrale de ce mémoire se consacrera à l’étude du cas du musée Carnavalet – Histoire de Paris et de sa stratégie de préfiguration depuis sa fermeture en octobre 2016. Enfin, nous tenterons de déterminer les spécificités de la préfiguration et ses limites en analysant et comparant les

données récoltées à la fois dans le cadre des exemples détaillés et de notre étude de cas sur le musée Carnavalet – Histoire de Paris. Nous tenterons ainsi de mettre en lumière le phénomène de la préfiguration à l'aune des années 2000 afin de mieux en comprendre les enjeux et les finalités et d'en dégager des pistes de réflexion pour les projets futurs.

1. Qu'est-ce que la préfiguration ?

1.1. Tentative de définition de la préfiguration

L'étymologie du mot « préfiguration » vient du latin *figuratio* (figure, forme), substantif créé à partir du verbe *figuro* (as, are, avi, atum) façonner, former, représenter ; lui-même dérivé du verbe *tingo* (is, ire, ivi, itum) qui a sensiblement la même définition et précédé du préfixe *prae* : devant, par avance.⁴ D'autre part, le terme de préfiguration est également utilisé dans le contexte de la religion catholique en parlant de faits ou de personnages prophétiques qui annoncent ou symbolisent à l'avance.⁵

En cherchant des synonymes de ce concept, on trouvera aussi avant-goût, annonce, prélude ou présage. Ces termes comportent également cette notion d'« avant » et d'anticipation que nous cherchons à mettre en lumière dans ce mémoire. Cependant il est important pour cette étude de bien souligner l'importance de la figuration. En effet, la clé de la préfiguration muséale est de donner à voir par avance et ce de manière « tangible. »

Ainsi l'usage du terme « préfiguration » en application aux rénovations de musées n'est pas hasardeuse. C'est bien ce concept qui capture au mieux ce que nous tenterons d'analyser ici par un panel représentatif (mais non exhaustif) de musées dans différents pays européens. En nous appuyant sur ce panel, nous tenterons d'analyser les objectifs et chercherons à faire émerger les différentes stratégies mises en œuvre par les musées afin d'aborder les grandes tendances de la préfiguration muséale aujourd'hui.

Chaque musée est unique par ses caractéristiques et utilise de ce fait des méthodes précises en adéquation avec son architecture, sa collection et ses publics. En ce sens, la préfiguration consiste à façonner l'image du musée et le représenter alors qu'il n'est pas encore visible. Ainsi, la préfiguration rassemble

4 Lexilogos, « Praefiguratio ». <https://www.lexilogos.com/latin/gaffiot.php?q=praefiguratio>, consulté le 04/04/2019.

5 CNRTL, « Préfiguration ». <http://www.cnrtl.fr/etymologie/pr%C3%A9figuration>, consulté le 04/04/2019.

l'ensemble des activités et événements, sous toutes les formes, organisé en amont de l'ouverture ou de la réouverture d'un musée. Ces activités ont des objectifs multiples, définis lors de l'élaboration de ce que nous nommerons la stratégie de préfiguration du musée.

1.2. Le cadre spatial et temporel

Les deux utilisations du terme de préfiguration dans le langage courant et religieux se rejoignent dans le sens où toutes deux annoncent quelque chose qui n'a pas encore eu lieu, en la rendant visible et ce d'une manière bien spécifique. Comment peut-on alors représenter ces formes futuristes et fugitives ? Quelles formes prend la préfiguration muséale ?

La préfiguration telle que nous l'aborderons ici est construite en quatre temps forts : lorsque l'on annonce l'ouverture ou la rénovation d'un musée (bien que nous verrons que ce travail commence avant cette annonce publique), lorsque la construction commence (généralement avec la cérémonie de la pose de la « première pierre »), durant la construction ou rénovation où divers événements sont organisés à la fois au sein du musée et en dehors de l'institution et, enfin à l'ouverture du musée avec la première exposition qui explicitera ce que nous qualifierons plus tard de « ligne directrice » du musée.

La question de la temporalité est importante dans le contexte de la préfiguration car elle va permettre au musée par ces différentes étapes de communiquer autour du projet muséal de différentes manières. La préfiguration dépend alors des travaux qui sont entrepris et peut s'échelonner sur quelques mois comme sur une dizaine d'années. Ces étapes de la préfiguration structurent fortement la manière dont le musée va donner à voir ce qu'il s'y passe. C'est une contextualisation historique, culturelle et idéologique de chaque séquence tant au niveau régional que national, voire international qui permet une approche dynamique du patrimoine matériel et immatériel collectés par les musées.⁶

⁶ Murauskaya, Hanna et Rolland, Anne-Solène, 2008. *De nouveaux modèles de musées ? Formes et enjeux des créations et rénovations de musées en Europe XIXe – XXIe siècles*. Paris : L'Harmattan, collection « Patrimoines et Sociétés », p.216.

Ainsi, c'est par cette contextualisation du musée par la constitution ou la reconstitution d'un discours spécifique, que commence la mise en place d'une stratégie de préfiguration qui vise à s'investir soi-même en tant qu'institution et à investir le spectateur.

1.3. Panel et méthodologie

Nous nous intéresserons dans le cadre de ce mémoire à la préfiguration dans les institutions muséales de différents pays européens à partir du début des années 2000 jusqu'à aujourd'hui. Ce panel cherche à présenter et à analyser les grandes approches qui se dégagent au cours des dernières années en terme de préfiguration muséale. Cela ne représente donc qu'une petite partie d'un phénomène qui, semblerait-il, est global et virtuellement applicable à tous les musées.

La méthodologie consistera donc à d'abord essayer de déterminer une typologie des formes de la préfiguration avec des catégories distinctes afin de faire un état de la question des grandes formes de préfiguration choisies par les musées. Dans cette tentative d'élaboration de typologie nous avons sélectionné des musées de sept pays européens à savoir l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, l'Écosse, la France, la Grande-Bretagne et la Suisse. Nous avons ainsi sélectionné l'Historisches Museum Frankfurt, le Ruhrmuseum à Essen, la Kunsthalle de Hambourg, la Kunsthalle de Vienne, le Weltmuseum à Vienne, l'Africamuseum à Tervuren, La Boverie à Liège, le Musée de la vie wallonne de Liège, le Victoria and Albert Museum Dundee en Écosse, le Centre Pompidou-Metz, le Louvre-Lens, le Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée à Marseille, le Musée national du Moyen-Âge à Paris, le Musée des Confluences à Lyon, le Musée du quai Branly - Jacques Chirac à Paris, le Palais des Ducs de Lorraine à Nancy, le Geffrye Museum à Londres, le Manchester Museum et enfin le Musée d'Ethnographie de Genève.

À partir de documents produits par le musée lui-même sur ses propres activités (dossiers et communiqués de presse, rapports d'activité) mais aussi

d'articles de presse et de publications par des tiers, nous analyserons les procédés spécifiques utilisés par les musées qui préfigurent leur ouverture sur le court, moyen et long terme. Cela nous permettra de montrer dans quelle mesure ces procédés se recourent ou se distinguent. En comparant ces données nous pourrions voir quelles formes sont les plus plébiscitées et pourquoi.

De cette manière nous tenterons de peindre une typologie de la préfiguration muséale dans le paysage culturel au cours des vingt dernières années. Par la suite, nous analyserons de manière plus approfondie le phénomène de la préfiguration muséale à la lumière du cas du musée Carnavalet – Histoire de Paris afin de confronter les résultats de notre typologie à cet exemple précis. Pour finir, nous tirerons des conclusions sur les limites du phénomène de préfiguration.

2. La préfiguration : l'annonce d'un programme

2.1. Un grand geste architectural

Lors de l'ouverture d'un nouveau musée ou de la rénovation d'un musée existant, l'une des premières annonces concerne le projet architectural. Lorsqu'émerge l'idée de la construction d'un nouveau bâtiment, de la rénovation ou de l'extension d'un musée existant, c'est en effet le futur édifice qui est mis en avant, et de surcroît son architecte.

Au cours des deux dernières décennies, le monde des musées connaît un nouvel élan : de nombreuses collections muséales sont déplacées dans des bâtiments expressément construits à ce dessein. Après la validation du projet de construction d'un nouveau musée et le choix d'un lieu, un concours international d'architecture est lancé. Différents architectes font des propositions en adéquation avec le cahier des charges du futur musée, qui définit en amont les axes majeurs qui devront être mis en avant. Puis une délibération a lieu. Ce choix est généralement fait par un jury composé de différentes personnalités en lien ou non avec le monde culturel. Après ce concours, le lauréat et sa proposition maintenant sélectionnés, les premiers échanges entre le musée et le cabinet d'architecture se construisent conjointement afin de concrétiser le nouveau bâtiment.

Ce premier choix est décisif et très significatif. Les nouveaux musées constituent un champ privilégié pour les architectes contemporains dont « la construction ou la rénovation concourent à établir la réputation internationale des architectes. »⁷ Presque un « passage obligé » pour les architectes en quête de gloire, la conception et construction d'un musée semble être pour nombre d'entre eux un objectif à atteindre :

« Les réalisations, souvent spectaculaires, sont devenues un symbole de l'identité d'un lieu. Dans un grand nombre de cas, la rénovation et la création d'un musée font l'événement. »⁸

7 Ballé, Catherine et Poulot, Dominique, 2004. *Musées en Europe, une mutation inachevée*. Paris : La Documentation Française, p.217.

8 *Idem*.

En effet, en choisissant un architecte très reconnu, le musée proclame sa modernité et son adéquation avec le monde contemporain et pallie à son image désuète. Ainsi on constate que cette première décision, le choix de l'architecte et de l'architecture, joue un rôle primordial. L'enveloppe prévisionnelle du musée qui n'est alors qu'au stade d'ébauche, mais elle a déjà déterminante pour la suite du projet muséal. Le projet choisi doit être à la fois ambitieux et innovant et est de fait souvent porté par une figure emblématique du monde de l'architecture.

C'est le président du jury et président du futur Musée du quai Branly Stéphane Martin qui soumet en 1999 au Président Jacques Chirac la décision de confier la construction du nouveau musée aux soins du cabinet d'architecte Jean Nouvel. L'innovation du projet de Jean Nouvel tient dans sa volonté de s'absoudre des diktats architecturaux occidentaux.

« Et l'architecture qui en découle a un caractère inattendu. [...] Non, tout au contraire, pour arriver à ce résultat, les techniques les plus pointues sont convoquées : les verres sont grands, très grands, très clairs, souvent imprimés d'immenses photographies, les poteaux aléatoires dans leur positionnement et leur taille se prennent pour des arbres ou des totems, les brise-soleil en bois gravés ou colorés supportent des cellules photovoltaïques... [...] Seul le résultat compte : la matière par moment semble disparaître, on a l'impression que le musée est un simple abri sans façade, dans un bois. Quand la dématérialisation rencontre l'expression des signes elle devient sélective. Ici l'illusion berce l'œuvre d'art. »⁹

Ces mots de Jean Nouvel soulignent à la fois la volonté de créer un espace qui vient accueillir le spectateur et le surprendre. On constate donc que c'est bien l'écrin du musée qui est mis en avant comme une œuvre d'art à part entière et son créateur. Véritable porte-parole de sa construction, l'architecte créateur nous montre par le biais de ce projet tout son génie. On notera ainsi les nombreuses interviews qui sont accordées aux architectes des musées. Dans le cadre du Musée du quai Branly par exemple, c'est Jean Nouvel qui explicite à plusieurs reprises l'ampleur de son ambition architecturale à la fois par des interviews télévisées ou dans la presse à l'époque du chantier, à son inauguration ou encore récemment : « Je n'ai jamais considéré un musée comme une boîte en béton avec une porte, dévolue à la protection et la conservation. Un musée doit être une agora, un lieu

⁹ Ateliers Jean Nouvel, « Musée du quai Branly. » [en ligne] URL : <http://www.jeannouvel.com/projets/musee-du-quai-branly>, consulté le 30/03/2019.

de rencontres culturelles. »¹⁰ La figure emblématique de l'architecte apparaît alors en premier plan et s'attribue la paternité du projet dans son ensemble. De même Rudi Ricciotti en parlant de son projet à La Boverie explique :

« Faire juste, exact, contextuel. Refuser l'exil de la beauté et le cynisme. Donner une réalité populaire à l'exigence esthétique. Considérer le réel, véritable matière artistique, plus dense que la prétention d'art elle-même. De ne pas confondre le minimal obséquieux et le minimum radical ! »¹¹

Dans *Le musée, temple spectaculaire : une histoire du projet muséal*,¹² François Mairesse identifie le premier facteur du « spectaculaire » : la création d'une architecture forte. Première « image » du musée, cette architecture est documentée et accompagnée. Au Musée du quai Branly encore une fois : « Du 1^{er} janvier au 23 juin 2006, chaque jour, une photo a été présentée sur la page d'accueil du site internet du musée. »¹³ L'artiste plasticienne Ianna Andréadis par une photographie emblématique a voulu immortaliser les dernières avancées de cette grande entreprise. Ces images très parlantes sont le reflet de la grande ambition du musée d'être un écrin moderne et réfléchi. Ce phénomène s'illustre également à travers les nombreuses publications tant dans la presse que dans l'édition qui sont faites sur l'architecture muséale. Ainsi, pour n'en citer qu'un exemple, un ouvrage a été consacré à l'architecture du musée des Confluences à Lyon :

« La Gestalt du bâtiment s'inspire d'ailleurs directement des courants du Rhône et de la Saône [...] Le résultat, c'est un édifice hybride composé de trois grands éléments : le Cristal, qui en est le hall d'entrée, vitré, transparent, ouvert sur la ville et sur la réalité environnante ; le Nuage, tout en mouvement, conçu pour recevoir les expositions, flotte au-dessus de la base, symbolisant le monde de l'imagination ; et, enfin, le socle, soutenant l'ensemble du bâtiment et regroupant tous les équipements techniques. »¹⁴

10 Krémer, Pascale. (8 janvier 2018). « Entretien avec Jean Nouvel, ses musées, ses échecs et son lit ». *Le Monde*. (Paris), p.22.

11 Sprumont, Joëllie. « La bienveillance comme posture de combat ». *WAW Magazine*. [en ligne] URL : <http://www.wawmagazine.be/fr/la-boverie-rudy-ricciotti>, consulté en janvier 2020.

12 Mairesse, François, 2002. *Le musée, temple spectaculaire : une histoire du projet muséal*. Lyon : Presses Universitaires de Lyon, p.152.

13 Andréadis, Ianna, 2006. *Chantier ouvert au public. Récit de la construction du musée du quai Branly*. Paris : Éditions du Musée du Quai Branly.

14 Lafont-Couturier, Hélène, 2014. *Confluences / Genèse d'un projet*. Lyon : Flammarion, p.40.

Ce livre est illustré de nombreuses photos, de croquis du cabinet d'architecture Himmelb(l)au en charge du projet, vise à mettre en avant le projet architectural sans mentionner le projet muséographique outre le fait que le musée accueillera les collections de l'ancien Muséum d'histoire naturelle de Lyon.¹⁵

« Le spectaculaire, c'est ce qui parle aux yeux et à l'imagination – plus qu'à la raison – et qui frappe l'esprit de celui qui le regarde. Le spectaculaire est impressionnant ; il peut être grandiose, il est toujours marquant. »¹⁶ Ces images fortes sont des outils de premier intérêt pour les musées en construction ou en rénovation car ils permettent de donner une première image « tangible » du musée et de frayer la voie au futur musée au sein d'un territoire. Le côté très impressionnant de l'architecture prend le pas sur les autres fonctions du musée. Ces différents exemples montrent toute l'importance qui est accordée au bâtiment, à « l'enveloppe » du musée et à son créateur. La création *ex nihilo* d'architectures « d'exception » surplombe dans un premier temps, semblerait-il, l'essence même de l'existence d'un musée au sein de cette construction.

Le musée semble alors être l'image de la ville sur le monde. Son architecture gagne à être connue et reconnue. Le Musée d'Ethnographie de la ville de Genève (MEG) a rouvert ses portes en octobre 2014 après une période de réaménagement du bâtiment. Le cabinet d'architecture Graber Pulver Architekten AG a conçu une extension du bâtiment essentiellement en sous-sol et une toiture en béton recouverte d'une mosaïque de losanges en aluminium qui font aujourd'hui partie du nouveau paysage urbain. Le projet a été récompensé de nombreuses fois et notamment par *The International Architecture Award 2016*.¹⁷ On remarque donc que l'architecture est considérée comme la qualité « première » du musée en construction ou en rénovation ou tout du moins, une qualité essentielle.

15 *Op. cit.*, Lafont-Couturier, 2014. *Confluences / Genèse d'un projet*, p.41.

16 Gob, André, 2010. *Le musée, une institution dépassée ? Éléments de réponse*. Paris : Armand Colin, p.85.

17 Musée d'Ethnographie de Genève. (6 mai 2017). « Le Prix du Musée européen 2017 attribué au MEG. » [en ligne] URL : http://www.ville-ge.ch/meg/pdf/cp_emya_2017.pdf (communiqué de presse), consulté en avril 2019.

La création dans un espace choisi et ce, de manière très pragmatique, d'un nouveau bâtiment ou d'une extension semble donc être l'une des formes primaires de préfiguration du musée et dénote déjà une volonté de la part du musée de se démarquer. « Les projets se multiplient où l'on cherche, par une architecture d'exception, aussi spectaculaire que possible, à créer l'événement et attirer la toute grande foule. »¹⁸ François Mairesse explique :

« Un architecte international, un bâtiment résolument moderne ou du moins, un signe (post-)moderne de sa rénovation constituent les conditions nécessaires de tout projet muséal se voulant spectaculaire. »¹⁹

Le Centre Pompidou-Metz est le fruit du projet de Shigeru Ban Architects et Jean de Gastines Architectes, avec Philip Gumuchdjian Architects pour la conception.²⁰ Les travaux de construction ont débuté en 2007 et se sont achevés en 2010 :

« L'édifice se présente comme une vaste structure de plan hexagonal, traversée par trois galeries. D'une surface de 8000 m², entièrement réalisée en bois, la charpente est composée de modules hexagonaux, ressemblant au cannage d'un chapeau chinois. Elle est recouverte d'une membrane étanche à base de fibre de verre et de teflon (PTFE ou Poly-Tetra-Fluoro-Ethylène). [...] Sous cette grande couverture, trois galeries, en forme de tubes parallélépipédiques, se superposent et se croisent. Leurs extrémités, semblables à de larges baies vitrées, dépassant de la toiture et sont orientées sur différents points clés de la ville. [...] L'ensemble évoque un vaste chapiteau entouré d'un parvis et de deux jardins. Au total, le bâtiment se développe sur une surface de 10700 m². »²¹

Cette architecture, véritable bijou technique, est aussi modulable en fonction des expositions. Elle a tout d'une construction innovante et son pouvoir d'attractivité en tant que bâtiment architectural de haut niveau en est renforcé. On note sur la page consacrée à l'architecture : « À l'arrière du Centre Pompidou-Metz se situe le bâtiment support qui comprend les espaces administratifs et techniques du bâtiment. »²² Cette partie du musée est beaucoup moins mise en avant, car moins

18 *Op. cit.* Gob, 2010. *Le musée, une institution dépassée ?* p.95.

19 *Op. cit.* Mairesse, 2002. *Le musée, temple spectaculaire*, p.135.

20 Centre Pompidou Metz, « Les architectes ». <https://www.centrepompidou-metz.fr/les-architectes>, consulté le 3/04/2019.

21 Centre Pompidou Metz. « Une architecture unique. » <https://www.centrepompidou-metz.fr/une-architecture-unique>, consulté en avril 2019.

22 *Idem.*

« spectaculaire » que le reste du bâtiment, il n'est donc pas « utile » de la mettre en avant pour promouvoir le musée.

Il est donc d'autant plus important pour un musée dont la collection est ancienne ou considérée comme désuète de mettre en avant son potentiel de dynamisme et de spectaculaire. C'est le cas des musées d'ethnographie par exemple. Une rénovation de grande importance a été entreprise dans plusieurs musées ethnographiques afin de moderniser l'ensemble et de rendre son « contenant » et de ce fait son « contenu » plus accueillant :

« Le nouveau MEG est issu d'une volonté commune de proposer une infrastructure muséale ambitieuse et contemporaine et de donner aux collections ethnographiques et à l'ethnomusicologie un cadre digne de leur intérêt qui les rende accessibles au plus grand nombre. »²³

Au spectaculaire s'adjoint donc l'utile puisque la construction d'un nouveau bâtiment semble donc être un « prétexte » pour une intégration plus profonde dans le territoire. Par un grand geste architectural, c'est l'ensemble du territoire que l'on vient occuper. Par ce signe ostentatoire d'une architecture gigantesque et dont les travaux prennent souvent plusieurs années, le musée « annonce » donc son arrivée avec un chantier de grande envergure.

Ainsi, une autre tendance se profile en lien avec le geste architectural. Outre le fait de vouloir mettre en relief la création d'un nouveau musée en proposant une architecture « détonante » par rapport à l'architecture urbaine, d'autres projets s'inscrivent plutôt dans une dynamique d'insertion dans le paysage de la ville ou dans le paysage naturel. Implantés dans des zones « décentralisées » ou extérieures au centre de la ville les nouveaux projets de musée ont pour ambition de mettre en valeur un patrimoine délaissé en redynamisant celui-ci. C'est donc d'une manière très assumée que le musée va se mettre en valeur dans cette optique avant son ouverture.

Dans le cadre de la rénovation du Ruhrlandmuseum, la fondation Zollverein et la ville de Essen ont décidé de « transporter » ce musée et ses

23 Musée d'Ethnographie de Genève. (27 octobre 2014). « Réouverture du MEG le 31 octobre 2014. » [en ligne] URL : http://www.ville-ge.ch/meg/pdf/presse_02.pdf (communiqué de presse), consulté en avril 2019.

collections naturelles et culturelles qui étaient jusqu'alors accueillies dans l'ancien musée, ont été transférées²⁴ dans les anciennes mines de charbon²⁵ :

« Le bâtiment actuel du musée, l'ancienne laverie de charbon, est le plus haut bâtiment du complexe industriel de la mine de charbon de l'association douanière. Lorsqu'il était encore fonctionnel, il était utilisé à grande échelle pour trier, classer, tamponner et distribuer du charbon. [...] Ils ont réorganisé le bâtiment de haut en bas, selon le flux de production d'origine. Un escalier mécanique transporte les visiteurs au niveau du lavoir à charbon, à 24 mètres de hauteur, où le centre d'accueil international de l'association douanière abrite le bureau d'information, la billetterie, le vestiaire, le café et la boutique. »²⁶

Le Ruhrmuseum s'appuie entièrement sur l'architecture de l'ancien bâtiment industriel. En venant réinterpréter le mouvement de bas en haut du processus d'extraction du charbon, le visiteur accède par un escalator de 24 mètres de haut à l'entrée du musée. L'implantation d'un musée dans un ancien bâtiment industriel est ici alors synonyme de reconversion du patrimoine et de régénération territoriale.

Pour le Louvre-Lens, après un appel d'offre lancé et parmi plus d'une centaine de candidats²⁷, c'est le cabinet SANAA qui est choisi le 25 septembre 2005 :

« Le concept SANAA ne vient pas imposer sa puissance physique comme Gehry peut le faire avec « ses » Guggenheim à New-York, Bilbao ou bientôt à Abu Dhabi [...] SANAA, c'est un mélange de rigueur absolue dans la plus totale simplicité. »²⁸

Une architecture sans hiérarchie, à l'image des valeurs du futur musée, et qui épouse parfaitement l'ancien site d'extraction du charbon :

24 Ruhrmuseum, Essen. <https://www.ruhrmuseum.de/startseite>, consulté en mai 2019.

25 *Idem*.

26 Ruhrmuseum, Essen, « Museum ». <https://www.ruhrmuseum.de/museum>, consulté en mai 2020.

« The actual museum building, the former Coal Washery, is the largest building of the Zollverein Coal Mine Industrial Complex. When it was still in operation, it was used as a large-scale machine for sorting, classifying, buffering and distributing coal. [...] They redeveloped the building from top to bottom, according to the original flow of production. An escalator carries visitors up to the 24 metre level of the Coal Washery and the international Zollverein visitor centre which houses the information desk, ticket office, cloakroom, café and shop. »

27 Louvre Lens, « Le Louvre Lens : Architecture et parc ». <https://www.louvre-lens.fr/le-louvre-lens/architecture-et-parc>, consulté en mai 2019.

28 Portelli, Yves et Pineau, Delphine, 2012. *Louvre-Lens de la conception à la naissance*. Lille : Éditions La Voix, p.25.

« Nous essayons de mettre en œuvre des dispositifs qui permettent une transition douce avec l'environnement, par la transparence, les reflets ou l'ouverture directe sur l'extérieur. Qu'on ne sache pas où le paysage s'arrête et où commence le bâtiment, telle est le plus souvent notre intention. »²⁹

Ces mots des architectes Kazuyo Sejima et Ryue Nishizawa reflètent donc bien la volonté de s'inscrire dans le site qui accueille le musée sans pour autant l'invisibiliser.³⁰

On citera aussi d'autres exemples comme le MuCEM, dont l'architecture grandiose a de nombreuses fois été mise en avant, tout comme les matériaux utilisés et l'agencement de l'espace du bâtiment môle J4 avec le Fort Saint-Jean. Le projet de Rudy Ricciotti associé à Roland Carta est sélectionné en 2004 pour sa force de proposition très humble :

« Alors que certains bâtiments peuvent exprimer l'idée de pouvoir par leur monumentalité ou leur ostentation, la posture architecturale de Rudy Ricciotti a été celle de l'humilité : construire un bâtiment s'intégrant parfaitement à la force du site tant du point de vue historique, climatique que paysager. Cela se traduit par une architecture sobre, mate, au volume simple et à la hauteur limitée. [...] L'architecte a souhaité un bâtiment ouvert sur son environnement proche et lointain. Pour cela, il a favorisé le vocabulaire de la transparence (verre, résille, vide) et a proposé un parcours « démuséifiant » qui traverse l'ensemble du bâtiment et relie les sites entre eux. »³¹

La construction d'un nouveau musée ou plus précisément l'intégration d'un musée dans un territoire, montre toute l'ambiguïté du projet muséal. Rudy Ricciotti vient par une architecture résolument technique et inventive mettre en relief tout le potentiel du territoire.

L'exemple du musée de Cluny est également très parlant. Le musée du Moyen-Âge est situé dans le Quartier Latin, dans le V^e arrondissement de Paris. C'est un site archéologique comprenant des « témoignages antérieurs à l'occupation romaine, les thermes gallo-romains du I^{er} siècle de notre ère, et un

29 *Op. cit.* Louvre-Lens « Le Louvre Lens : Architecture et parc. » <https://www.louvre-lens.fr/le-louvre-lens/architecture-et-parc/>, consulté en mai 2019.

30 *Op. cit.* Portelli et Pineau, 2012. *Louvre-Lens de la conception à la naissance*. Lille, p.25.

31 MuCEM. (septembre 2017). « L'architecture du MuCEM. Le bâtiment du J4. » [en ligne] URL : http://www.mucem.org/sites/default/files/2017-04/dossier_pedagogique_architecture_mucem.pdf, consulté le 02/04/2019, p.5.

prestigieux hôtel particulier du XV^e siècle. »³² Les deux édifices sont classés monuments historiques.³³ L'emplacement du musée, au croisement du boulevard Saint-Michel et du boulevard Saint-Germain, est donc au cœur de la ville. C'est donc à la fois d'une nouvelle façade qu'est venu habiller Bernard Desmoulin la nouvelle entrée du musée. Le défi était alors double : proposer une façade innovante pour être à la pointe de la contemporanéité et respecter les bâtiments classés mais aussi s'intégrer dans le paysage urbain. En « bois et béton à l'intérieur, plaques de fonte d'aluminium à l'extérieur » et avec une baie vitrée qui donne sur le belvédère qui surplombe les vestiges romains. Ce nouvel édifice d'accueil vient à la fois souligner la présence du musée depuis le boulevard par une technique de construction sur des micropieux préservant les vestiges archéologiques³⁴ mais aussi compléter l'architecture présente avec des bâtiments plus à même d'accueillir du public.

De la même manière, le projet de « re »-construction par l'architecte italien de renommée mondiale Franco Stella dans le cadre du projet du Humboldt Forum im Berliner Schloss a fait l'objet de l'ouvrage *Humboldt - Forum Berlin : das Projekt*, publié en 2009.³⁵ Le premier prix de la compétition a été décerné à Franco Stella en 2008³⁶ et ce livre reflète le projet architectural dans son ensemble, alors même qu'il n'a pas débuté. Cet ouvrage rassemble des articles de différents historiens, historiens de l'art, acteurs politiques allemands qui documentent la vision du projet en amont tant sur le plan architectural que sur le plan théorique et conceptuel : faire du Humboldt Forum une agora propice à la rencontre, au questionnement mais aussi à l'intégration culturelle et urbaine à l'Île aux musées en tant que représentant des cultures extra-européennes, ainsi qu'à l'identité contemporaine de la ville.³⁷ C'est un ouvrage intéressant en tant que source historique d'un projet en devenir : en effet, on peut

32 Musée Cluny. « Vie des collections. » <https://www.musee-moyenage.fr/actualites/vie-des-collections/actualite-des-collections.html>, consulté en mai 2019.

33 *Idem*.

34 Musée Cluny. « Qui sommes-nous ? ». <https://www.musee-moyenage.fr/le-musee/etablissement-musee-cluny/qui-sommes-nous.html>, consulté le 30/03/2019.

35 Flierl, Thomas et Parzinger, Hermann, 2009. *Humboldt-Forum Berlin : das Projekt*. Berlin : Theater der Zeit.

36 Stella, Franco. « Das Humboldt Forum im Berliner Schloss seit 2008 ». [en ligne] URL: <http://www.franco stella.eu/berliner-schloss-humboldt-forum-seit-2008-35.html>, consulté en mai 2020.

37 *Op. cit.* Flierl et Parzinger, 2009. *Humboldt-Forum Berlin : das Projekt*, p.22.

ainsi voir l'évolution entre la première annonce « officielle » du projet en 2009 jusqu'à l'interview de Franco Stella en février 2020.³⁸ Progressivement la réflexion autour du projet architectural se construit et cristallise les ambitions du projet Humboldt Forum.³⁹

Ainsi dans le dossier de presse diffusé en 2016 intitulé « Un forum pour tous »⁴⁰, on constate que la moitié est consacrée à la description du projet architectural. En effet, le projet de reconstruction totale de l'ancien palais et la création d'une nouvelle extension par l'architecte Franco Stella sont au centre du discours. Le vocabulaire employé dans la présentation du projet fait ressortir l'importance physique du bâtiment tout en servant les ambitions du Humboldt Forum : « un lieu d'expérience », « une maison ouverte sur le monde », « une maison accessible à tous », « l'édifice qui lie et crée de nouveaux espaces urbains », « le point d'orgue architectural de l'Île aux musée moderne. »⁴¹ Ce discours autour de la renaissance architecturale du Humboldt Forum s'inscrit dans la grande tendance européenne de valorisation du projet architectural.

En outre, l'une des grandes questions aujourd'hui lors de la rénovation d'un bâtiment patrimonial est celle du respect de l'historicité de celui-ci mais également du respect de l'environnement. Le Palais des ducs de Lorraine se compose de trois ensembles architecturaux situés au centre de la vieille ville de Nancy : le palais des ducs de Lorraine construit à partir de la fin du 15^e siècle, l'église et le couvent des Cordeliers (15^e et 17^e siècle) et le palais du Gouvernement bâti entre 1751 et 1753 par Emmanuel Héré.⁴² Dans le cadre de son projet de rénovation le Musée Lorrain s'appuie à souligner le caractère très organique de la rénovation en adéquation avec le contexte naturel et patrimonial

38 Humboldt Forum, 2020. @humboldtforum « Do you have a question for the architect of the Humboldt Forum? Post your question in the comments. We will show you Franco Stella's answers soon in a video interview. » *Compte Facebook* [en ligne] URL : <https://www.facebook.com/humboldtforumberlin/photos/a.1696210397336974/2327618954196112/?type=3&theater>, consulté en mars 2020.

39 Stiftung Berliner Schloss – Humboldtforum. (2011). « Soviel Welt mit sich verbinden als möglich » (dossier de presse) [en ligne] URL: <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/newsroom/mediathek/dokumente/dokument-detail/article/2011/05/18/media-broschuere-das-humboldt-forum-soviel-welt-mit-sich-verbinden-als-moeglich.html>, p.23, consulté en octobre 2019.

40 Humboldt Forum im Berliner Schloss. (2016). « Ein Forum für alle » (communiqué de presse), consulté en octobre 2019.

41 *Idem*.

42 Musée Lorrain, « Le musée ». https://musee-lorrain.nancy.fr/fr/le-musee_, consulté en avril 2019.

du site en proposant un « musée promenade » avec cinq points d'entrée.⁴³ Dans une démarche plus respectueuse de l'environnement, le Musée Lorrain appelle à devenir à la fois un site patrimonial et naturel de renom.

On constate donc que la création d'un nouveau bâtiment ou la rénovation d'un bâtiment existant n'est pas sans lien avec son environnement direct notamment pour les musées qui sont dans un parc :

« Il s'agissait d'opter pour un projet alliant des caractéristiques d'innovation, de respect du patrimoine existant et d'« architecture durable ». [...] La Boverie se situe dans une tradition assumée et souhaite mettre en valeur les collections que son architecture abrite autant que le cadre végétal et urbain qui l'entourne. »⁴⁴

La Boverie est entourée d'un grand parc qui est relié par deux passerelles : la passerelle Mativa et la Belle Liégeoise, une passerelle cyclo-pédestre spécialement construite à l'occasion de la rénovation du musée et du parc. Cette volonté de lier à la fois le centre historique, le parc et le musée s'inscrit dans une valorisation de l'ensemble patrimonial liégeois dans un sens plus général.⁴⁵ L'accès au musée en dehors de ses heures d'ouvertures par la possibilité de passer par le parc amène une valeur supplémentaire à l'ensemble. En effet, et on en revient à l'importance de l'architecture du musée, la présence de l'édifice au sein du parc n'est pas anodine. Le musée dans son projet de rénovation va prendre cela en compte.

De même le V&A Dundee s'est attaché à s'intégrer dans la baie qui surplombe la mer afin de montrer qu'il s'intègre parfaitement dans le paysage naturel de la ville, sans l'obstruer. La création d'un nouveau musée est en dialogue avec le paysage urbain déjà présent. Sur le site internet du musée, il y a une page dédiée à la création de la filiale du Victoria & Albert Museum de Londres à Dundee. Le premier lien redirige vers une page qui traite de l'architecture du

43 Musée Lorrain, « Rénovation du palais des ducs de Lorraine musée Lorrain : rendez-vous en 2023 », <https://www.nancy.fr/etonnant/grands-projets/renovation-du-palais-des-ducs-de-lorraine-musee-lorrain-rendez-vous-en-2023-177.html>, consulté le 13/04/2019.

44 La Boverie. (2016). « La Boverie : ouverture » (dossier de presse) [en ligne] URL : <https://www.laboverie.com/contact/presse/dp-boverie-ouverture-fr.pdf>, consulté le 02/04/2019, p.8.

45 Bodeux, Philippe. (29 mai 2008). « Des Guillemins au Mamac, 53 millions d'euros ». *La Meuse*. (Liège), p.11.

musée.⁴⁶ Ici, on met en avant le caractère très écologique du bâtiment au sein de l'espace urbain et son intégration présente et future au projet « Dundee Waterfront » qui vise à reconnecter la baie au centre culturel de la ville :

« La vision de Kuma [l'architecte] pour le V&A Dundee est un espace accueillant pour tout le monde, à visiter, apprécier et se retrouver – un « salon dans la ville » - et un moyen de reconnecter la ville au front de mer historique de la rivière Tay. »⁴⁷

Que ce soit dans une perspective spectaculaire ou par le souhait de s'intégrer architecturalement et écologiquement dans un territoire, on note une volonté de réinvention du bâtiment muséal :

« La création de musées ou leur rénovation ont correspondu à une volonté de modernisation qui, depuis la Seconde Guerre mondiale, s'est manifestée parmi les professionnels des musées. Michel Laclotte considère que « la modernisation proprement dite est ce petit coup de jeune qui s'est développé dans les musées du monde entier, [...] mais qui donne un air de jeunesse au musée. »⁴⁸

Edward W. Soja est un géographe américain qui en s'appuyant sur les concepts du philosophe français Henry Lefebvre et de son ouvrage *La production de l'espace*,⁴⁹ va développer les concepts de « firstspace, secondspace et thirdspace ». ⁵⁰ Ce modèle de l'espace tridimensionnel et structurant dans la société se décline alors en trois volets, le premier correspondant à l'espace matériel, le second à l'espace cognitif et le troisième à l'espace politique.⁵¹

46 V&A Dundee, « Our building ». <https://www.vam.ac.uk/dundee/info/our-building>, consulté le 10/04/2019.

47 *Idem*.

« Kuma's [the architect] vision for V&A Dundee is that it will be a welcoming space for everyone to visit, enjoy and socialise in – a 'living room for the city' – and a way of reconnecting the city to its historic River Tay waterfront. »

48 Ballé, Catherine et Poulot, Dominique, 2004. *Musées en Europe, une mutation inachevée*. Paris : La Documentation Française, p.32.

49 Lefebvre, Henri, 2000 (1974). *La production de l'espace*, Anthropos.

50 Chivallon, Christine, 2004. « Débattre autour du postmodernisme : commentaires de textes choisis ». *L'Espace géographique*, 33(1), p.43-58.

51 Kirchberg, Volker, 2005. *Gesellschaftliche Funktionen von Museen Makro-, meso und mikro-soziologische Perspektiven Berliner Schriften zur Museumskunde*, p.312 :

« Dieses Modell des Raumes als gesellschaftsstrukturierender Faktor verleitet Edward Soja dazu, städtische Räume dreidimensional als materiellen Raum (Firstplace), kognitiven Raum (Secondplace) und politischen Raum (Thirdplace) zu betrachten. Museen werden zur materiellen Raumgestaltung bei der Stadtplanung, bei der Trennung von öffentlichen und privaten Räumen, bei der Signalsetzung (post)moderner Architektur und bei der Kreation von Wahrzeichen der Stadt eingesetzt. Museen werden zur kognitiven Raumgestaltung beim Städtemarketing, bei der Historisierung städtischer Räume, bei der Ikonisierung von

En ce sens, la préfiguration du musée par son architecture désigne la période de transition entre l'espace matériel (« firstspace ») et l'espace cognitif (« secondspace »). On voit cela par exemple avec les cérémonies de « pose de la première pierre » souvent en présence d'une personnalité politique afin d'amorcer de manière concrète le projet du musée. Par exemple la première pierre du MuCEM a été posée par l'ancien Ministre de la Culture et de la Communication Frédéric Mitterrand le 30 novembre 2009. Première apparition « publique » du musée en tant que bâtiment, ce geste est fort dans le sens où on valorise un édifice alors non-existant, une enveloppe artistique et esthétique en devenir. Cette cérémonie tend à personnifier le symbole même de l'ambition du musée ; Frédéric Mitterrand déclarait au cours de cette cérémonie : « Nous faisons beaucoup plus que poser la première pierre d'un équipement culturel [...], ce musée doit être le lieu-matrice d'une Méditerranée pleinement réconciliée. »⁵²

Par le biais d'une construction spectaculaire, le musée annonce et médiatise ce qui va devenir sa représentation physique. Ainsi les architectures des nouveaux musées sont souvent très modernes, et à la pointe de la technique afin de mettre en évidence, par l'architecture, tout le potentiel du projet. De ce fait, l'annonce du lauréat, l'annonce du début du chantier par des communiqués de presse et dans la presse courante, la cérémonie de la « pose de la première pierre » et le déroulement du chantier sont autant de jalons dans la construction matérielle du musée en tant qu'entité culturelle que cognitive. Par petites « touches » on va venir, notamment dans la presse, référer des avancées du projet de construction.

André Gob dans *Le musée, une institution dépassée ?* soutient :

« Le spectaculaire n'est, en fait, ni une condition suffisante, ni une condition nécessaire. Le fond, le contenu, l'organisation institutionnelle sont des paramètres importants lorsqu'on veut dépasser par le simple événement, oublier l'éphémère pour s'installer dans la durée que requiert la définition du musée. »⁵³

Stararchitekten und als kosmetische Beigabe grosserund spekulativer Bauprojekte eingesetzt. »

52 Ministère de la Culture. (30/11/2009). « Frédéric Mitterrand pose la première pierre du MuCEM ». [en ligne] URL : [http://www.culture.gouv.fr/Nous-connaitre/Decouvrir-le-ministere/Histoire-du-ministere/Ressources-documentaires/Discours/Discours-de-ministres-depuis-1999/Frederic-Mitterrand-2009-2012/Articles-2009-2012/Frederic-Mitterrand-pose-la-premiere-pierre-du-MUCEM/\(language\)/fre-FR](http://www.culture.gouv.fr/Nous-connaitre/Decouvrir-le-ministere/Histoire-du-ministere/Ressources-documentaires/Discours/Discours-de-ministres-depuis-1999/Frederic-Mitterrand-2009-2012/Articles-2009-2012/Frederic-Mitterrand-pose-la-premiere-pierre-du-MUCEM/(language)/fre-FR), consulté le 02/05/2019.

53 *Op. cit.* Gob, 2010. *Le musée, une institution dépassée ?* p.95.

Il apparaît alors, que l'architecture est un outil souvent utilisé par les musées dans le cadre de leur stratégie de préfiguration afin d'atteindre certains objectifs territoriaux, mais n'est pas suffisant sur le long terme :

« La transformation des espaces est également liée à l'introduction au sein du musée de nouvelles fonctions et de nouveaux services, en particulier, la place donnée au public. »⁵⁴

Ainsi, outre l'apparition d'un nouveau bâtiment dans un territoire, c'est toute une communauté qu'il faut prendre en compte.

2.2. Visées et enjeux

Les projets de musées rassemblent plusieurs acteurs qui vont avoir des rôles différents tout au long des étapes du projet. François Mairesse soutient : « Le projet de musée est tissé par les stratégies des acteurs qui gravitent autour de l'institution. »⁵⁵ Ces acteurs font ou non partie de l'institution muséale en devenir mais contribuent tous à son rayonnement économique, culturel et social.

2.2.1. Les acteurs financiers et économiques

Chaque pays a une organisation administrative culturelle différente qui se reflète grandement dans la manière d'aborder le développement de ses institutions muséales. Force est de constater que l'un des partenaires primaires du projet muséal est le partenaire financier. Cela tient du fait que la première question qui émerge après l'annonce de la volonté de rénover ou de construire un musée est celle du financement.

En effet, les projets de musées sont souvent, comme nous l'avons vu, des projets architecturaux de grande envergure qui nécessitent des moyens financiers importants. Les appels d'offre que nous avons déjà évoqués s'inscrivent dans un cahier des charges mais aussi dans un budget prévisionnel très précis. Dans l'espace européen, les « grands » musées sont généralement publics,⁵⁶ c'est donc essentiellement l'État et l'ensemble des collectivités territoriales du futur musée

54 *Op. cit.* Ballé, Poulot, 2004. *Musées en Europe, une mutation inachevée* p.217.

55 *Op. cit.* Mairesse, 2002. *Le musée, temple spectaculaire* p. 152.

56 *Op. cit.* Ballé, Poulot, 2004. *Musées en Europe, une mutation inachevée*, p. 220.

qui vont financer le projet. Ainsi, le financement public d'un projet muséal s'opère à plusieurs niveaux :

« L'investissement public dans la culture met en jeu trois mécanismes. Le premier est l'attribution de crédits par l'État par le biais des régions et des départements en France et par celui des circonscriptions administratives locales dans les autres pays. Le deuxième est la prise en charge directe par les municipalités des dépenses culturelles. Dans le troisième cas, les projets ont des financements multiples qui supposent la coopération des différents échelons politiques et administratifs. »⁵⁷

Si l'on reprend l'exemple du Louvre-Lens, la mise en branle du projet au début des années 2000 a nécessité de nombreuses rencontres entre les initiateurs du projet et le Ministère de la Culture et de la Communication, le Conseil Régional, le département du Pas-de-Calais, la ville de Lens, la communauté d'agglomération de Lens-Liévin... concernant la faisabilité du projet, le cahier des charges et surtout le financement.⁵⁸ La ville de Lens a par exemple mis en place un livre d'or à l'attention des Lensois et joint celui-ci à son dossier de candidature pour l'installation d'une antenne du Louvre à Lens. Le projet a été validé et véritablement débuté son chantier qu'en 2009. Cela met en lumière certaines difficultés et les nombreuses étapes que doit franchir le projet muséal jusqu'à sa réalisation ainsi que la constante nécessité de valorisation de son projet de manière à le rendre attractif. En montrant la volonté des Lensois à s'investir dans le projet, Lens a montré d'une manière très originale sa volonté de prendre part au processus de développement territorial. On voit donc que c'est un immense réseau qui se déploie dans le cadre de ce que l'on pourrait appeler une véritable « course muséale » afin de pouvoir prétendre à des financements publics :

« La création d'un musée est souvent perçue en termes de charges d'investissement et de fonctionnement. Elle a pourtant un impact économique et social non négligeable sur le territoire. [...] L'implantation d'un musée est un atout économique indéniable, notamment grâce aux gains induits qu'on peut attendre de lui : retombées directes de la billetterie et des ventes de la boutique, [...] voire du restaurant, gains indirects pour la ville ou la région en terme d'emplois, mais aussi pour les commerces locaux (restaurants, boutiques) et l'hôtellerie. »⁵⁹

57 *Op. cit.* Ballé, Poulot, 2004. *Musées en Europe, une mutation inachevée*, p. 207.

58 *Op. cit.* Portelli et Pineau, 2012. *Louvre-Lens de la conception à la naissance*. Lille, p.39.

59 Mollard, Claude et Le Bon Laurent, 2016. *L'art de concevoir et gérer un musée*. Paris : Le Moniteur, p.51.

C'est dans cette perspective également que le Wienmuseum, après de longues tergiversations, a été financé à hauteur de 108 millions d'euros exclusivement par des fonds publics de la ville de Vienne. Le projet d'extension a essentiellement mis en avant son investissement dans le « renouvellement urbain » du centre historique de la ville⁶⁰ et l'ensemble des avantages d'un financement uniquement public.⁶¹

Les relations dites « financières » qui existent entre le musée et les différentes instances de publiques nous interrogent donc sur la spécificité de ces partenariats. En effet, outre l'aspect monétaire de ces derniers, c'est la mise en place et les ajustements entre politiques locales, nationales⁶² voire supranationales qui vont être essentiels dans la concrétisation des projets muséaux. Les pouvoirs publics sont en ce sens des interlocuteurs de premier ordre dans l'entreprise d'un projet de développement ou de rénovation d'un musée.

De plus, dans le contexte européen de ce mémoire, il ne faudra pas oublier le Fonds Européen de développement régional (FEDER)⁶³ qui finance en partie les projets de musée dans leur conception et rénovation. Cela souligne aussi l'émergence d'une gestion supranationale dans le secteur culturel qui tend vers une synergie des institutions culturelles en Europe en réduisant les inégalités de développement entre les régions :

« Le FEDER contribue au financement du soutien visant à renforcer la cohésion économique, sociale et territoriale en corrigeant les principaux déséquilibres entre les régions de l'Union par le développement durable et l'ajustement structurel des économies régionales, y compris par la reconversion des régions industrielles en déclin et des régions accusant un retard de développement. »⁶⁴

60 Wien Museum. (septembre 2018). « Wien Museum Neu ». [en ligne] URL : https://www.wienmuseum.at/fileadmin/user_upload/Presse_Neu/Allgemein/Pressekonferenz_Wien_Museum_Neu/Presseinfo_PK_2018_09_11.pdf, (communiqué de presse), consulté le 02/04/2019, p.7.

61 Weiss, Stefan. (5 avril 2018). « Wien-Museum: Finanzierung für Umbau ist fix ». *Der Standard*. (Vienne). [en ligne] URL : <https://derstandard.at/2000077378573/Wien-Museum-Finanzierung-fuer-Umbau-ist-fix>, consulté le 5/05/2019.

62 Poulard, Frédéric, 2010. *Conservateurs de musées et politiques culturelles. L'impulsion territoriale*. Paris, La Documentation Française, collection « Musées-Mondes », p.11

63 *Musées en mutation : un espace public à revisiter*. Regourd, Martine. Actes du colloque organisé à Toulouse par l'Institut du droit de la communication, les 4 et 5 juin 2009, Toulouse. Édité en 2012, p.118.

64 Règlement (UE) n ° 1301/2013 du Parlement européen et du Conseil du 17 décembre 2013 relatif au Fonds européen de développement régional et aux dispositions particulières relatives à l'objectif "Investissement pour la croissance et l'emploi", et abrogeant le règlement (CE)

Le projet de La Boverie à Liège par exemple a bénéficié d'une aide de 23,5 millions d'euros⁶⁵ soit 40% de son budget final.⁶⁶ On voit donc l'importance de la préfiguration dans le contexte des financements publics même si elle n'est alors qu'au stade de projet. En effet, il faut déterminer et mettre en valeur les transformations que vont induire le projet sur le territoire d'implantation de manière à énoncer les axes de la stratégie et du développement du musée.

Le Humboldt Forum im Berliner Schloss présente un cas intéressant du point de vue de son financement. Le projet prend racine dans un environnement complexe à la fois par son insertion dans le paysage urbain et culturel de l'Île aux musées mais aussi d'un point de vue politique et symbolique par le transfert des collections de l'Ethnologisches Museum et du Museum für Asiatische Kunst appartenant aux musées de la Ville de Berlin, depuis la banlieue de Dahlem vers un bâtiment historique reconstruit. Le financement de ce projet est le fruit d'un assemblage à plusieurs niveaux hiérarchiques :

« Le coût de la construction du Humboldt Forum s'élève à 644 millions d'euros, pris en charge à hauteur de 532 millions par le gouvernement fédéral et 32 millions par le land Berlin. Les 80 millions restants pour la reconstruction des façades baroques sont financées par des mécènes privés. La reconstruction de la coupole ainsi que les éléments de la façade sont budgétés à 25 millions d'euros dont 19 millions ont déjà été récoltés. »⁶⁷

On constate donc que le projet du Humboldt Forum s'intègre dans une stratégie nationale ce qui explique l'implication du gouvernement fédéral qui a injecté depuis le début du projet quelques 50 millions d'euros supplémentaires dans le projet.⁶⁸ C'est ainsi que les subventions de l'État traduisent un investissement

n° 1080/2006. [en ligne] URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32013R1301>, consulté le 10/04/2019.

65 Bodeux, Philippe. (29 mai 2008). « Des Guillemins au Mamac, 53 millions d'euros ». *La Meuse*. (Liège), p.11.

66 Ville de Liège. (2016). « Revue des grands projets urbains ». [en ligne] URL : <https://www.liege.be/fr/vie-communale/services-communaux/urbanisme/telechargements/revue-des-grands-projets-urbains-2016.pdf>, (dossier de presse), consulté le 27/03/2019.

67 Humboldt Forum, « FAQ » [en ligne] URL : <https://www.humboldtforum.org/de/faq>, consulté en mai 2020 :

« Der Bau des Humboldt Forums kostet insgesamt 644 Mio. EUR, von denen der Bund 532 Mio. und das Land Berlin 32 Mio. EUR übernehmen. Die restlichen 80 Mio. EUR für Rekonstruktion der barocken Fassaden wurden ausschließlich durch Spenden privater Förder*innen finanziert. Weitere Kosten für die Rekonstruktion der Kuppel und optionaler Fassadenelemente belaufen sich auf 25 Mio. EUR, von denen 19 Mio. EUR bereits als Spende eingegangen sind (Stand Mai 2020). »

68 Frankfurter Allgemeine Zeitung. (13 novembre 2019). « Kosten für Berliner Humboldt Forum steigen ». *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (Francfort) [en ligne] URL : <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/kosten-fuer-berliner-humboldt-forum-steigen-auf->

certes financier, mais aussi politique et culturel et l'appui d'un projet souvent controversé.

Comme on le voit dans le cadre de l'exemple du Humboldt Forum, les musées sont fortement tributaires des financements qui leur sont accordés par les pouvoirs publics. Mais dans le paysage muséal actuel, les aides publiques ne sont souvent pas suffisantes. Les musées déploient alors des stratégies afin d'obtenir des financements privés :

« Le financement de la culture concerne le secteur public, mais la participation du secteur privé est également déterminante. Dans certains pays, de nombreux musées sont privés. [...] Il s'agit des musées « indépendants » en Grande-Bretagne, des musées régis par les fondations au Pays-Bas [...], des musées d'association en Allemagne. [...] D'une manière générale, les musées – publics ou privés – sont conduits à faire appel à des financements qui peuvent être soit publics soit privés. »

Ainsi, la préfiguration muséale prend ici tout son sens, car elle est un outil qui va permettre au musée de se présenter comme vecteur de transformation dans le territoire et de levier économique aux entreprises privées ou aux fondations afin d'obtenir des financements. Cela passera souvent par des maquettes de présentation afin de montrer de quoi aura l'air le musée. Le très innovant V&A Dundee a, dans le but de récolter les fonds nécessaires aux travaux du musée, opté pour la création d'une visite 3D par des casques de réalité virtuelle. Cette modélisation et « visite virtuelle » s'est tenue cinq ans avant l'ouverture du musée et a constitué une étape véritablement décisive dans la réalisation du projet. Par ce biais, les visiteurs, mais surtout les potentiels investisseurs ont pu « voir » de leurs propres yeux l'étendue et la finalité du projet en amont de sa construction. Véritable outil de préfiguration, cette visite a permis de montrer l'ambition du projet, mais surtout d'explicitier les retombées de celui-ci et d'inciter les investisseurs à financer le projet. Ce projet est couronné de succès puisque le musée a ainsi pu récolter les derniers financements nécessaires.⁶⁹

L'exemple de la Kunsthalle de Hambourg est également très parlant. Lorsqu'il a été décidé en 2014 de rénover l'institution, la ville de Hambourg

[644-millionen-16483455.html](https://www.kunsthalle-hamburg.de/en/644-millionen-16483455.html), consulté en avril 2020.

69 LiveVisual. « V&A Dundee new building » [en ligne] URL : <https://livevisual.co.uk/project/va-museum-design-dundee-new-build-3d-vr-cgi>, consulté le 18/04/2019.

a alloué sept millions d'euros à la rénovation des réserves de la Kunsthalle.⁷⁰ Or, le projet de rénovation plus complet (notamment du bâtiment principal) était estimé à 22 millions d'euros. La Kunsthalle en présentant un projet et une maquette démonstrative du projet a su convaincre la fondation d'entreprise Dorit et Alexander Otto. C'est elle qui a financé les fonds restants à la rénovation à hauteur de 15 millions d'euros et l'entreprise Einkaufs - Center Entwicklung GmbH - qui appartient à Alexander Otto – a été maître d'œuvre de l'ensemble des travaux de rénovation. On a vu dans la presse de nombreuses photos d'Alexander Otto et sa femme Dorit accompagnés du directeur de la Kunsthalle de l'époque, Hubertus Gaßner, devant ladite maquette. Visiteur de longue date de la Kunsthalle, Alexander Otto dit avoir eu envie d'aider à sublimer cet endroit qu'il aime tant. On voit que ce partenariat a bien fonctionné dans les deux sens, car cela a permis d'entreprendre des travaux de rénovation en profondeur pour la Kunsthalle mais aussi pour la ECE de prendre en charge le chantier dans son intégralité. En exposant son projet final à la fondation Dorit et Alexander Otto, la Kunsthalle de Hambourg a pu bénéficier d'un soutien financier non négligeable et la fondation d'une visibilité dans le monde culturel. Une salle du musée a été nommée d'après le père d'Alexander Otto, Werner Otto.⁷¹

Force est de constater que sans partenaire financier, qu'il soit public ou privé, le projet n'est pas réalisable. Ainsi de nombreux projets ont pu souffrir du manque de financement à une période clé ce qui a empêché les travaux de continuer ou de s'achever à la date prévue. Comme cela a par exemple pour le Musée des Confluences à Lyon, dont la première intention de projet a été formulée en 2000 avec un budget de 60 millions d'euros. La préfiguration a débuté au même moment⁷², mais le musée en lui-même n'a été inauguré

70 Die Welt. (6 mai 2014). « Hamburger Kunsthalle wird für 22 Millionen saniert ». *Die Welt* (Hamburg). [en ligne] URL : <https://www.welt.de/regionales/hamburg/article127684354/Hamburger-Kunsthalle-wird-fuer-22-Millionen-saniert.html>, consulté le 16/04/2019.

71 Dorit und Alexander Otto Stiftung. (6 mai 2018). « Hamburger Kunsthalle vor Start umfangreicher Modernisierung ». [en ligne] URL : http://www.dorit-und-alexander-otto-stiftung.de/PDF/PM_Modellpraesentation.pdf, (communiqué de presse), consulté le 07/05/2019.

72 Nous développerons cet exemple dans une partie suivante.

qu'en décembre 2014 et a finalement dépassé les 300 millions d'euros dû aux aléas de financements et de chantier.⁷³

De même, la construction de La Boverie à Liège a été difficile à plusieurs niveaux. En 2006, une étude de faisabilité d'un projet de nouveau musée dans le parc de La Boverie est effectué. En juin 2009, la procédure de marché pour une mission d'étude sur la création d'un centre international d'art et de culture sur le site du Musée d'Art moderne et d'Art contemporain (MAMAC) est lancée⁷⁴. En 2011, un appel d'offre pour une rénovation du MAMAC est lancée et le musée ferme ses portes en 2013. Le projet qui devait alors s'intituler le Centre d'Art et de Culture (CIAC) de Liège, un lieu d'expositions temporaires qui devait être géré par une entreprise privée, a été sensiblement modifié, face à l'impossibilité de trouver un financement privé.⁷⁵ Après quelques écueils, les travaux commencent officiellement en novembre 2013 et le musée inaugure enfin ses bâtiments rénovés en mai 2016. On voit ici toute l'importance de ces partenariats financiers qui soutiennent véritablement le projet muséal lequel ne peut se concrétiser sans eux.

L'association reconnue d'intérêt général Berliner Schloss (Förderverein Berliner Schloss e.V.)⁷⁶ existe depuis 1992. C'est en 2002, soit six ans avant l'appel d'offre architectural, que l'association en accord avec le gouvernement fédéral, prend en charge l'ensemble des coûts concernant la réfection des façades historiques qui sera fixé à hauteur de 105 millions d'euros en 2015⁷⁷ :

« L'association Förderverein Berliner Schloss e.V. soutient le projet avec un grand engagement par la collecte de dons privés pour la reconstruction des façades historiques. »⁷⁸

73 Tosseri, Bénévent. (26 juillet 2010). « À Lyon, le Musée des Confluences sort de la brume ». *La Croix*. (Paris), p.14.

74 *Op. cit.* « La Boverie : ouverture. » (2016). <https://www.laboverie.com/contact/presse/dp-boverie-ouverture-fr.pdf>, (communiqué de presse) consulté le 02/04/2019, p.8.

75 Échange de mail avec Carmen Genten conservatrice à La Boverie.

76 Förderverein Berliner Schloss [en ligne] URL : <https://berliner-schloss.de>, consulté en mai 2020.

77 Förderverein Berliner Schloss e.V. « Spendestand » [en ligne] URL : <https://berliner-schloss.de/spenden-system/spendenstand>, consulté en mars 2020.

78 Förderverein Berliner Schloss e.V. (18 août 2017). « Stellungnahme der Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss » [en ligne] URL : <https://berliner-schloss.de/blog/stellungnahme-der-stiftung-humboldt-forum-im-berliner-schloss>, consulté en mai 2020.

C'est une décision qui prend tout son sens dans ce projet puisqu'elle traduit une condition *sine qua non* en amont du projet.⁷⁹ On constate alors l'importance du financement privé⁸⁰ : en effet, on retrouve le nom de chaque donateur ainsi qu'une pierre de taille qui lui est associée sur la façade.⁸¹ On estime que plus de 30000 particuliers auraient contribué financièrement au projet ainsi que 80 bénévoles dans le cadre du fonctionnement de l'association.⁸² L'association Berliner Schloss sous la tutelle de la fondation Humboldt Forum im Berliner Schloss s'attache alors à déployer une stratégie de collecte de dons assidue envers les Berlinoises mais aussi d'autres personnes susceptibles d'investir dans ce projet à titre personnel ou par le biais de son entreprise. « L'engagement civique »⁸³ se traduit à la fois par des avantages fiscaux mais aussi une reconnaissance de leur participation qui sera visible lors de l'ouverture du Humboldt Forum. L'association présente ainsi des arguments directement en faveur des mécènes en les valorisant de manière symbolique et physique dans l'architecture du bâtiment en devenir.

Ces relations, si elles semblent de prime abord uniquement monétaires, se révèlent alors être beaucoup plus profondes. On constate qu'il existe une relation intrinsèque qui lie le musée et ses acteurs financiers tant au niveau pécuniaire qu'économique. En effet, comme le souligne Florence Crouzatier-Durand :

« Ces projets ne peuvent être envisagés que parce qu'il existe une volonté de coopération entre différents acteurs, notamment entre l'État et les collectivités territoriales, mais aussi et surtout entre les collectivités territoriales elles-mêmes. »⁸⁴

Frédéric Poulard ajoute même :

« Cette évolution du rôle des musées, de lieux d'animation culturelle à celui d'agents de développement local, témoigne en partie du lien étroit entre économie et culture. »⁸⁵

On constate donc que chaque étape du projet muséal s'inscrit dans une stratégie très spécifique même avant sa réalisation « tangible » comme nous avons pu le

79 Förderverein Berliner Schloss e.V. (septembre 2014). « Aktuelles zum Humboldt Forum im Berliner Schloss » [en ligne] URL : <https://berliner-schloss.de/blog/aktuelles-zum-berliner-schloss-humboldt-forum-september-2014>, consulté en mai 2020.

80 Förderverein Berliner Schloss e.V. « Spenderliste » [en ligne] URL : <https://secure.berliner-schloss.de/spenderliste>, consulté en mai 2020.

81 Voir annexe 6.1.2., p.198.

82 Humboldt Forum im Berliner Schloss. « Unterstützen » [en ligne] URL : <https://www.humboldtforum.org/de/unterstuetzen>, consulté en mai 2020.

83 *Idem*.

84 *Op. cit. Musées en mutation : un espace public à revisiter*. Regourd, p.113.

85 *Op. cit. Poulard, 2010. Conservateurs de musées et politiques culturelles. L'impulsion territoriale*, p.112.

voir dans la première partie. En effet, toute la partie immergée de l'iceberg, est déjà déterminante pour l'insertion du musée dans le territoire économique et politique.

Ces partenariats économiques et politiques semblent alors être de première importance dans le développement d'un projet muséal. Ce genre d'initiative montre que l'implantation d'un musée dans un territoire s'intègre dans une dynamique territoriale et économique déjà existante. Par exemple :

« La création du Musée du quai Branly [...] entraîne une réorganisation des autres musées parisiens consacrés à l'ethnologie. Elle donne lieu à la fermeture du musée des Arts d'Afrique et d'Océanie à la porte Dorée et à la redéfinition des missions du musée de l'Homme au Trocadéro. »⁸⁶

En mettant en avant la volonté de se réinventer par la création d'un nouveau bâtiment, le Musée du quai Branly a dû expliciter son intention et son projet à la fois architectural et muséal afin de s'inscrire dans une perspective à long terme.

Il est important alors pour le musée de montrer dans sa phase préparatoire son intégration à ce contexte préexistant et d'y expliciter sa volonté d'y apporter une valeur ajoutée, par l'architecture comme nous avons pu le voir, mais aussi par les retombées qu'engendreront l'arrivée du musée. Ainsi on voit que les partenariats fait avec les différentes instances vont avoir un impact sur la manière de présenter le projet muséal. C'est ce qu'il s'est passé à Bilbao où le musée Guggenheim s'est implanté dans cette ville industrielle du Pays-Basque et créé quarante-cinq mille emplois⁸⁷ :

« Moteurs privilégiés du changement, les projets [muséaux] ont un impact incontestable sur leur environnement. [...] L'explosion muséale a donné lieu à d'innombrables décisions politiques, financières et humaines, requises par la création ou la transformation de chaque établissement. »⁸⁸

86 *Op. cit.* Ballé, Poulot, 2004. *Musées en Europe, une mutation inachevée*, p.215.

87 *Op. cit.* *Musées en mutation : un espace public à revisiter*. Regourd, p.113.

88 Rief-Viernay, Barbara, 2015. « Le nouveau « Quartier des Musées » de Vienne : le musée comme vitrine de la capitale autrichienne ». In : Fagnoni, Edith et Gravari-Barbas Maria (dir.) *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques touristiques*, 2015. Québec : Presses de l'Université de Laval, p.242.

Benoît Meyronin définit la notion de territoire ainsi :

« Nous dirons qu'un territoire correspond à une réalité tout à la fois historique, socio - économique, institutionnelle et géographique, dimensions qui convergent pour donner à un ensemble d'acteurs publics et privés la conviction d'un destin partagé, dont une partie au moins se joue à travers le territoire. »⁸⁹

On souligne souvent la qualité fédératrice de l'ouverture d'un musée, d'autant plus dans le cadre de l'élection d'une ville au titre de ville européenne. En travaillant avec les acteurs présents sur le territoire, la stratégie d'implantation du musée dans le territoire est soutenue par cet événement. Par exemple la ville de Essen est élue en 2010 ville culturelle européenne. C'est dans ce cadre qu'elle organise de nombreuses activités visant à promouvoir le dynamisme de toute la région de la Ruhr : plus de « 2500 manifestations culturelles prévues dans plus d'une cinquantaine de villes de la région. »⁹⁰ Cette année de dynamisation territoriale par la culture a permis de souligner et de magnifier le patrimoine de la région avec notamment l'ouverture du Ruhrmuseum en 2010. De même l'ouverture du MuCEM en 2013 s'inscrivait dans l'année Marseille - Provence 2013 :

« [Une même vision qui] vise à affirmer le rôle de la culture comme force de transformation durable du territoire de la capitale, sur le plan économique, urbain et social. Notre vision consiste à faire de Marseille-Provence 2013 un territoire phare de l'espace euro-méditerranéen, une véritable plateforme de création, de rencontre et d'échanges. [...] fédérant sur un même projet l'ensemble des acteurs concernés, produisant des impacts durables sur le territoire, à la fois sur le plan culturel, économique, urbain et social dans le but d'améliorer l'attractivité et la visibilité internationale du territoire. »⁹¹

La dynamisation du territoire par l'ouverture d'un musée a permis le développement de l'activité sur l'ensemble du territoire.

On voit que cette tendance s'est d'autant plus accentuée au cours des dernières années. Les processus d'ouverture de nouveaux musées sont très longs,

89 Meyrotin, Benoît, 2015. *Marketing territorial. Enjeux et pratiques*. Paris : Magnard-Vuibert, p.10.

90 Taurillon. (14 février 2010). « Essen : capitale européenne de la culture en 2010. » <https://www.taurillon.org/Essen-capitale-europeenne-de-la-culture-2010>, consulté le 23/02/2019.

91 My Provence. (2013). « Marseille-Provence 2013 ». <https://www.myprovence.fr/marseille-provence-2013>, consulté en mars 2019.

mais dès que le projet est validé, une véritable mise en réseau s'enclenche à la fois avec les partenaires publics et privés. Une grande partie du « mise en réseau » concernant les financements notamment mais aussi l'intégration dans le territoire économique et politique se conduit bien en amont de l'inauguration finale du musée :

« Exister sur la carte du monde est un enjeu économique avant d'être communicationnel. Alors que la cohésion interne de la ville est mise à mal, la visibilité des territoires à l'extérieur, à diverses échelles, devient une exigence. [...] Comment attirer et retenir les entreprises sur un territoire ? Ainsi, dans les années 1980-1990, on assiste à la montée en puissance de la communication et du marketing territorial qui vise à convaincre un investisseur de participer à l'économie locale. Donner une image valorisante et distinctive du territoire devient un impératif économique et politique. »⁹²

Ainsi la culture apparaît comme une composante essentielle du tourisme et le patrimoine, une ressource dans le développement local.⁹³ Dans le cadre du projet Louvre-Lens, l'association Euralens a été créée en 2009 par Daniel Percheron, alors président de la région Nord-Pas-de-Calais, afin d'accompagner l'accueil du Louvre par la ville de Lens.⁹⁴ Ce projet de développement et d'aménagement du territoire en vue de la construction du futur musée montre bien que l'intégration d'une institution se prépare bien en amont de son inauguration pour les publics. Afin de construire un environnement attractif, il a été développé ce qui a été baptisé la « méthode Euralens » :

« Le Louvre-Lens est tout simplement le point de départ d'une mutation par la culture, aussi bien symbolique qu'économique. Lorsque le bassin minier a été choisi pour accueillir cet « autre » Louvre, en 2004, ce territoire montrait tous les signes sociaux, éducatifs et économiques d'une crise douloureuse et déjà longue, liée à l'arrêt de l'exploitation du charbon. La considération de la situation sociale a ainsi façonné le projet du Louvre-Lens dans son intégralité, de son architecture à sa programmation, de sa politique institutionnelle jusqu'à sa muséographie. Le Louvre-Lens est le nœud depuis lequel se construit progressivement tout un écosystème, visant la revitalisation d'un territoire dans sa globalité. »⁹⁵

92 *Op. cit. Musées en mutation : un espace public à revisiter.* Regourd, p.285.

93 *Op. cit. Ballé, Poulot, 2004. Musées en Europe, une mutation inachevée,* p.207.

94 Euralens. (2019). « 2009-2019 : l'odyssée d'un territoire. 10 ans de transformation autour de l'arrivée du Louvre Lens. », p.11.

95 *Ibid.* p.5.

« Le marketing territorial doit transmettre du sens aux collaborateurs, aux entreprises, aux professionnels [...] et aux partenaires. »⁹⁶ C'est en ce sens qu'il faut développer une stratégie de préfiguration spécifiquement dirigée vers les « investisseurs » de manière à mettre en lumière les intentions du projet. Il faut convaincre, mais aussi fédérer et mobiliser les acteurs⁹⁷ dans la construction du projet muséal. Par exemple à La Boverie, c'était un effort à la fois urbanistique, mais aussi économique et politique de lier les différentes ambitions du « Projet de Ville » de Liège à l'œuvre depuis 2003 : « Cette stratégie vise à faire de Liège une véritable métropole créative, connectée et ouverte sur le monde. »⁹⁸ Sous l'égide de Rudy Ricciotti et du cabinet d'architectes liégeois p.HD la ville de Liège veut renforcer la dynamique de développement urbain et le positionnement d'un nouvel outil culturel dans le paysage muséal international.⁹⁹

Le rayonnement économique autour des musées en construction ou en rénovation amène ces derniers à diversifier ses activités notamment en intégrant dans le nouvel édifice des nouveaux services à l'intention du public comme des cafés, des restaurants ou encore des boutiques à l'intérieur même du futur musée. À Vienne, l'agglomération des musées de la ville en un « complexe muséal est avant tout considéré comme un outil pour dynamiser le tourisme à Vienne. »¹⁰⁰ Cette volonté de mettre en avant la ville dans son ensemble comme une destination touristique amène le musée à s'intégrer dans le paysage urbain au milieu de magasins et de restaurants qui bénéficieront également de ce rayonnement culturel. En s'associant avec des entreprises déjà implantées sur le territoire et en les invitant dans ce nouvel espace en construction, la ville de Vienne préfigure le dynamisme de son territoire en développement.

96 *Op. cit.* Meyrotin, 2015. *Marketing territorial. Enjeux et pratiques*, p. 3.

97 *Ibid.* p.11.

98 *Op. cit.* « La Boverie : ouverture. » (2016). <https://www.laboverie.com/contact/presse/dp-boverie-ouverture-fr.pdf>, (dossier de presse), consulté le 02/04/2019, p.2.

99 *Ibid.* p.8.

100 *Op. cit.* Rief-Viernay, 2015. « Le nouveau « Quartier des Musées » de Vienne : le musée comme vitrine de la capitale autrichienne », p.242.

2.2.2. Les partenaires culturels et sociaux

Le musée se présente donc – particulièrement aux financeurs publics et privés – comme un levier économique et politique puissant. Mais ce n'est pas sa seule force, puisqu'en mobilisant les acteurs déjà présents sur le territoire, le futur musée prépare son intégration à la vie culturelle et sociale de l'espace dans lequel il s'inscrit. Dans le cadre d'une rénovation importante, on parlera alors de réintégration culturelle dans le but de revaloriser les partenariats avec des acteurs sociaux : « Il semblerait que les murs des musées traditionnels, qui séparaient autrefois le musée de sa communauté environnante, s'abaissent ou sont détruits. »¹⁰¹

Par différentes instances les musées en devenir vont alors venir appuyer leur projet de manière à ouvrir et développer le champ des publics à l'aide de partenaires locaux :

« Une opération de préfiguration sera probablement souhaitable, de manière à engager la fréquentation du site et amorcer l'insertion de l'institution dans le tissu social régional. [...] Cette préfiguration permettra en particulier d'amorcer les collaborations avec le milieu scolaire primaire et secondaire, et de faire des expériences en direction des secteurs sociaux défavorisés. »¹⁰²

Michel Colardelle montre toute l'importance de la stratégie de préfiguration en amont du projet du MuCEM. Les partenariats sont souvent initiés alors même que le projet muséal est encore à l'état d'ébauche. Michel Côté renchérit : « Une logique de partenariat avec une pluralité d'acteurs motive ces projets qui permettent à l'institution de s'ouvrir sur les autres et de s'inscrire dans le territoire. »¹⁰³

101 Kotler, Neil G., Kotler, Philip et Kotler, Wendy I., 2008. *Museum Marketing & Strategy : Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*. San Francisco : Josey-Bass Wiley Imprint, p.xxiii.

« The walls of traditional museums, it is argued, that once separated the museum from the surrounding community have been scaled or torn down. »

102 *Le Musée et le Centre interdisciplinaire d'études des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée : étude préalable pour un projet de "délocalisation" du MNATP-CEF de Paris à Marseille (site d'Euroméditerranée)*, Colardelle, Michel, 1999. Ministère de la Culture et de la Communication. [en ligne] URL : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/004000151.pdf>, p.52.

103 Musée des Confluences (septembre 2008). « Du Muséum au musée des Confluences. Médiation et activités culturelles. », p.73.

En construisant en amont une relation avec les institutions locales, le musée s'inscrit dans une dynamique d'inclusion et de participation des acteurs sociaux locaux sur le long terme et s'inscrit donc directement dans la ligne du musée comme vecteur de lien social qui va alors par ces partenariats déployer son potentiel. Aussi, il est important de souligner les différents degrés de partenariats qui existent entre le musée en construction ou en rénovation et les acteurs culturels et sociaux du territoire.

Le musée en rénovation ou en chantier n'est pas ou peu accessible au public. Cependant dans le cadre de sa stratégie de préfiguration, il est important pour le musée de rester actif surtout dans le cadre de ses partenariats passés ou futurs avec les habitants du territoire. Cela se manifeste alors dans certains cas par la création d'une association de préfiguration, comme ce fut le cas pour le MuCEM. En 2009, c'est Bruno Suzzarelli qui est chargé de créer et de diriger cette dernière afin de préparer l'ouverture du futur musée, d'en concevoir le Projet Scientifique et Culturel et d'engager la programmation.¹⁰⁴ L'association de préfiguration du MuCEM a tenu sa première assemblée générale le 11 janvier 2010 et elle compte à la fin de l'été 2010 une dizaine de collaborateurs qui préparent le fonctionnement du futur établissement et les stratégies à la fois de communication, d'information, de programmation culturelle, de production et d'exploitation des différents sites. Zeev Gourarier, conservateur général du patrimoine, est nommé directeur scientifique et culturel de l'association de préfiguration la même année¹⁰⁵ :

« En prélude à son ouverture à Marseille en 2013, le MuCEM a choisi de présenter des moments de rencontres et de débats afin de mieux éclairer les grands enjeux de civilisations dans lesquels il s'inscrit. Il a également souhaité organiser des expositions « hors les murs » pour proposer au public un nouveau regard sur ses collections. »¹⁰⁶

Cette association a donc pour objectif premier de mettre en lumière l'ensemble du projet de manière tout d'abord théorique et technique par exemple avec la définition du projet scientifique et culturel, puis pratique comme nous le verrons

104 MuCEM. (2012). « Rapport d'activité MuCEM 2011 ». [en ligne] URL : http://www.mucem.org/sites/default/files/2017-04/mucem_ra_2011.pdf, (rapport d'activité), consulté le 25/04/2019, p.3.

105 *Ibid.*, p.4.

106 *Ibid.*, p.7.

dans un point suivant de ce chapitre. Des associations de préfiguration avait également été créées à l'occasion de la création du Centre Pompidou-Metz et du Musée des Confluences. Mais cela ne semble pas être une exception française, puisque de nombreuses institutions ont développé des services spécialement dédiés à la rénovation du musée comme le Manchester Museum avec le « Manchester Museum's Courtyard Project »¹⁰⁷ où la responsable de communication Allia Ullah s'attache à alimenter une page spécifique sur le projet architectural et le programme proposé au public pendant cette période ou encore le « Service orienté vers les publics » à l'Africamuseum qui a été remanié et augmenté pendant tout la période de rénovation de ce dernier après une évaluation réalisée par Technopolis Group en 2017.¹⁰⁸ La nature même de ce genre de réflexion est fondamentalement guidée par la volonté d'inclure les habitants dans le processus d'implantation du musée dans le territoire. Dans le cadre de sa rénovation, le musée montre sa volonté de s'ouvrir au public au sens général du terme et de considérer le contexte à la fois social et culturel dans lequel il s'inscrit afin de le réinvestir de manière à montrer l'adéquation du projet de rénovation du musée.

De ce fait, les musées vont beaucoup solliciter les acteurs culturels déjà présents sur place. En faisant appel aux associations, mais aussi aux autres structures culturelles et musées présents sur le territoire, le musée en « chantier » va pouvoir s'impliquer de manière concrète dans la vie sociale et culturelle du musée. Cela montre en effet une nouvelle facette du musée « vivant » qui appelle à devenir un acteur fort sur le territoire et à se développer en osmose avec les autres acteurs sociaux implantés. La préfiguration du musée prend alors plusieurs formes qui vont avoir un impact sur la manière dont vont être investis et vont s'investir les acteurs sociaux. C'est en ce sens que la Maison du Projet - Louvre - Lens a été inaugurée le 4 décembre 2009, jour de la pose de la première pierre du chantier du futur musée. C'était un lieu d'accueil, d'information et de

107 Manchester Museum (2019). « Courtyard Project ».

<https://www.museum.manchester.ac.uk/about/courtyardproject>, consulté le 08/05/2019.

108 Africamuseum. (septembre 2017). « The Public Oriented Services of the Royal Museum for Central Africa ». [en ligne] URL : https://www.africamuseum.be/sites/default/files/media/about-us/peer-review/Peer_Review_Publicorientedservices.pdf, consulté le 03/05/2019.

médiation sur les collections du Louvre-Lens et sur l'avancée du chantier, dirigée par l'association elle a accueilli près de 75000 visiteurs en trois ans.¹⁰⁹

« La volonté de la municipalité à travers les aspects extérieurs et intérieurs du bâtiment, le contenu des expositions, la programmation culturelle, les moyens logistiques et muséographiques engagés, est à la fois d'ancrer l'image de la perception du Louvre Lens au sein de la population mais aussi de proposer un premier rendez-vous concret avec le musée. Organisés en collaboration avec les équipements culturels voisins, des acteurs du chantier et du futur musée, des rencontres, des conférences, des projections permettront aux publics de suivre l'évolution du chantier. Des rendez-vous culturels, des projections de films, des ateliers éducatifs et des visites guidées complètent cette présentation. Bien plus qu'un simple avant-goût : la maison du projet reflète l'esprit du Louvre-Lens ! »¹¹⁰

Ce projet montre toute l'ampleur de l'arrivée d'un musée dans un contexte culturel déjà existant et l'importance de son déploiement en parallèle au chantier.

De la même manière, lors de la conférence de presse du 2 novembre 2016, le comité fondateur du Humboldt Forum im Berliner Schloss, composé de Neil MacGregor, Hermann Parzinger et Horst Bredekamp,¹¹¹ officialise toute l'ambition du projet : connexion, médiation et participation entre citoyen, collection et science et ce à travers une programmation culturelle riche *in* et *ex situ*.¹¹² C'est à cette occasion qu'une conférence ouvre l'exposition inaugurale de la Humboldt Box, un espace d'exposition temporaire spécialement construit par le Humboldt Forum et placé devant son chantier. En 2017, le Humboldt Forum im Berliner Schloss participe pour la première fois en son nom à la Nuit des musées de Berlin (« Lange Nacht der Museen »)¹¹³ à travers deux expositions présentées parallèlement dans la Humboldt Box. La première exposition s'intitule « Vorsicht Kinder! geschützt, geliebt, gefährdet » et porte sur la thématique du danger, tandis que l'autre est consacrée à la reconstruction du château et explicite le projet architectural du Humboldt Forum. On voit ici une volonté d'intégration

109 Échanges de mail avec Élodie Sénéchal, directrice adjointe et communication Euralens.

110 Drôle de trame. « Louvre Lens : la Maison du Projet ». <https://www.droledetrame.com/projets/musees/louvre-lens-maison-du-projet>, consulté le 22/03/2019.

111 Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss. (2 novembre 2016). *Basislager für eine Weltreise*, consulté en novembre 2019.

112 *Idem*.

113 Förderverein Berliner Schloss e.V. « Lange Nacht der Museen 2017 » [en ligne] URL : <https://berliner-schloss.de/fr/allgemein/lange-nacht-der-museen-2017-le-humboldt-forum-est-represente-avec-deux-expositions>, consulté en mai 2020.

dans la vie culturelle berlinoise par l'événement très attendu qu'est la Nuit des musées, créée en 1992. Cependant, la question des collections qui seront exposées au Humboldt Forum est peu abordée et semble totalement absentes du discours. Même au cours des conférences et des expositions organisées dans le cadre de cette soirée mais également par la suite, la place des futures collections du Humboldt Forum est marginale. Le projet architectural fait l'impasse sur d'autres ambitions du projet comme le rassemblement des collections extra - européennes en un lieu unique. À la fermeture de la Humboldt Box à la fin de l'année 2018, deux autres points d'informations sont ouverts dans le centre de Berlin¹¹⁴ et semblent reprendre la fonction de « vitrine » de la Humboldt Box avec des expositions temporaires notamment centrées sur l'architecture. On constate ainsi une volonté de visibilité du projet mais de nombreuses difficultés à expliciter de manière claire tous les enjeux de la création du Humboldt Forum.

Par ailleurs : « Pendant la durée des travaux, de juin 2006 à octobre 2009, le Centre Pompidou-Metz a été présenté dans la Maison du Projet, implantée dans le quartier de l'Amphithéâtre à proximité du chantier. »¹¹⁵ On constate donc que cette stratégie de « Maison du Projet » a été mis en place dans plusieurs musées et montre bien le lien entre les partenaires économiques (le projet à Metz a bénéficié du soutien de Samsung) et les acteurs sociaux qui peuvent par ce biais mieux comprendre le projet qui est en train de se construire. Ce type de projet vise donc à suivre chaque étape de la construction du musée et d'accompagner parallèlement ses avancées en proposant à la fois une vision globale du projet intégrée à l'environnement culturel du territoire dans lequel s'inscrit le musée.

L'une des stratégies les plus usitées en corrélation avec la Maison du Projet est sûrement la mise en place de visites de chantier. Pouvoir jeter un œil dans les coulisses, avoir un aperçu de ce qui est habituellement caché au public voilà l'une des prérogatives de la préfiguration. Visiter le chantier c'est aussi

114 Ockert, Gritt (17 janvier 2019). « Der Förderverein Berliner Schloss e.V. öffnet mit einem Container am Bauzaun der Baustelle und einem Ladenlokal (Werderscher Markt 12) zwei neue Ausstellungsräume » *Berliner Woche* (Berlin) [en ligne] URL : https://www.berliner-woche.de/mitte/c-kultur/der-foerderverein-berliner-schloss-ev-offnet-mit-einem-container-am-bauzaun-der-baustelle-und-einem-ladenlokal-werderscher-markt-12-zwei-neue-ausstellungsraeume_a197452, consulté en mars 2020.

115 Le Bon, Laurent (dir.), 2010. *Chefs-d'œuvres ?*, Cat. Expo., Metz, Centre Pompidou Metz. (12 mai 2010-12 septembre 2011). Metz : Centre Pompidou Metz, p.12.

permettre au visiteur de se sentir « unique » et attiré par la curiosité, de suivre le cheminement du musée jusqu'à l'amener à visiter le musée à son ouverture ou sa réouverture pour voir le projet fini. Autant de raisons se déplacer ! Car l'ouverture d'un musée c'est d'abord aller à la rencontre d'un nouveau public, qu'il faut intéresser et inclure dans le projet de manière à construire une base solide en amont de la vie « propre » du musée. Par exemple ce sont surtout deux initiatives qui vont jouer un grand rôle dans la préfiguration du Louvre-Lens. D'abord les visites du chantier le long d'un sentier provisoire qui aboutit à un belvédère permet aux visiteurs de découvrir l'avancée des travaux. Au fil des mois le flux est de plus en plus important et vite encadrés par des référents qui servent de guides et qui fournissent des informations pointues sur le projet.¹¹⁶ Cela montre d'une part la curiosité du public face à un chantier d'une telle envergure et surtout du projet en lui-même. L'autre initiative fut la création du café des voisins :

« Chaque premier vendredi du mois, un rendez-vous informel est organisé à la Maison du projet, autour d'une tasse de café et de petits gâteaux. Là, un point actualisé est fait sur l'avancement du chantier. Régulièrement, un invité vient compléter l'information. [...] Le public aime cette proximité. Au fur et à mesure, les questions apparaissent. »¹¹⁷

Une fois de plus on voit cette relation qui commence avec le public bien avant la concrétisation du projet et l'inauguration du musée. Permettre aux visiteurs de s'investir dans la construction du musée est l'une des pierres angulaires des stratégies de préfiguration des musées. Ou encore le Museon Arlaten qui propose des « visites flash » de trente minutes pour présenter le projet de rénovation du musée. Ainsi en montrant aux acteurs sociaux la cohérence du projet et en leur permettant de s'impliquer dans le cœur même du projet et en valorisant cette implication, le musée va solidifier sa relation avec les futurs visiteurs. Michel Laclotte va encore plus loin quand il dit : « En retrouvant une dimension politique, au sens noble du terme, le musée est redevenu comme souvent au 19^e siècle un organe vivant de la cité »¹¹⁸

116 *Op. cit.* Portelli et Pineau, 2012. *Louvre-Lens de la conception à la naissance*. Lille, p.57.

117 *Idem.*

118 Laclotte, Michel, 2001. « L'expansion des musées : constructions, extensions, rénovations » in *L'avenir des musées*, Paris, Éditions de la Réunion des musées nationaux, p.25.

C'est ainsi que l'on voit que le(s) public(s) occupent une place prépondérante dans la stratégie de préfiguration des musées. Il semblerait même que l'un des publics les plus visés lors de l'élaboration des stratégies de préfiguration soit le public scolaire. En effet, on constate que nombre d'activités sont organisées en collaboration avec des institutions éducatives. Par exemple le programme « Wienmuseum geht in die Schule »¹¹⁹ s'adresse aux classes d'âge de six à neuf ans de toutes les écoles publiques de Vienne pendant toute la durée des travaux de rénovation du musée. Depuis octobre 2018, des médiateurs du musée se rendent dans les classes afin de conduire des ateliers d'une semaine suivant quatre points d'entrée : « Spielen, Essen, Bewegung und Arbeit » (jeu, nourriture, mouvement et travail) par lesquels les enfants appréhendent l'histoire de l'Autriche et construisent une exposition dans leur salle de classe.¹²⁰ Le programme semble avoir un franc succès, la saison 2018/2019 est complète ! Il semble donc important, lors de la fermeture du musée de venir assurer la continuité voire développer ces activités avec les publics scolaires comme le montre l'exemple de l'Africamuseum qui accueillait avant sa fermeture en 2013 près de 30000 enfants et jeunes pour des ateliers¹²¹ et dont les activités ont été accueillies par trois partenaires le Muséum des Sciences naturelles, BELvue et BOZAR¹²² pendant la durée des travaux de rénovation. Citons également le MuCEM qui s'est attaché dès la création de son association de préfiguration à travailler avec les publics scolaires :

« Le MuCEM et l'académie d'Aix-Marseille ont signé une convention-cadre le 12 février 2012, avec trois objectifs : favoriser les partenariats entre les écoles, les établissements scolaires du second degré et le MuCEM ; créer des formations inscrites au Plan académique de formation pour les enseignants ; impliquer les établissements dans des projets pédagogiques sur le long terme.¹²³ »

119 Wien Museum. (2018). « Wien Museum geht in die Schule ». <http://www.wienmuseumgehtindieschule.at/en/programm>, consulté le 13/05/2019.

120 *Idem*.

121 Africamuseum. (28 août 2013). « Musée royal de l'Afrique centrale : le musée en rénovation devient un musée pop-up » (communiqué de presse), p.2.

122 *Idem*.

123 MuCEM. (2013). « Rapport d'activité MuCEM 2012 ». [en ligne] URL : http://www.mucem.org/sites/default/files/2017-04/mucem_ra_2012.pdf, (rapport d'activité), consulté le 25/04/2019, p.90.

En proposant des dossiers pédagogiques pour les enseignants de manière à préparer la rentrée 2013 et des sessions découvertes gratuites des expositions permanentes et temporaires¹²⁴ le MuCEM prépare la pleine intégration des publics scolaires à son programme. En outre, le MuCEM a tissé des liens avec différentes associations de la ville de Marseille tout au long de sa construction comme le Préau des Accoules,¹²⁵ une structure culturelle bien établie.

Ainsi on voit que la préfiguration des musées s'adresse tout particulièrement aux institutions scolaires dans le sens où c'est l'un des piliers les plus importants dans l'intégration d'un musée dans le territoire. En ciblant dès la constitution de la programmation culturelle les publics scolaires, le musée montre ainsi sa volonté de prendre part au dynamisme d'une société en mouvement. En effet, on constate que ces partenariats ne s'adressent pas uniquement aux publics scolaires.

Force est de constater que le musée va jouer de la période charnière de la préfiguration pour proposer d'autres activités et se diversifier dans les activités qu'il propose. Frédéric Poulard fait appel à Becker lorsqu'il dit :

« Comme toute institution, les musées ne fonctionnent pas en autarcie mais évoluent dans un environnement spécifique qui leur fournit des ressources matérielles, humaines et esthétiques (Becker, 1988) »¹²⁶

L'une des visées de la préfiguration semble alors être la connexion à cet environnement spécifique, de manière à établir un lien fort avec le contexte social et culturel. Le concept de « musée nomade » tel qu'il a été développé dans le cadre de la stratégie de préfiguration du futur Musée des Confluences dès l'année 2000 s'appuyait sur l'investissement de différents lieux : des lieux de soins, de consommation,... afin d'exposer « hors-les-murs » le concept même du musée et

124 MuCEM. (2013). « Rapport d'activité MuCEM 2012 ». [en ligne] URL : http://www.mucem.org/sites/default/files/2017-04/mucem_ra_2012.pdf, (rapport d'activité), consulté le 25/04/2019, p.95.

125 *Le Musée et le Centre interdisciplinaire d'études des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée : étude préalable pour un projet de "délocalisation" du MNATP-CEF de Paris à Marseille (site d'Euroméditerranée)*, Colardelle, Michel, 1999. Ministère de la Culture et de la Communication. [en ligne] URL : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/004000151.pdf>, p.52.

126 *Op. cit.* Poulard, 2010. *Conservateurs de musées et politiques culturelles. L'impulsion territoriale*, p. 80.

ses ambitions.¹²⁷ En effet, la fermeture d'un musée conduit bien souvent à développer des projets dans d'autres lieux, parfois « non-culturels. » Ainsi, une autre finalité du musée nomade semble être l'accompagnement et la transition entre l'ancien bâtiment et ces lieux « autres » avant l'ouverture du nouveau musée. D'autre part, « Constellation » a été l'une des actions menées par l'association de préfiguration du Centre Pompidou-Metz du 15 mai au 4 octobre 2009. Des œuvres de la future collection du musée étaient exposés dans différents lieux publics : la gare de Metz, le rue, le parc.¹²⁸ C'est en s'intégrant directement dans des espaces publics ou privés et où la culture est peu visible que le musée va pouvoir montrer le changement qui s'opère au sein de son institution et contribuer à la bonne réception du musée par le public.

Outre le fait de s'inscrire dans le paysage culturel du territoire, le musée va également utiliser son rayonnement pour toucher un public plus large. C'est notamment le cas avec l'organisation en 2006 du premier marathon reliant la ville de Lille à celle de Lens. Cette course intitulée « La Route du Louvre »¹²⁹ trouvait alors son arrivée dans le bassin minier où se tient aujourd'hui le Louvre-Lens. Une manière sportive et ludique de découvrir le futur lieu culturel. Dans le même esprit, des balades cyclistes étaient organisées pendant les travaux de rénovation de l'Africamuseum entre le centre-ville de Bruxelles et le chantier pour aller à la découverte du parc qui entoure alors le site du musée.¹³⁰ En alliant des publics parfois éloigné du secteur culturel, la stratégie de préfiguration du musée cherche aussi à se diversifier dans ses approches afin de toucher le plus grand nombre de potentiels visiteurs.¹³¹

Un autre exemple de partenariat et sûrement le plus utilisé est le partenariat avec une autre institution muséale ou culturelle. C'est en effet une manière efficace et sécurisée de pouvoir montrer les œuvres du musée dans un autre contexte tout en proposant une nouvelle lecture de celles-ci. Ces partenariats

127 Musée des Confluences (septembre 2008). « Du Muséum au musée des Confluences. Pratiques d'exposition. », p.173.

128 Centre Pompidou Metz. (2010). « Constellation, le film ». <https://www.dailymotion.com/video/xc2v1t>, consulté le 3/05/2019.

129 La Route du Louvre. <http://www.laroutedulouvre.fr>, consulté en mai 2019.

130 Provelo. « Tervuren et Africamuseum ». https://www.provelo.org/fr/individual_tour/tervuren-et-africa-museum, consulté en avril 2019.

131 *Op. cit. Musées en mutation : un espace public à revisiter*. Regourd, p.124.

sont pour la plupart d'entre eux locaux, comme cela est actuellement le cas pour le musée Cluny qui a prêté dans le cadre de son projet de rénovation des œuvres de sa collection à plusieurs institutions. Ainsi on peut nommer entre autres le Musée National de la Renaissance, qui accueillera jusqu'en 2020 le cycle de tapisseries « Scènes de la vie de Lérian et Lauréolle »¹³² ; la Basilique Saint-Denis¹³³ ou encore la Cité Internationale de la Tapisserie d'Aubusson.¹³⁴ Le musée de Cluny expose aussi actuellement au musée du Louvre certains objets de sa collection :

« Pendant ses travaux de rénovation, quelques œuvres du musée de Cluny ont été invitées à dialoguer avec les collections du département des Objets d'art. Cette présentation temporaire au sein des vitrines du département conduit les visiteurs depuis l'art roman, avec la somptueuse reliure de l'évangélaire de Novare, jusqu'aux débuts de la Renaissance, avec d'extraordinaires micro-sculptures en buis destinées à la dévotion privée. »¹³⁵

On voit par ces nombreux partenariats que le musée de Cluny continue de faire circuler sa collection au sein de différentes institutions en France mais aussi à l'étranger puisque les œuvres du musée de Cluny sont actuellement aussi exposées en Italie, en Suisse et en Espagne ou aux Émirats Arabes.¹³⁶

De même, le Wienmuseum qui a récemment fermé ses portes profite de cette période de rénovation pour exposer ses plus belles pièces dans une rétrospective sur la sécession viennoise dans une exposition intitulée « Vienna on the Path to Modernism »¹³⁷ à Osaka et à Tokyo avec plus de 450 œuvres. Le musée reste lui-même actif à Vienne puisqu'il expose au MUSA de Vienne, un centre d'art contemporain et une artothèque que le musée a acquis en 2018, dans

132 *Op. cit.* Musée Cluny. « Vie des collections. » <https://www.musee-moyenage.fr/actualites/vie-des-collections/actualite-des-collections.html>, consulté en mai 2019.

133 Basilique Saint-Denis. « La splendeur retrouvée de la Basilique Saint-Denis ». <http://www.saint-denis-basilique.fr/Actualites/La-splendeur-retrouvee-de-la-basilique-Saint-Denis>, consulté le 01/05/2019.

134 Cité Internationale de la Tapisserie d'Aubusson. <https://www.cite-tapisserie.fr>, consulté le 01/05/2019.

135 Musée du Louvre. « Rencontre avec des collections remarquables : le département des Objets d'Art invite le musée de Cluny ». <https://www.louvre.fr/rencontre-avec-des-collections-remarquables-le-departement-des-objets-d-art-invite-le-musee-de-cluny>, consulté le 04/05/2019.

136 *Op. cit.* Musée de Cluny, « Vie des collections. » <https://www.musee-moyenage.fr/actualites/vie-des-collections/actualite-des-collections.html>, consulté en mai 2019.

137 Wien Museum. « Japan 2019 ». <https://www.wienmuseum.at/de/japan-2019.html>, consulté le 01/04/2019.

le cadre d'une exposition « permanente » pendant tous les travaux de rénovation du Wienmuseum. L'exposition « Das Rote Wien 1919-1934 »¹³⁸ se tient également actuellement au MUSA, où l'on peut découvrir des œuvres de la collection du Wienmuseum en parallèle d'œuvres du fonds du MUSA.

C'est dans cette idée de partenariat qu'émerge le projet d'exposition « Neue Nachbarn. Auf dem Weg zum Humboldt Forum » (littéralement « Nouveaux Voisins. Sur le chemin du Humboldt Forum ») qui s'attache à investir l'Île aux musées avec des objets issus des collections du futur Humboldt Forum. En proposant une sélection de 25 objets aux visiteurs au sein des autres musées de l'Île et en déroulant un discours adapté autour de ces œuvres, le Humboldt Forum im Berliner Schloss présente pour la première fois de manière tangible avec ses propres collections.¹³⁹ Cela remplit alors une double fonction : celle de tisser et de renforcer les liens avec les institutions voisines en travaillant ensemble à l'intégration d'objets « étrangers » dans leurs institutions, mais aussi la possibilité de communiquer sur le projet du Humboldt Forum de manière innovante. Comme l'explique Catalina Heroven, conservatrice des Musées de la Ville de Berlin et commissaire de l'exposition, cette exposition constitue une première approche qui va ensuite amener le visiteur à s'intéresser d'avantage à la nature même du projet du Humboldt Forum.¹⁴⁰

En 2018, Catalina Heroven va plus loin avec un projet intitulé « Humboldt Forum Highlights » qui présente une sélection encore plus restreinte des objets phares du Humboldt Forum dans la même optique que l'exposition « Neue Nachbarn. » En effet, l'aspect inédit et exceptionnel est renforcé par la sélectivité encore plus ciblée des objets exposés. Catalina Heroven explique qu'un long travail a été conduit autour de la médiation des Humboldt Forum Highlights de manière à pouvoir rendre le projet intelligible, cohérent et original. La difficulté était de mettre sur un même niveau des objets très différents dans des

138 Wien Museum. « Das Rote Wien : 1919-1934 ». <https://www.wienmuseum.at/en/exhibitions/current/detail/das-rote-wien-1919-1934.html>, consulté le 04/04/2019.

139 Staatliche Museen zu Berlin. (17 juin 2017). *Neue Nachbarn. Auf dem Weg zum Humboldt Forum* [en ligne] URL : <https://www.humboldtforum.org/de/presse/mitteilungen/neue-nachbarn-auf-dem-weg-zum-humboldt-forum>, consulté en mars 2020.

140 Voir entretien Catalina Heroven, p.260.

lieux différents. Finalement, un compromis a été trouvé : la création de médiation papier ainsi qu'une cohésion visuelle avec des socles aux couleurs identiques a permis de construire un propos autour de cette idée d'objets incontournables du musée.¹⁴¹ Cette exposition avait pour vocation de montrer la diversité et les points de convergence des collections du Humboldt Forum (sans s'appuyer sur son projet architectural) et des partenariats possibles avec des institutions voisines. L'idée de s'appuyer directement sur ses collections était très bonne, bien que difficile à mettre en place tant dans le développement du discours que dans l'installation pratique dans les musées voisins. En effet, Catalina Heroven explique que la multiplication des acteurs au sein du projet d'exposition démultiplie les difficultés rencontrées dans le choix des objets, de la muséographie, du discours... Finalement, l'option qui a été choisie par l'ensemble des équipes a été de créer une « mini-exposition » de laquelle chaque objet était le centre¹⁴² et constituait un exemple représentatif d'une culture :

« C'est pour ça qu'on a voulu aller plus loin avec les Highlights, en allant jusqu'à personnifier les objets que l'on présentait. Pour que les visiteurs puissent s'en imprégner et s'identifier et on a donné un nom à chacun des Highlights : Vishnu ; Sope ; Kazike... »¹⁴³

Ainsi ces propositions plus concrètes ont permis de donner une cohérence globale à l'exposition et à sa thématique transversale à l'image du Humboldt Forum, mais aussi de faire fonctionner chaque objet au sein de l'environnement du musée dans lequel il se trouvait pour créer de nouvelles passerelles.

Ce n'est pas exceptionnel pour un musée de travailler en partenariat avec d'autres musées surtout dans le cadre d'expositions temporaires. Mais dans le contexte d'une stratégie de préfiguration ce travail d'équipe est d'autant plus important puisqu'il permet au musée de continuer à rayonner lorsqu'il ne dispose pas d'espaces d'exposition *per se*. En visibilisant les objets de ses collections dans d'autres musées, le musée profite à la fois d'une chance de toucher d'autres

141 Voir annexes 6.1.2., p.200-201.

142 Staatliche Museen zu Berlin. (23 octobre 2018). *Humboldt Forum Highlights auf der Museumsinsel Berlin und am Kulturforum* [en ligne] URL : <https://www.humboldtforum.org/de/presse/mitteilungen/humboldt-forum-highlights-auf-der-museumsinsel-berlin-und-am-kulturforum-23-10-2018-26-5-2019>, consulté en mars 2020.

143 Voir annexes entretien Catalina Heroven, p.261.

publics mais aussi de créer ou renforcer des partenariats avec des institutions culturelles reconnues et ainsi de s'inscrire dans le paysage culturel.

Le plan « Culture Près de chez Vous » est une stratégie française fondée sur un dialogue partenarial avec les collectivités territoriales qui cherche à promouvoir les échanges d'œuvres d'art.¹⁴⁴ On retrouve des fonctionnements similaires dans d'autres pays dans le cadre des fermetures temporaires de musées. C'est le cas de l'actuel Africamuseum qui a par des expositions « pop-up » exposé des œuvres au musée BELvue à Bruxelles dans le cadre de deux expositions temporaires l'une intitulée « Masques Géants du Congo. Patrimoine ethnographique des jésuites de Belgique » en 2015¹⁴⁵ et l'autre en 2016 appelée « Going postal : (Hi)stories and philately in Belgium. »¹⁴⁶ Ces deux expositions ont permis au Musée Royal de l'Afrique Centrale d'exposer des objets de leurs fonds qui ne l'étaient plus depuis longtemps. De plus, le MRAC a investi différents lieux de ses œuvres monumentales par ce qu'il appela des « projets clin d'œil. » Par exemple dans le forum des Musées Royaux des Beaux-Arts de Bruxelles, on a pu admirer l'éléphant ou encore la pirogue au Musée Royal de l'Armée et de l'Histoire Militaire.¹⁴⁷ Ces clins d'œil sont véritablement des apparitions dans un environnement totalement nouveau et vise à interpeller et interroger le visiteur par sa présence. L'Africamuseum a également exposé en 2017 au palais des Beaux-Arts « BOZAR » de Bruxelles une exposition intitulée « Peintures populaires »¹⁴⁸ la collection de l'historien Bogumil Jewsiewicki de peintures congolaises entre 1968 et 2011. Le musée BOZAR offrait un autre avantage : « À partir de février, vous pouvez nous retrouver à

144 Ministère de la Culture. « Plan Culture près de chez vous ». <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Culture-et-territoires/Plan-Culture-pres-de-chez-vous>, consulté le 23/04/2019.

145 BELvue. « Giant Masks Congo ». <https://www.belvue.be/en/activities/exposition-temporaire/giant-masks-congo>, consulté le 05/03/2019.

146 BELvue. « Going postal : Histories and philately ». <https://www.belvue.be/en/activities/temporary-exhibition/going-postal-histories-and-philately-belgium>, consulté le 03/04/2019.

147 Belga. (3 février 2016). « La pirogue du roi Léopold III réintègre le musée royal de l'Afrique centrale à Tervuren ». *rtbf* (Bruxelles). [en ligne] URL : https://www.rtbf.be/info/medias/detail_la-pirogue-du-roi-leopold-iii-reintegre-le-musee-royal-de-l-afrique-centrale-a-tervuren?id=9203805, consulté en avril 2019.

148 Cette exposition a également été présentée au Garage Museum of Contemporary Art à Moscou.

BOZAR. Nous y disposons d'un lieu fixe où nous fournissons de l'information mise à jour sur la rénovation, et où de petites installations successives éclairent diverses facettes du MRAC. » Dans cet espace semi-permanent, le Musée Royal de l'Afrique Centrale a pu exposer les avancées du projet en lui-même en contraste avec les expositions temporaires proposées au BOZAR pendant la durée des travaux :

« On peut découvrir à Bozar une plate-forme d'échanges autour des collections du musée, ainsi que des expositions temporaires organisées en collaboration avec le MRAC. Cette nouvelle phase de collaboration est l'occasion de renforcer une volonté de proposer une vision positive et riche de l'Afrique contemporaine, plutôt que celle, poussiéreuse et obsolète, d'une Afrique colonisée. Les membres du personnel des services exposition, éducation et communication des deux institutions travaillent ensemble et échangeront leur know-how : le dynamisme et la connaissance du monde artistique contemporain du Palais des Beaux-Arts, l'expertise scientifique et les collections du Musée royal de l'Afrique centrale. »¹⁴⁹

On voit par ces collaborations institutionnelles les effets positifs de la rénovation et de la stratégie de préfiguration mise en place par le musée. En effet par des expositions à la fois au niveau national et international, le musée fermé peut tout de même bénéficier d'une reconnaissance culturelle :

« La recomposition culturelle des territoires se manifeste, outre ces nouvelles formes de coopération, par la naissance d'un nouvel espace, l'intercommunalité culturelle. Elle consiste en un regroupement de communes qui choisissent de mettre en commun des moyens pour construire et partager un projet de développement et d'aménagement du territoire. [...] La culture est une préoccupation continue de l'aménagement du territoire et un facteur fort d'identification. »¹⁵⁰

Ces collaborations sont pour la plupart temporaires, mais il arrive que la préfiguration d'un musée et de ses collections prenne des formes plus pérennes comme cela a par exemple été le cas lors de la création du Musée du quai Branly :

149 De Crayencour, Muriel. (11 avril 2014). « Un éléphant dans votre salon ? ». *MU in the city*. (Bruxelles). [en ligne] URL : <https://muinthecity.wordpress.com/2014/04/11/un-elephant-dans-votre-salon-africamuseum-mrac-bozarbrussels>, consulté en avril 2019.

150 *Op. cit.*, *Musées en mutation : un espace public à revisiter*. Regourd, p.124.

« Le Pavillon des Sessions du musée du Louvre, dédié aux arts d’Afrique, d’Asie, d’Océanie et des Amériques, n’est pas tant une préfiguration qu’une « antenne » à caractère permanent du Musée du quai Branly. »¹⁵¹

Ce projet complémentaire au musée du Musée du quai Branly a été inauguré le 13 avril 2000 par le président Jacques Chirac. Jacques Kerchache, collectionneur et commissaire d’exposition est à l’origine de ce projet et énonce sa nécessité dès les années 1990.¹⁵² Ce « florilège d’œuvres exemplaires »¹⁵³ n’appelle ni l’exhaustivité, ni l’encyclopédisme, mais bien une diversité thématique et plastique s’étend sur 1400 m². Ce pavillon rappelle étrangement les pavillons des Expositions Universelles mais appelle aussi d’une certaine manière à visiter le Musée du quai Branly.

De la même manière, la Kunsthalle de Vienne a d’abord été construite comme un « container » en 1992 qui devait abriter les collections d’art contemporain viennoises et internationales pendant que le duo d’architecte Ortner&Ortner rénove les écuries royales où se trouve l’actuel musée en y intégrant une nouvelle aile contemporaine pour accueillir les collections.

« Au début, la Kunsthalle Wien était une structure de fortune. Conçu comme un édifice temporaire en forme de container par Adolf Krischanitz, la Kunsthalle Wien a ouvert ses portes sur la Karlsplatz en 1992. La structure de container jaune initialement assez controversée a non seulement façonné le paysage urbain viennois, mais a également changé la scène artistique locale. »¹⁵⁴

Cette « boîte jaune » est en effet restée une dizaine d’année sur la Karlsplatz. Partie intégrante de l’architecture et de la vie culturelle viennoise, le container a été réaménagé lorsque les collections muséales ont déménagé dans le bâtiment « principal » en 2001. La structure de Krischanitz constituait une véritable vitrine des collections contemporaines pendant toute la durée des travaux de la maison

151 Martin, Stéphane, 2006. *Musée du Quai Branly : le guide du musée*. Paris : Éditions du Musée du Quai Branly Paris, p.296.

152 *Op. cit.* Martin, 2006. *Musée du Quai Branly : le guide du musée*, p.297.

153 *Ibid.* p.294.

154 Kunsthalle Wien. « About us ». <http://kunsthallewien.at/#/en/about-us/about-kunsthalle-wien>, consulté le 13/03/2019.

« In the beginning, Kunsthalle Wien was a makeshift structure. Conceptualized as a temporary edifice in the shape of a container by Adolf Krischanitz, Kunsthalle Wien opened its doors at Karlsplatz in 1992. The initially rather controversial yellow container structure not only shaped the Viennese cityscape, but also changed the local art and exhibition scene. »

« mère » dans ce qui semblait alors être une grande halle diamétralement opposée architecturalement au bâtiment du Museumsquartier. Mais cette structure a aujourd'hui été conservée et même réaménagée pour être plus en concordance avec la direction artistique du musée. La Kunsthalle Wien Karlplatz n'est pas une « filiale » de la Kunsthalle Museumsquartier mais bien une entité à part entière. Elle se définit comme un espace d'exposition temporaire en dialogue avec le Museumsquartier mais aussi avec une vie propre, un « pavillon subjectif et projectif »¹⁵⁵ mais surtout permanent.

Outre le fait que le musée s'investisse dans la lutte contre l'invisibilisation de ses collections pendant sa fermeture temporaire par l'entretien de partenariats avec différentes instances et une certaine visibilité, une autre tendance se profile. « Les sociétés d'amis constituent la forme la plus aboutie – et sans doute la mieux connue – des collaborations entre musées et société culturelle locale. »¹⁵⁶ Leurs contributions sont variées et reflètent l'investissement à un niveau local et national des habitants locaux et futurs visiteurs. Souvent constituées sous forme d'associations, ce sont des personnes ayant à faire de près ou de loin avec le musée qui vont s'investir dans ce que l'on pourrait appeler la « vie sociale » du musée. L'association organise des rendez-vous, des sorties culturelles ou encore d'autres activités qui contribuent au rayonnement du musée. Ces associations nous intéressent tout particulièrement dans le contexte de construction de musées, car elles sont en effet créées très tôt. Par exemple la Société des Amis du MuCEM a été créée en 2010, trois années avant l'ouverture du musée, et se décrit selon ces mots sur le site internet de l'association :

« La Société des Amis du MuCEM accompagne le musée dans l'ensemble de ses missions, contribue à son rayonnement local, régional, national et international, participe à la valorisation de ses collections et à la conservation du patrimoine, suscite des actions de mécénat, favorise les échanges pour comprendre les cultures de la Méditerranée et de l'Europe et enfin contribue à la réflexion sur les projets du musée. »

155 Krischanitz Architekt. « Projekt Kunsthalle Wien, Projet Space ». <https://krischanitz.at/index.php?inc=project&id=2682>, consulté le 26/05/2019.

156 *Op. cit.* Poulard, 2010. *Conservateurs de musées et politiques culturelles. L'impulsion territoriale*, p.137.

L'association des Amis du MuCEM a été un véritable moteur dans le rayonnement du MuCEM alors encore au stage de projet à la fois au niveau régional que national. Par la publication en ligne trois à quatre fois par an de *La Lettre des Amis du MuCEM*¹⁵⁷ l'association relayait les informations les plus importantes de la vie du musée et sur l'avancement de ses travaux, mais organisait également de nombreuses activités avec ses membres et les professionnels du musée. En Grande-Bretagne, le phénomène de rayonnement est d'autant plus marqué puisque les financements publics accordés aux musées sont moindres, ce qui fait que le mécénat occupe une place très importante dans l'agenda du musée. Au Geffrye Museum à Londres par exemple, les Friends of the Geffrye sont décrits ainsi :

« Les Amis aident à créer un réseau de communauté autour du musée et à récolter des fonds. Les Amis modernisent et subissent des changements en même temps que les développements majeurs passionnants qui se déroulent au musée. Nous sommes toujours à la recherche d'amis pour aider le comité de gestion lors d'événements, de levées de fonds de recrutement, etc., de manière ponctuelle ou plus régulière. Les administrateurs sont élus pour un mandat de trois ans, avec un mandat maximal de 6 ans, et tous les amis sont admissibles à participer au processus de sélection qui a lieu avant l'élection. »¹⁵⁸

Au sein de l'association Friends of the Geffrye Museum, la notion de mécénat semble être centrale. Les « amis » du Geffrye Museum pendant la fermeture du musée notamment dans les jardins autour du musée, mais aussi dans d'autres lieux, continuent d'organiser des événements avec le musée ou en son nom. On note que le développement des actions menées par l'association créée en 1980¹⁵⁹ est en étroite corrélation avec les travaux de modernisation qui sont à l'œuvre depuis janvier 2018¹⁶⁰ au musée. L'association est ainsi un partenaire à la fois pour

157 Amis du MuCEM. « Communication ». <https://www.amisdumucem.org/comm.php>, consulté le 16/05/2019.

158 Geffrye Museum, « Friends of Geffrye Museum ».

<https://www.geffrye-museum.org.uk/supportus/friends-of-geffrye>, consulté le 13 avril 2019.

« The Friends help to create a network of community around the museum and raise funds. The Friends are modernising and undergoing changes concurrently with the exciting major developments taking place at the museum. We are always looking for friends to help the management committee with events, recruitment fundraising etc, either on a one-off basis or more regularly. Trustees are elected for a three-year term, with a maximum term of 6 years, and all Friends are eligible to enter the selection process held prior to election. »

159 D'abord créée en 1948, elle fut dissoute puis recréée en 1980.

160 Geffrye Museum. « Unlocking the Geffrye ».

<https://www.geffrye-museum.org.uk/aboutus/unlocking-the-geffrye/timeline>, consulté le 18/04/2019.

la bonne intégration du musée dans le paysage culturel et la continuité de sa visibilité durant la période de travaux mais aussi le reflet d'un changement à l'œuvre dans le musée en lien avec ses publics. Beaucoup d'activités sont organisées pour les familles et les jeunes enfants¹⁶¹, un des points importants souligné par le projet « Unlocking the Geffrye »¹⁶² actuellement en cours. Cela contribue à la visibilité du musée alors même qu'il est encore inaccessible et permet de donner une certaine lisibilité du projet aux adhérents, mais aussi aux autres visiteurs. Ce type d'événements et d'associations fédère un sentiment communautaire et permet de montrer une autre facette du musée en proposant des activités inédites. Par ailleurs, bien que certains événements soient exclusivement réservés aux adhérents ayant payé une cotisation annuelle, d'autres activités sont ouvertes à un public plus large¹⁶³ ce qui amène un plus grand sentiment de cohésion :

« Renforcer les contacts entre le musée et son environnement est désormais une préoccupation explicite. Une telle orientation est parfois considérée comme un objectif, une nécessité ou une contrainte. Quelle que soit la position adoptée, l'ancrage social du musée est un fait incontournable auquel correspondent l'importance accordée aux relations publiques et la création de services de communication. La vocation publique du musée s'affirme par les liens privilégiés qu'il établit avec le ou les public(s), la ou les communauté(s). »¹⁶⁴

À l'initiative du musée dans sa stratégie d'implantation ou à l'initiative de partenaires externes au musée, le travail de préfiguration construit conjointement dans l'attente de la véritable ouverture du musée concourt à nous montrer l'élaboration d'un véritable rhizome relationnel à l'œuvre qui va pouvoir résulter en une inauguration réussie.

161 Geffrye Museum, « Friends of Geffrye Museum ».

<https://www.geffrye-museum.org.uk/supportus/friends-of-geffrye>, consulté le 13/04/2019.

162 *Op. cit.* Geffrye Museum. « Unlocking the Geffrye ».

<https://www.geffrye-museum.org.uk/aboutus/unlocking-the-geffrye/timeline/>, consulté le 18/04/2019.

163 *Op. cit.* Geffrye Museum, « Friends of Geffrye Museum ». <https://www.geffrye-museum.org.uk/supportus/friends-of-geffrye/>, consulté le 13 avril 2019.

164 Ballé Catherine. « Musées, changement et organisation » In : *Culture & Musées*, n°2, 2003. Musées et organisation (sous la direction de Catherine Ballé) pp.17-33, p.23.

2.3. (Re)Définir l'image du musée

2.3.1. La réflexion muséologique

Dans le cadre de l'annonce d'un projet de création ou de rénovation d'un musée, on constate un travail de réflexion émanant du musée autour de l'essence même de ses collections.

On évoquera d'abord la forme du colloque scientifique, très plébiscitée dans le cadre de la création d'un musée. C'est une forme de préfiguration dans le sens où elle est utilisée pour rassembler des personnalités importantes du monde culturel afin de générer un débat autour du projet de (re)construction d'un musée. Ce colloque peut avoir lieu en amont des travaux de rénovation et montre la corrélation directe entre la réflexion qui s'effectue au cours de cette rencontre scientifique et la mise en place de ces pistes de réflexion dans le projet même de rénovation et stratégie de préfiguration.

Par exemple lors de l'annonce de la création du MuCEM même avant l'organisation d'un colloque, c'est une étude préalable qui a été conduite par Michel Colardelle en 1999. Alors Directeur du Musée National des Arts et Traditions Populaires, cette étude intitulée « Le Musée et le Centre Interdisciplinaire d'étude des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée »¹⁶⁵ avait pour intention de présenter les avantages et les inconvénients, mais aussi les ambitions du projet muséal. Ce travail de recherche scientifique a été le fruit de nombreux entretiens avec des professionnels des musées tels que Françoise Cachin, directrice des Musées de France, Michel Côté, directeur du projet de Musée des Sciences de Lyon, Danielle Giraudy, conservateur en chef, directeur des musées de la ville de Marseille, Stéphane Martin, président du Musée du quai Branly mais également des professionnels du tourisme comme Dominique Guilleux, directeur général de l'Office du Tourisme et des Congrès de Marseille et des scientifiques Christian Bromberger, Professeur à l'Université de

¹⁶⁵ *Le Musée et le Centre interdisciplinaire d'études des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée : étude préalable pour un projet de "délocalisation" du MNATP-CEF de Paris à Marseille (site d'Euroméditerranée)*, Colardelle, Michel, 1999. Ministère de la Culture et de la Communication. [en ligne] URL : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/004000151.pdf>, p.1.

Provence, vice-président du Conseil du Patrimoine Ethnologique d'Aix - en - Provence, Isac Chiva, directeur d'Etudes à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, ancien vice-président du Conseil du Patrimoine ethnologique de Paris ou encore des personnalités politiques comme Roger Barrié, Inspecteur général de l'Administration au Ministère de la Culture et de la Communication, chargé de mission pour Euroméditerranée et Jérôme Bouet, Directeur Régional des Affaires Culturelles de Provence-Alpes-Côte d'Azur pour n'en citer que quelques-uns.¹⁶⁶ Ce long travail de recherche en partenariats avec différents corps de métiers a permis à Michel Colardelle de conduire une étude approfondie des enjeux qui allaient se jouer au futur MuCEM. Ce travail a par la suite donné lieu aux premières rencontres scientifiques internationales du MuCEM en mars 2011 intitulées « Quels musées de civilisation(s) au XXI^e siècle ? » dirigées par Anne Watremez, docteure en Sciences de l'Information et de la Communication Chercheur au Centre Norbert Elias, Équipe Culture et Communication à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse et Jean Davallon, professeur en Sciences de l'Information et de la Communication et Directeur adjoint du Centre Norbert Elias.¹⁶⁷

De la même façon dans le contexte du projet de rénovation du Muséum d'Histoire Naturelle de Lyon en l'actuel musée des Confluences, un colloque est organisé en décembre 2001 par le Muséum dans le cadre des Entretiens Jacques-Cartier¹⁶⁸ puis un autre colloque les 18 et 19 avril 2007 sur les modes de collecte dans le contexte culturel et scientifique du 21^e siècle¹⁶⁹ :

« À la veille de sa transformation en Musée des Confluences, le Muséum du Département du Rhône se penche sur l'histoire de ses collections. L'esprit d'un siècle Lyon 1880-1914 est ainsi l'occasion pour le Muséum de tenir un colloque historique sur la façon dont les objets qu'il conserve aujourd'hui ont été collectés au XIX^{ème} siècle. Cette rencontre s'articule, en deux jours, autour de trois thèmes principaux avec quelques contrepoints éclairant sur d'autres musées : l'étude du contexte dans lequel se sont constituées les

166 *Op. cit.* Colardelle, 1999. *Étude préalable...*, p.72.

167 *Le dialogue des cultures.* Latour, Bruno. Actes des rencontres inaugurales du musée du quai Branly organisé les 20 et 21 juin 2006, Paris. Édité en 2007, p.369.

168 Musée des Confluences (septembre 2008). « Du Muséum au musée des Confluences. Les collections, politiques et pratiques. », p.72.

169 *Ibid.*, p.4.

collections du Muséum au XIX^{ème} siècle, les modalités de collecte en sciences naturelles et en ethnologie, et enfin, l'histoire de la muséographie dans ces domaines. »¹⁷⁰

Ce travail d'émulation intellectuelle permet par des débats et des tables rondes de nourrir le projet de musée et son insertion dans le paysage muséal. Il semble donc important de souligner dans tout projet de rénovation et de construction d'un nouveau musée la volonté scientifique de renouvellement de la réflexion autour de son propre musée mais aussi du contexte muséal qui entoure ce projet et qui dialogue avec d'autres musées.

Ainsi ce sont des personnalités éminentes du monde muséal qui participent à ces colloques. Aussi avant d'entamer ses travaux de rénovation, le musée de la Vie wallonne a initié un colloque :

« En 2001, trois ans avant les premiers travaux de rénovation du Musée de la Vie wallonne, un colloque invitait à la réflexion sur le devenir d'un musée tel que le Musée de la Vie wallonne. Le premier colloque organisé par le Musée de la Vie wallonne, alors dirigé par Alain Gérard-Krupa, proposait une réflexion générale sur le musée de société, statut qu'allait adopter le futur Musée de la Vie wallonne, rouvert en 2008 à l'issue de cinq années de travaux de rénovation. Les grands axes de cette journée de réflexion proposaient les thèmes liés « au musée et à une société en évolution », « au réseau de relations », « au regard neuf porté sur les collections », « au musée en réseau », « au musée de la Wallonie » et « aux missions du Musée en tant que Musée de l'avenir »... »¹⁷¹

Dans le cadre de ce colloque intitulé « Des collections pour dialoguer : musée, identité & modernité » la modération des débats était animée par André Gob et parmi les intervenants on comptait Philippe Destatte, directeur de l'Institut Jules Destrée, Freddy Joris, administrateur général de l'Institut du Patrimoine wallon, Claire Simard, alors Directrice générale du Musée de la Civilisation de Québec, Jean Guibal, conservateur en chef du patrimoine, directeur de la Conservation du patrimoine de L'Isère, Fernand Colin, directeur du Préhistosite de Ramioul, Jacques Hainard, conservateur du Musée d'Ethnographie de Neuchâtel, Noémie Drouguet, alors doctorante en muséologie à l'Université de Liège,

170 Ville de Lyon (2007) « À la découverte de Lyon au XIX^e siècle ! » [en ligne] URL : http://www.static.lyon.fr/vdl/contenu/evenements/lyon19/DP_LYON_06_02.pdf, (communiqué de presse), consulté le 14/05/2019.

171 Province de Liège. « Des collections pour dialoguer : musée, identité & modernité ». <https://www.provincedeliege.be/fr/mvw/colloque?nid=7406>, consulté le 06/05/2019.

Michel Côté, alors directeur du muséum d'Histoire Naturelle et Chef de projet du musée des Confluences et Michel Colardelle, alors directeur général du Musée National des Arts et Traditions Populaires.¹⁷² On constate donc qu'il est stimulant de croiser les opinions de professionnels issus de différents horizons et de différents pays afin de s'inscrire dans une réflexion commune et de venir interroger la place même du musée.

Dans le cadre d'une rénovation de musée, les colloques peuvent également avoir lieu pendant la période de fermeture. En effet la période de fermeture temporaire semble tout indiquée pour approfondir les travaux de recherches à la fois sur le musée dans sa forme et dans son fond. Le Museon Arlaten, qui est complètement fermé au public depuis 2009, continue d'être fortement présent et ce notamment par le biais de colloques. Ainsi en 2014 se tenait à Arles un colloque intitulé « Commémoration du centenaire de la mort de Frédéric Mistral » organisé par l'Académie d'Arles, le Comité du Museon Arlaten et les Amis du Vieil Arles.¹⁷³ C'est Dominique Serena-Allier, conservateur en chef du patrimoine et directrice du Museon Arlaten en revenant sur la démarche de Frédéric Mistral, le créateur du Museon Arlaten, lors de la conception de ce lieu alors très innovant à la fin du 19^e siècle. Elle explicite la démarche résolument scientifique de Frédéric Mistral et expose ici en filigrane la réflexion qui est en parallèle menée avant la réouverture du musée en 2019.¹⁷⁴

Ce temps fort de réflexion pendant les colloques, sur la place même du musée dans la société, sur sa structure et sa muséographie apparaît comme l'un des jalons dans le projet du musée en (re)construction. La forme du colloque se prête bien à la réflexion qui est engagée pendant une période charnière telle que la création ou la rénovation d'un musée. On voit également que les acteurs du musée se nourrissent des colloques auxquels ils participent ce qui permet donc d'alimenter la réflexion de leur propre projet muséal mais également d'échanger avec d'autres institutions. Ainsi Annabelle Görger-Lammers, curatrice à la

172 Province de Liège. « Des collections pour dialoguer : musée, identité & modernité ». <https://www.provincedeliege.be/fr/myvw/colloque?nid=7406>, consulté le 06/05/2019.

173 *Commémoration du centenaire de la mort de Frédéric Mistral*. Rouquette, Jean-Maurice, 2014. [en ligne] URL : <http://www.amisduvieilarles.com/assets/files/bulletins/pdf/161p.pdf>, consulté le 12/05/2019, p.1.

174 *Idem*.

Kunsthalle de Hambourg a été sollicitée pour exposer le projet de « musée transparent » au colloque qui se tenait au musée d'Orsay en 2017 intitulé « Raconter/Exposer la vie des œuvres. »¹⁷⁵ Annabelle Görgen-Lammers y explicite la réflexion sur le pilotage de ce projet scénographique qui propose de regarder « au - delà des œuvres » par la collaboration interdisciplinaire et les éléments de médiation participative en lien avec des chercheurs.¹⁷⁶

Aussi, on constate que l'inauguration d'un musée se prête très bien à cette réflexion scientifique. Le colloque « Le dialogue des cultures » s'est tenu les 20 et 21 juin 2006 sous la direction de Bruno Latour à l'aune de l'ouverture au public du nouveau musée du quai Branly. Ce colloque avait pour ambition avec des « artistes, chercheurs, conservateurs, écrivains, venus du monde entier célébrer l'ouverture du musée et esquisser ensemble comment participer à son développement »¹⁷⁷ :

« Comme Stéphane Martin l'a rappelé ce matin, il est assez inhabituel qu'à l'occasion de son inauguration, au lieu de faire la fête, un musée se mette à l'écoute d'une communauté, une communauté qui est extrêmement diverse, qui n'est pas simplement composée d'artistes, d'anthropologues ou d'ethnologues, d'intellectuels, de militants, de conservateurs, mais qui est précisément mixte. Ce que Gilbert Simondon, le philosophe français, appelait le « milieu associé », me paraît une expression assez adaptée : nous formons [...] le « milieu associé » de cette nouvelle institution. [...] « Ce « milieu associé » peut, je pense, être défini par trois grandes tâches qui lui incombent : [...] Nous sommes donc là pour célébrer, pour prévenir, et si vous êtes d'accord pour accompagner le musée dans l'avenir. Il ne s'agit pas de conclure ni de faire la synthèse des tables rondes, il s'agit d'engager le processus par lequel le musée se dote d'un milieu associé. »¹⁷⁸

On le voit également par l'organisation d'autres colloques pendant les travaux ou même après l'inauguration du musée. Par exemple au musée de Cluny qui est actuellement « semi-ouvert » organise en collaboration avec l'Institut National d'Histoire de l'Art de Paris des journées d'études autour de thématiques variées. Par exemple, la journée d'étude du 21 mai 2019 portait sur le

175 Hamburger Kunsthalle. (2016). « Transparentes Museum ». [en ligne] URL : <https://www.hamburger-kunsthalle.de/transparentes-museum>, consulté le 11/04/2019.

176 *Idem*.

177 *Op. cit. Le dialogue des cultures*. Latour, 2006, p.369.

178 *Ibid.*, p.370.

thème « Chaussures et chaussures au Moyen-Âge. »¹⁷⁹ Cela montre toute l'ampleur du travail muséal dans le sens où il est important de venir accompagner ce travail de recherche scientifique et également tout au long de la vie du musée. Dans la même veine en 2010 à l'occasion de l'ouverture du Centre Pompidou-Metz se tenait le colloque « Chef d'œuvres ? » :

« À l'heure où discours savants et exposés critiques en contestent le bien-fondé, qu'en est-il de l'idée du chef-d'œuvre, qu'en est-il de sa vie ? Comment en définir les marges, les usages et les représentations ? Sa respectabilité est-elle le fruit de critères objectifs (mais que dire des faux, des reconstitutions ?) ou d'un conditionnement historique, esthétique, juridique, social ou psychologique ? »¹⁸⁰

En partenariat avec les universités de Metz et de Sarrebruck, ce colloque cherchait donc à interroger le poids de mots et leur sens et répondait à la première exposition qui était présentée dans le nouveau musée. La réflexion est dans ce cas de figure alors plus orienté vers l'essence même du musée et montre un certain point de vue critique à avoir par rapport à cela.

C'est tout naturellement alors que l'une des formes que prend la préfiguration est le dévoilement de la première exposition dans le nouveau musée et de sa muséographie. Cependant il apparaît que ce travail commence dès l'annonce du projet d'ouverture d'un musée ou de rénovation de ce dernier. À l'occasion de la fermeture d'un musée, on voit que beaucoup de musées vont entreprendre des grands projets concernant leurs collections :

« Le « chantier des collections » est un ensemble d'opérations de traitement de collections patrimoniales, réalisées de manière programmée et raisonnée, tant sur le plan scientifique que matériel. Le chantier des collections répond à un objectif précis, comme la création de nouvelles réserves, un transfert de collections, une opération de rénovation de lieu patrimonial. »¹⁸¹

179 Musée de Cluny (2019). « Journée d'étude du 21 mai 2019 ». [en ligne] URL : <https://www.musee-moyenage.fr/media/documents-pdf/action-culturelle/cluny-inha-flyer-journee-etude-21-mai-2019-def.pdf>, consulté en mai 2019.

180 *Op. cit.* Le Bon (dir.), 2010. *Chefs-d'œuvres ?*, Cat. Expo., Metz, Centre Pompidou Metz. (12 mai 2010-12 septembre 2011), p.19.

181 Ministère de la Culture. « Chantier des collections ». <http://www.culture.gouv.fr/Regions/Drac-Pays-de-la-Loire/Politique-et-actions/Archeologie/Conservation-collections-et-documentation-scientifique/ARCHIVES/Chantiers-des-collections>, consulté le 02/05/2019.

Cette opération est conduite au sein du musée de manière exceptionnelle, car elle nécessite un grand nombre de moyens tant humains que financiers et techniques. Le chantier des collections s'effectue toujours avec un objectif précis : transfert ou remise à niveaux des collections, création de nouvelles réserves, rénovation de musée, ... C'est un chantier très complexe qu'il faut bien évaluer en amont si l'on veut qu'il soit mené à bien.¹⁸² C'est donc une stratégie qui nous intéresse tout particulièrement puisqu'elle est souvent usitée lors d'une période charnière c'est-à-dire l'ouverture d'un nouveau musée (lorsque l'on transfère une collection d'un bâtiment à un nouveau bâtiment) ou lors d'un projet de rénovation.

C'est ainsi qu'à partir de 2005, le Musée Lorrain a conduit un chantier des collections dans l'objectif de faire un récolement exhaustif de collections et d'enrichir son fond. Cela a en outre permis au musée de restaurer une partie de ses objets mais également les façades et les toitures du palais ducal ainsi que la coupole de l'église des Cordeliers dans la période entre 2005 et 2012. De la même manière, au Musée du quai Branly :

« L'opération a consisté à assurer l'inventaire et le transfert des objets, à engager les mesures de conservation préventive et à créer une base de données exploitable par les chercheurs et le public. [...] Le nombre des objets à traiter et la grande diversité de leurs matériaux et techniques ont exigé la mise au point de protocoles adaptés et de technologies parfois novatrices. »¹⁸³

Ainsi, ce sont 250000 objets du Musée de l'Homme et 25000 objets du musée national des Arts d'Afrique et d'Océanie qui étaient concernés. Cette opération a duré de 2001 à 2004 et a mobilisé une équipe de 70 personnes supervisée par Christine Naffah.¹⁸⁴

Mais le travail de rénovation du musée, bien plus qu'un simple transfert ou réaménagement des collections, amène le musée à se questionner sur les procédés de conservation. Avec l'aide des nouvelles technologies et des nouveaux outils de

182 INP. « Le chantier des collections ».

<http://www.inp.fr/Formation-initiale-et-continue/Formation-continue/Catalogue-de-formation/Le-chantier-des-collections>, consulté le 9/04/2019.

183 Lavalou, Armelle et Robert, Jean-Paul, 2006. *Le Musée du quai Branly*. Paris : Musée du quai Branly, p.22.

184 *Ibid.* p.25.

recherches, il est important de mettre en place des procédés préventifs pour les fonds du musée alors même que son environnement est modernisé. Le Musée des Confluences a investi dès 2002 un nouveau bâtiment :

« Le Centre de conservation et d'étude des collections s'affirme comme un équipement modèle, dont la double vocation est de conserver et de diffuser le savoir. Trois conditions principales ont guidé sa mise en œuvre : le respect des normes internationales de conservation préventive ; le souci de créer un véritable outil de travail pour les chercheurs français et étrangers comme pour les concepteurs d'expositions ; le respect des règles d'hygiène et de sécurité vis-à-vis des biens et des personnes. »¹⁸⁵

Cet exemple montre toute l'importance qui est apportée à la collection outre le réaménagement des salles et des dispositifs d'exposition. Dès 2002, préalablement à la rénovation du Musée Lorrain, la question de la constitution d'une réserve externe émerge lors de la conception du Projet Scientifique et Culturel. La construction d'une réserve externe mutualisée aux musées de la Ville et de la Métropole du Grand Nancy a débuté en 2011. Mise en service en 2013, les trois missions principales de ce nouvel espace sont la conservation, l'étude et la gestion des collections pendant la rénovation mais aussi par la suite :

« Pour le Musée lorrain, cet espace est un atout indispensable au bon déroulement de sa rénovation, puisqu'il permettra notamment de stocker les œuvres actuellement présentées au public pendant la phase de travaux de réhabilitation et d'extension du musée. »¹⁸⁶

En effet, on constate en amont du projet de rénovation du Musée Lorrain, qu'il semble nécessaire de mieux conserver les œuvres afin de gagner en espaces d'exposition et de mieux visibiliser les œuvres. C'est donc à la fois dans une optique scientifique mais aussi muséale que cette réserve a été imaginée. En effet, une telle annexe du musée permettra à la fois de mieux préparer et présenter les œuvres qui seront exposées dans le musée, mais permettra également d'accueillir dans des espaces dédiés les chercheurs, restaurateurs et photographes. Cet espace de mutualisation est donc, outre le fait d'être un outil nécessaire au déroulement de la rénovation du Musée Lorrain, un véritable outil scientifique et commun à

185 Musée des Confluences. « Le Centre de Conservation et d'Etudes des Collections ». <http://www.museedesconfluences.fr/fr/le-centre-de-conservation-et-detudes-des-collections>, consulté le 18/04/2019.

186 Musée Lorrain, « Le musée ». <https://musee-lorrain.nancy.fr/le-musee>, consulté en mai 2019.

plusieurs musées. Cela dénote à la fois une réflexion scientifique de la part de chaque musée mais également une réflexion commune à l'ensemble de la communauté muséale nancéienne qui œuvre pour la conservation et la préservation de son patrimoine. De même au Museon Arlaten où le Centre d'étude de restauration et de conservation des œuvres s'attache depuis 2011 à sauvegarder et étudier les objets de la collection dans cette « annexe scientifique et technique du musée » dédiée à l'étude, au traitement et à la conservation du patrimoine ethnographique de la Provence.¹⁸⁷. Ou encore à la Boverie :

« Dans l'optique d'une conservation préventive optimale, la galerie est dotée d'un système d'éclairage « froid » qui ne s'active qu'en présence du visiteur, afin de réduire le temps d'exposition à la lumière. L'espace présente les conditions d'exposition adaptées aux normes muséales internationales : 50 LUX max, 20° T, 50% HR (humidité relative). »¹⁸⁸

Ce récolement et les informations qui en découlent sur le statut des œuvres dont certaines vont nécessiter des travaux de restauration ou d'autres interventions vont alors directement avoir une incidence sur la réflexion qui est faite au sein du musée, tant sur la forme que sur le fond. La réflexion porte alors sur l'aspect muséologique. En effet de nombreux musées s'attachent à moderniser l'ensemble de leur muséographie afin de mettre à contribution l'ensemble des recherches faites dans le cadre des travaux de rénovation. À La Boverie dans le cadre de la rénovation du musée liégeois c'est le Musée du Louvre qui accompagne ce dernier dans une mission de conseil artistique, mais surtout dans la supervision de la scénographie des collections permanentes.¹⁸⁹ Tout comme le Musée du Louvre avait accompagné la programmation et le travail muséographique du Louvre - Lens, la coopération avec La Boverie montre bien un travail de réflexion axé sur le développement à long terme d'un programme culturel international.

187 Museon Arlaten, « Le CERCO ». <http://www.museonarlaten.fr/renovation/le-cerco.html>, consulté le 26/06/2020.

188 *Op. cit.* « La Boverie : ouverture. » <https://www.laboverie.com/contact/presse/dp-boverie-ouverture-fr.pdf> (dossier de presse), consulté le 02/04/2019, p.15.

189 La Boverie, « Le Louvre, un partenaire. »: <https://www.laboverie.com/les-collections/le-louvre-un-partenaire>, consulté en avril 2019.

Pour la muséographie de l'actuel Africamuseum, le musée a travaillé de concours avec des communautés africaines afin de proposer une muséographie en adéquation avec l'Afrique contemporaine :

« L'introduction de l'art contemporain constitue un élément important du processus de rénovation. Aimé Mpané, artiste congolais, s'est vu attribuer le projet de la grande rotonde et a réalisé l'œuvre *Nouveau souffle ou le Congo bourgeonnant*, grande sculpture qui dialogue avec les statues d'origine coloniale. Conscient que l'histoire de l'Africamuseum et de ses collections est partagée par les Belges et les peuples d'Afrique centrale et leur diaspora, l'institution a voulu impliquer ceux-ci dans le développement de l'exposition permanente. »¹⁹⁰

Le temps de la rénovation semble également être un temps d'expérimentation. Bien évidemment, les projets muséographiques sont préparés parallèlement au projet de rénovation car ils demandent un travail titanesque. Mais il transparait une certaine fluidité dans le cadre de la préfiguration du musée qui n'est pas figée dans sa réflexion muséale :

« La période de préfiguration constitue un contexte spécifique laissant une large place à l'expérimentation. Cette période a été un terrain privilégié pour tester de nouvelles formes de médiations, de muséographies, des nouvelles technologies, des méthodes d'évaluation, de nouveaux outils de mesure. »¹⁹¹

Ainsi au musée de Cluny après le réaménagement des espaces d'accueil qui ont été inaugurés en 2016, le musée propose une nouvelle muséographie temporaire jusqu'à l'achèvement de la prochaine étape du projet de rénovation. D'une part, on trouve les « Trésors » dans une salle qui sera consacrée aux expositions temporaires et d'autre part l'exposition temporaire qui présente différents objets de la collection du musée selon une thématique précise. Enfin dans la dernière salle à l'étage on accède aux tapisseries de « La Dame à la Licorne » qui ont été restaurées et présentées selon une nouvelle muséographie. On retrouve ce procédé aussi avec les « Visites Singulières » au Muséum d'Histoire Naturelle de Lyon, où différentes dispositions ont été proposées puis des études menées auprès des publics afin de pouvoir aiguïser sa proposition de muséographie dans le futur

190 Africamuseum. « Rénovation ». <https://www.africamuseum.be/fr/discover/renovation>, consulté le 11/01/2019.

191 Musée des Confluences (septembre 2008). « Du Muséum au musée des Confluences. Le projet culturel et scientifique. » p.9.

musée des Confluences. Ces exercices muséographiques semblent alors être des outils d'analyse de premier ordre pour l'équipe chargée de la muséographie.

C'est en ce sens que le Musée Lorrain a mis en place en novembre 2015 des ateliers citoyens appelés « MuséoLabo »¹⁹² :

« Les MuséoLabo sont des ateliers participatifs organisés à l'occasion de la rénovation du Musée Lorrain. [...] Toutes les idées récoltées lors de ce MuséoLabo viennent nourrir la boîte à idées collective, indispensable à l'élaboration du futur palais des ducs de Lorraine. »¹⁹³

La première édition du MuséoLabo s'est tenue le 21 novembre 2015 et s'intitulait « Un musée conçu par et pour les familles. »¹⁹⁴ Un atelier était consacré à l'accessibilité des publics en situation de handicap physique, auditif ou visuel en collaboration avec le Centre Communal d'Action Sociale de Nancy et l'Association des Paralysés de France (APF Lorraine), l'association Espoir lorrain des personnes devenues sourdes et malentendantes et le Groupement des Intellectuels Aveugles ou Amblyopes (GIAA). La troisième session était consacrée au jeunes adultes. « Étudiants en archéologie, en histoire, histoire de l'art, personnels de l'enseignement ou tout simplement curieux... une vingtaine de personnes sont venues débattre de ce qu'ils attendent d'un musée résolument contemporain. »¹⁹⁵ En impliquant directement les visiteurs et « utilisateurs » du musée, le Musée Lorrain construit et adapte sa proposition de rénovation à la fois selon des directives de conservation mais aussi de compréhension. On voit également que le MuséoLabo#4 consacré au numérique au musée a été un atout indéniable pour tester et évaluer les outils mis à disposition afin d'améliorer l'expérience de médiation dans le futur musée. Le cinquième et dernier atelier a eu lieu en juin 2017 et était consacré au tourisme et aux équipements spécifiques

192 Musée Lorrain. « MuséoLabo ». <https://www.musee-lorrain.nancy.fr/fr/museolabo>, consulté le 14/05/2019.

193 Musée Lorrain Facebook. « MuséoLabo#3 ». https://www.facebook.com/search/top/?q=Palais%20des%20ducs%20de%20Lorraine%20-%20Mus%C3%A9e%20lorrain%20mus%C3%A9olabo&epa=SEARCH_BOX, consulté le 13/05/2019.

194 Musée Lorrain. « Toboggan : espaces détente et parcours adaptés aux familles, retour sur le MuséoLabo#1 ». <https://www.musee-lorrain.nancy.fr/fr/toboggan--espaces-detente-et-parcours-adaptes---retour-sur-le-museolabo-1>, consulté le 15/05/2019.

195 Musée Lorrain Facebook. « MuséoLabo#3 ». https://www.facebook.com/search/top/?q=Palais%20des%20ducs%20de%20Lorraine%20-%20Mus%C3%A9e%20lorrain%20mus%C3%A9olabo&epa=SEARCH_BOX, consulté le 13/05/2019.

nécessaires au développement touristique du musée et de la ville. En présence de professionnels du tourisme et d'acteurs sociaux, ce dernier rendez-vous faisait la jonction entre la fermeture du musée et la ville de Nancy dans un contexte plus général. Ces ateliers ont été des moteurs dans la conception des muséographies et des recherches faites autour des travaux de rénovation du musée. Cependant il faut noter que le nombre de participants était limité à hauteur d'une vingtaine de personnes par atelier. C'est cet « échantillon » de personnes qui a pu participer et échanger sur les grandes thématiques du musée.

À Vienne c'est un concept résolument participatif qui est mis en place : le directeur du Wien Museum, Matti Bunzl, est présent chaque vendredi de 15h à 17h pour accueillir les propositions des futurs visiteurs du musée¹⁹⁶ montre une certaine volonté d'investir le public. Aussi, en mars 2006, lors d'une présentation aux Archives Historiques, le directeur de l'ancien Ruhrlandmuseum a présenté pour la première fois les propositions de programme pour l'actuel Ruhrmuseum qui a ouvert ses portes en 2010. Après plusieurs études menées dans différentes structures de la ville de Essen, il y propose la nouvelle muséographie du musée par un point de vue sur la ville selon trois axes : « Présent », « Mémoire » et « Histoire ».¹⁹⁷ On voit donc que la réflexion est thématique et que le travail du musée a été de réfléchir à une manière plus adéquate et actuelle de présenter les collections dans un parcours muséographique entièrement repensé.¹⁹⁸

Quels que soit les partenaires choisis, institutionnels, artistiques ou citoyens, ce travail scientifique de fond et de forme concerne tous les musées et d'autant plus pendant leur période de rénovation puisque c'est alors un moment particulièrement bien désigné pour se questionner.

196 Wien Museum. (septembre 2018). « Wien Museum Neu ». [en ligne] URL : https://www.wienmuseum.at/fileadmin/user_upload/Presse_Neu/Allgemein/Pressekonferenz_Wien_Museum_Neu/Presseinfo_PK_2018_09_11.pdf (communiqué de presse), consulté le 02/04/2019, p.7.

197 HV Essen, « Rückblick 2003 ». https://www.hv-essen.de/fileadmin/user_upload/Programme/2003_bis_2015.pdf, consulté en mai 2019.

198 Groth, Stefan. « Vernetzt, entgrenzt, prekär? Arbeit im Wandel und in gesellschaftlicher Diskussion. Kulturwissenschaftliche Perspektiven ». <https://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-8222>, consulté le 28/03/2019.

La période de la rénovation est aussi une période qui est souvent utilisée par les musées pour repenser leurs outils de travail. Cela passe notamment par la numérisation d'un nombre toujours plus important d'œuvres des collections du musée à l'attention des chercheurs et des autres institutions. Dans le cadre du projet de rénovation du Ruhrmuseum, depuis 2009 on peut consulter en ligne les archives photographiques sur une plateforme en ligne. On y trouve près de 730000 images en différents formats qui n'avaient jusqu'ici été visibles qu'à un nombre très restreint de restaurateurs.¹⁹⁹ De la même manière l'ensemble des œuvres de la Kunsthalle de Hambourg a été numérisée en 2014, comme c'est actuellement le cas pour la collection du Manchester Museum.²⁰⁰

Tous ces procédés convergent vers un même objectif : l'exposition inaugurale. La première exposition présentée par le musée dans le cadre de sa réouverture après une longue période de travaux est un moment charnière. Cette exposition est le reflet des réflexions qui ont été menées au cours de la réflexion tant architecturale que muséologique. En ce sens, la thématique mais aussi la médiation autour de la première exposition est centrale dans la préfiguration de la future « vie » du musée.

La Boverie organise de mai à août 2016 lors de sa réouverture au public une exposition intitulée « En plein air » sous le commissariat de Vincent Pomarède, Directeur de la Médiation et de la Programmation culturelle du Musée du Louvre et Aline-François-Colin, Adjointe au Directeur ainsi que Jean - Marc Gay, Directeur des musées de la Ville de Liège : « Le thème de cette exposition inaugurale [...] a été choisi afin de refléter l'ouverture du musée sur le parc qui l'entoure. »²⁰¹ Cette exposition a donc un double objectif à la fois de refléter la réflexion faite sur les collections mais aussi la manière de la mettre en lumière et de la (re)présenter au public. Cette exposition a bien le goût d'une préfiguration puisqu'elle met également en lumière l'aspect « démontable et

199 Ruhrmuseum. « Digitales Fotoarchiv ». <https://www.ruhrmuseum.de/service/digitales-fotoarchiv>, consulté le 11/03/2019.

200 Manchester Museum. « Collections studio ». <https://www.museum.manchester.ac.uk/collection/research/collectionsstudio>, consulté en mai 2019.

201 *Op. cit.* « La Boverie : ouverture. », <https://www.laboverie.com/contact/presse/dp-boverie-ouverture-fr.pdf>, (dossier de presse), consulté le 02/04/2019, p.17.

réutilisable »²⁰² de la scénographie choisie et annonce déjà la prochaine exposition en septembre 2016 intitulée « 21 Rue La Boétie ». ²⁰³ L'exposition d'inauguration du Pompidou Metz « Chefs-d'œuvre ? Architectures de musées 1937-2014 »²⁰⁴ est à sa manière également très parlante. Dans le cadre de la conception d'un nouvel écrin pour un musée, particulièrement d'art contemporain, c'est l'architecture qui est bien souvent comme nous l'avons vu, mise en valeur. En proposant des regards croisés sur les différentes architectures des dernières décennies, le Centre Pompidou Metz vient donc à la fois inaugurer son nouvel édifice mais également le questionner.

En 2009, à la réouverture du musée de la Vie wallonne, apparaît une nouvelle salle d'exposition intitulée « Vie de grenier. » Cet espace, conçu à partir des coups de cœur des réserves, de pièces insolites, originales choisis de concours avec les conservateurs par Anne Drechsel, responsable du service médiation culturelle, appelle à « reconquérir le public après cinq ans de fermeture. » On voit par cette exposition assez éclectique un moyen de montrer que le musée de la Vie wallonne s'est réellement dépoussiéré pendant cette période de fermeture. En proposant une muséographie décalée et connectée, le musée se réapproprie sa collection. Le Louvre-Lens inaugure son musée par une exposition intitulée « Renaissance. » Un jeu de mots très assumé puisqu'il vient souligner l'une des ambitions du projet : la déconstruction de la muséographie du musée du Louvre, très traditionnelle, en une proposition résolument novatrice :

« Pour son exposition inaugurale, le Louvre- Lens a pris le parti de sélectionner plus de 250 chefs-d'œuvre de la Renaissance issus essentiellement du Louvre, des départements des Peintures, des Sculptures, des Objets d'art et des Arts Graphiques, afin de marquer de manière emblématique l'arrivée des collections du Louvre à Lens. »²⁰⁵

Le parti pris de la commissaire-générale de l'exposition Geneviève Bresc-Bautier et le scénographe Adrien Gardère a été d'ouvrir les horizons de ces

202 *Idem.*

203 *Ibid.*, p.16.

204 *Op. cit.* Le Bon, Laurent (dir.), 2010. *Chefs-d'œuvres ?*, Cat. Expo., Centre Pompidou Metz. (12 mai 2010-12 septembre 2011), p.24.

205 Louvre Lens. (décembre 2012). « Renaissance : Révolutions des arts en Europe 1400-1530 – dossier pédagogique. » [en ligne] URL : <https://education.louvre-lens.fr/wp-content/uploads/sites/3/2018/02/Dossier-pedagogique-Renaissance.pdf>, (dossier pédagogique), consulté le 11 avril 2019.

« chefs d'œuvres » classiques afin de décloisonner les réflexions que l'on peut avoir sur la peinture classique. C'est donc tant dans la présentation des œuvres que dans la thématique choisie que le Louvre-Lens annonce un programme culturel très innovant sur le plan muséographique et dans le traitement de son contenu.

Les objectifs scientifiques de la stratégie de préfiguration d'un musée montrent toute l'importance qui est accordée à la collection. En venant l'interroger, l'accompagner et la sublimer, le musée s'attache alors à promouvoir la recherche et sa nécessité.

2.3.2. Le développement des outils de communication

Le musée en construction ou en rénovation après la mise en place de son projet architectural, territorial, culturel et muséologique va maintenant s'intéresser à développer sa force de communication.

En ce sens, la période de la préfiguration est une période propice à l'auto-questionnement du musée dans plusieurs domaines. La préfiguration semble donc être, outre le fait de continuer à faire vivre le musée et ses collections pendant une période de fermeture, un moyen d'activement réfléchir à la manière dont le musée peut être un acteur culturel efficace et de toucher les publics. La préfiguration contribue aujourd'hui à révéler une facette du musée beaucoup plus ouverte et transdisciplinaire et façonne une image nouvelle de ce dernier. Le développement du musée lié à son identité culturelle semble être au centre de la stratégie de préfiguration :

« Les musées sont des espaces où le visiteur est confronté à des expériences authentiques, esthétiques, inspirantes et éducatives. Les musées œuvrent aussi comme des espaces interactifs, récréatifs et contemplatifs. Les musées sont habituellement investis de missions au service du public. Ils offrent des expériences mémorables, des idées et des activités que l'on ne trouve nulle autre part. »²⁰⁶

206 *Op. cit.* Kotler, Kotler, Kotler, 2008. *Museum Marketing & Strategy*. p.3.

« Museum are places where visitors encounter authentic, aesthetic, inspirational, and learning experiences. They also function as interactive, recreational, and contemplative spaces. Museums are normally invested in missions that serve the public. They offer

Dans le cadre de la fermeture temporaire d'un musée, l'institution va alors se tourner vers des activités qui invitent directement le public. Cela peut alors directement émerger du côté du musée qui va chercher en proposant des activités diverses et variées à maintenir l'intérêt du public pour le musée ou à toucher un public plus large. Il apparaît alors que la forme de la conférence comme outil de préfiguration est très utilisée. En faisant intervenir un spécialiste d'un sujet très précis et en travaillant avec une institution ou un site patrimonial, il est alors possible de toucher un public plus important en déplaçant « immatériellement » le musée dans de nouveaux lieux. Moins scientifique que le colloque, la conférence vise à intéresser un panel plus diversifié de personnes autant personnes spécialisées que novices.

Depuis 2015, le Musée Lorrain organise des conférences hors-les-murs dans différents lieux patrimoniaux de la région :

« Imaginée en partenariat avec le comité d'histoire régionale, cette opération a pour objectif de faire vivre les collections du palais des ducs de Lorraine, musée de tous les Lorrains, sur l'ensemble du territoire régional. »²⁰⁷

Dans différentes villes, dans différents lieux patrimoniaux, les conférences sont gratuites et ouvertes à tous. Moins dans une perspective scientifique mais plutôt dans le but de faire découvrir les trésors de la collection du musée en dehors de la ville de Nancy. C'est également une méthode utilisée par le musée de Cluny, qui a organisé une conférence intitulée « Rencontre avec des collections remarquables : le département des Objets d'art invite le musée de Cluny » dans l'auditorium du Louvre où se sont rencontrées Élisabeth Antoine-König du musée du Louvre et Christine Descatoire du musée de Cluny afin d'échanger autour de l'arrivée des œuvres de la collection du musée de Cluny.²⁰⁸ L'Africamuseum va même jusqu'à organiser une conférence « Museum in transition » dans le cadre des BRAFA Art Talks en janvier 2017 et différentes conférences dans les lieux

memorable experiences, ideas, and activities not found in other places. »

207 Musée Lorrain. « Le musée Lorrain à la Basilique d'Avioth ». <https://www.musee-lorrain.nancy.fr/fr/hors-les-murs---le-musee-lorrain-a-la-basilique-d-avioth--le-31-mai---15h30/>, consulté le 13/05/2019.

208 Musée du Louvre. « Rencontre avec des collections remarquables : le département des Objets d'Art invite le musée de Cluny ». <https://www.louvre.fr/rencontre-avec-des-collections-remarquables-le-departement-des-objets-d-art-invite-le-musee-de-cluny>, consulté le 04/05/2019.

partenaires que nous évoquions plus tôt dans ce chapitre. Le cycle de conférence « Africamuseum@Bozar » s'est décliné en plusieurs volets qui abordait des thématiques différentes.²⁰⁹

C'est également le cas pour le Humboldt Forum qui organise les conférences « Humboldt Forum Highlight Gespräch »²¹⁰ en lien avec chacun des objets de l'exposition éponyme, qui porte toujours un sous-titre assez énigmatique :

« Plume - laque & break-dance (5 décembre 2018) ; « Commande – Art – Liberté » (21 mars 2019) ; « Ne pas savoir – Savoir – Ne jamais savoir ? » (4 avril 2019).

Katharina Kepplinger, chargée de programmation de ces conférences soutient :

« Je dirai que [les conférences des Humboldt Forum Highlights] sont plus concrètes. Ça nous permet vraiment d'avoir des objets desquels vont pouvoir découler des thèmes très divers mais que l'on pourra rattacher directement aux objets. Ça permet aussi d'établir un lien plus direct avec le public qui peut mieux se représenter à la fois le lieu dans lequel vont être exposés ces objets mais aussi les thématiques que le Humboldt Forum va englober. »²¹¹

Le musée communique autour de son projet dans le sens où il propose des conférences avec des personnalités importantes du monde culturel et toujours différentes. Il est très valorisant pour le futur visiteur de voir qu'au-delà de la réouverture du musée, l'institution vise à élargir ses thématiques par ces conférences et à s'ouvrir à d'autres disciplines. En se rendant accessible à son public par de nouveaux chemins, le musée va chercher à engager par de nouveaux moyens le public, parfois de manière plus concrète.

Les partenariats avec les différentes instances que nous évoquions plus tôt dans ce chapitre montre donc tout l'intérêt de la préfiguration en lien avec le plus de personnes possibles. Le « déménagement » du musée – choisi ou forcé – dans le cadre d'une rénovation ou de la construction d'un musée amène le musée à se montrer sous un nouveau jour. C'est ainsi qu'il faudra user de nouveaux moyens pour pouvoir offrir un accès clair et visible à son public pendant le chantier. Nous en revenons donc au Maison du Projet et autres espaces d'exposition du projet et

209 Africamuseum. (2018). « Annual report 2017 ». [en ligne] URL : <https://www.africamuseum.be/sites/default/files/media/about-us/annual-reports/doc/annualreport2017.pdf>, (rapport d'activité), consulté le 22/03/2019, p.20.

210 Voir annexes 6.1.2., p.200.

211 Voir annexes entretien Katharina Kepplinger, p.253.

de la maquette comme un vecteur de communication fort, puisque cela permet au musée de se « montrer » au public.

La dernière « exposition de préfiguration » présentée au Musée Lorrain s'intitulait « Lorrains sans frontières. C'est notre histoire ! » du 07 octobre 2017 au 02 avril 2018. Une exposition à la fois immersive et participative à l'image du futur musée :

« Documents d'archives, objets personnels, enregistrements sonores recueillis grâce à la contribution de nombreuses associations lorraines, constituent un large éventail de témoignages, souvent émouvants, sur la destinée de tous les Lorrains, venus d'Italie ou de Pologne, partis pour l'Amérique ou le Banat. À la fin du parcours, contribuez vous-aussi en partageant votre histoire personnelle... L'exposition se poursuit au musée de Beaux-Arts (jusqu'au 4 février 2018), avec Lorrains sans frontières. »²¹²

Ces expositions de préfiguration montrent l'investissement du Musée Lorrain contribuent à la création d'une nouvelle image du musée ouvert et moderne en partageant leur propre expérience. L'appellation même « d'exposition de préfiguration » souligne le processus de transformation à l'œuvre.

Mais certains musées vont encore plus loin dans la rencontre avec le public. Même si l'on constate que les formes de la conférence et de l'exposition sont efficaces dans le développement des publics et dans la visibilité du musée, c'est aujourd'hui la participation active que l'on recherche avec des méthodes de préfiguration toujours plus engageantes. Ainsi, « Design in Motion » a été la première exposition présentée par le V&A Dundee alors que le musée était encore en construction. Cette exposition, pour le moins atypique, a voyagé sur l'ensemble du territoire écossais entre février et juin 2015 dans un bus, où étaient exposées des œuvres de sept designers écossais. En prenant le temps de se déplacer dans plus de 78 villes d'Écosse, le V&A Dundee montre ici sa volonté d'inclure des publics de l'ensemble du territoire en attendant que le musée ouvre ses portes en 2018 et cherche à enthousiasmer les jeunes générations.²¹³ Plus de 10000 personnes ont franchi le seuil de ce « bus artistique » au cours de ce

212 Musée Lorrain. « Lorrains sans frontières : c'est notre histoire ! » <https://www.musee-lorrain.nancy.fr/fr/le-musee/expositions-passees/lorrains-sans-frontieres-c-est-notre-histoire-32>, consulté le 11/03/2019.

213 StromaFilm (2015). « V&A Dundee Design in Motion ». <https://vimeo.com/129415887> (6 min. 42), consulté le 22/02/2019.

voyage. Il semblait important dans le cadre de l'ouverture du V&A à Dundee de déployer sur l'ensemble du territoire à l'aide d'une exposition itinérante :

« L'exposition est interactive pour que vous puissiez toucher, sentir et voir le travail d'une manière différente. [...] Cela offre à chacun la possibilité de voir cela, ce qui est formidable. »²¹⁴

En allant à la rencontre du public, le musée se présente comme une institution ouverte et mobile et va contre l'image du « temple » institutionnel et difficile d'accès :

« Cependant, au-delà de ces expériences, le musée peut demeurer un lieu intimidant pour certaines catégories qui n'osent pas entrer dans un lieu synonyme pour elles, de temple de la culture légitime. »²¹⁵

Car il semblerait que le cœur de la préfiguration muséale s'appuie bien plus sur l'expérience des futurs visiteurs afin qu'ils puissent former une image du musée en devenir. L'image véhiculée par le musée à travers ces différentes activités est alors très importante puisque c'est véritablement un outil qui va permettre au musée de se faire une place dans le paysage culturel.

Bien plus qu'un simple outil de communication, la préfiguration cherche à investir ses publics et à « reconnecter » avec le public en montrant ses valeurs et sa pertinence dans le monde contemporain.²¹⁶ Les méthodes explicitées et mises en œuvre par Nina Simon dans son livre *The Participatory Museum*²¹⁷ montrent deux choses : l'inclusion croissante du public dans les stratégies de préfiguration est bénéfique et nécessaire.

« La première étape pour personnaliser les institutions culturelles est d'adopter une approche centrée sur le public en fonction des expériences proposées. [...] Au lieu de commencer par décrire ce qu'une institution ou un projet peut apporter, les processus de conception centrés sur le public commencent par cartographier les publics d'intérêt et réfléchir aux expériences, informations et stratégies qui résonneront le plus avec eux. »²¹⁸

214 *Op. cit.*, StromaFilm (2015). « V&A Dundee Design in Motion », 3 min. 50.

« The exhibition is interactive so you can touch and feel and see the work in a different way. [...] It offers everyone a possibility of seeing that, which is great. »

215 *Inventer des musées pour demain*. Eidelman, Jacqueline. Rapport de la mission Musées XXI^e siècle, 2016. [en ligne] URL : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/174000177.pdf>. Édité en 2017, p.97.

216 Simon, Nina, 2010. *The Participatory Museum*. Museum 2.0 Santa Cruz, California, p.II.

217 *Idem*.

218 *Ibid.*, p.35 :

« The first step to personalizing cultural institutions is to take an audience-centered approach to the experiences offered. [...] Instead of starting by describing what an institution or project can provide, audience-centric design processes start by mapping out

En effet, en construisant des plateformes d'échange avant l'ouverture du musée, on valorise la place du spectateur au sein de l'espace en devenant à la fois avec le musée mais aussi avec les autres visiteurs. De ce fait, le visiteur se sent valorisé et inclus dans un processus qui n'a pas d'abord vocation à accueillir le public. Une dynamique participative et collective du visiteur au projet de rénovation dans son ensemble va contribuer au passage du « consommateur passif » au « participant culturel. »²¹⁹ En développant l'image d'une institution ouverte sur le monde, il est alors possible de proposer des activités où le visiteur peut activement participer. Cela permet alors par la suite de poser les fondations d'une relation sur le long terme entre le musée et ses « participants. » Nina Simon distingue deux types de projets : les « projets consultatifs » et les « projets en codéveloppement » : « Les participants consultatifs aident à guider le développement des projets. Les co-développeurs aident à les créer. »²²⁰

Un exemple significatif est le cycle de « StadtLabor » mis en place au Historisches Museum Frankfurt dès 2010 à l'occasion de ses travaux de rénovation. Par des ateliers participatifs et immersifs, les visiteurs pouvaient alors prendre part à la conception d'une exposition sur la ville de Francfort. Jan Gerchow directeur du Historisches Museum Frankfurt soutient :

« Davantage d'« interfaces » avec le public urbain ou régional doivent être créées en ce sens. [...] Par cette ouverture, le musée doit devenir un lieu de présentation et de discussion de perspectives différentes, qu'elles soient scientifique, culturelle, artistique, individuelle ou engagée. »²²¹

Le MuCEM a aussi conduit une campagne photographique dans l'année qui a précédé l'ouverture du musée appelée « Déposez votre empreinte photographique : la Méditerranée et moi ». La « photomobile » s'est ainsi déplacée dans différents coins de Marseille et le photographe Paul Ladouce faisait des portraits de Marseillais qui venait avec un objet représentatif pour eux de la

audiences of interest and brainstorming the experiences, information, and strategies that will resonate most with them. »

219 *Ibid.*, p.III.

220 *Ibid.*, p.235 :

« Consultative participants help guide projects' development. Co-developers help create them. »

221 Chaumier, Serge, 2013. « Évolutions des expositions et transformation des rapports entre l'institution et ses publics », *La Lettre de l'OCIM* (150), [en ligne] URL : <http://journals.openedition.org/ocim/1297>, consulté le 20 décembre 2018.

Méditerranée et de leur lien avec celle-ci. Le slogan « Vous êtes les visages de la Méditerranée » appelait donc à une collaboration directe avec les Marseillais dans l'élaboration d'une des galeries du MuCEM où ces photographies seraient exposées par la suite. Cette pratique préfigurative était en ce sens une manière d'inclure directement le public dans le processus d'élaboration et dans une ambition peut-être plus générale d'amorcer un raisonnement qui aurait lieu plus explicitement au sein du futur musée sur les cultures méditerranéennes, sa diversité et sa richesse.

Lors de la période de préfiguration c'est donc une forme hybride entre ces deux types de projets qui se profile plus tant sur l'aspect muséologique, mais bien communicationnel. En effet par la forme que prennent les activités, le degré d'insertion du visiteur dans le projet varie. Il faut également prendre en compte la temporalité de l'activité : si elle s'inscrit dans la période de fermeture, dans la période d'inauguration, ... La manière dont le musée va inclure le futur visiteur par ces activités va lui permettre de définir une image de sa future institution et de la manière dont elle veut s'inclure dans le paysage culturel et urbain.

On voit cependant que la définition culturelle de cette image n'est pas la seule qui est définie à l'aide de la préfiguration. En effet c'est aussi l'image d'un musée à la pointe de la modernité et qui s'inscrit dans son temps qui est mise en avant. Pour en revenir à l'argumentation de François Mairesse dans *Le musée temple du spectaculaire*, « le second indice du spectaculaire est technique, il concerne la gestion, la rationalisation et la performance sous tous les angles, qu'il s'agisse de la gestion des collections, de celle des expositions, de l'administration, mais aussi du public. »²²²

« L'expérience de visite dépend de l'ensemble des actions menées en direction des publics, qu'elles soient culturelles comme les expositions, les médiations ou non, comme la communication, la tarification ou encore l'accueil des publics. C'est la coordination de l'ensemble de ces actions qui optimise la combinaison entre l'incitation, la fidélisation, la diversification des profils et permet de tendre vers une relation « public/musée » optimale. »²²³

222 *Op. cit.* Mairesse, 2002. *Le musée, temple spectaculaire*, p.136.

223 Musée des Confluences (septembre 2008). « Du Muséum au musée des Confluences. Pratiques d'exposition. », p.136.

C'est tout le projet que sous-tend la stratégie de préfiguration d'un musée : utiliser tous les outils possibles pour mieux comprendre, développer et accueillir. En effet on voit que l'ensemble des actions de préfiguration que nous avons évoquées convergent vers le public que ce soit dans la manière de se présenter que dans les activités que vont proposer les musées :

« Les musées ont dû se transformer radicalement, d'abord pour intéresser un large public, le faire venir et revenir, ensuite pour l'accueillir, enfin pour lui donner à voir et à comprendre des contenus qui justifient son déplacement, le valorisent, le rassurent ou le bousculent, mais surtout lui donnent le sentiment qu'il entre dans un lieu d'hospitalité où il est attendu. »²²⁴

Ce processus est enclenché par des études de publics qui sont menées par le musée afin d'être en adéquation avec l'offre muséale. Comme nous l'avions évoqué avec le Musée des Confluences et ses « Visites Singulières », ce procédé d'étude permet au musée d'avoir une meilleure compréhension de ses publics et ainsi d'affûter son offre lors de la conception du nouveau musée. Le Musée des Confluences a conduit depuis 2000 plus de 70 études et bilans selon différents angles : « la fréquentation et les attentes ; la réception des actions culturelles ; les collections ; l'impact des moyens : tarification, gratuité, communication, boutique... ; les publics ciblés ; la méthodologie d'évaluation : comités des publics, recours à la photographie, enquêtes en ligne... »²²⁵ Cela s'inscrit donc directement dans la préfiguration du musée dans le sens où c'est une stratégie en amont qui va déterminer la manière dont vont s'organiser les futures activités. En ciblant des publics bien précis et en s'appuyant sur les attentes et les envies des visiteurs, le musée va dès la mise en place de sa stratégie de préfiguration s'attacher à inviter le visiteur par des activités attractives.

De ce fait, le positionnement stratégique du musée peut être fait par la cible en visant des publics plus larges et diversifiés dans le cadre de leur programme de rénovation comme cela est le cas dans la plupart des musées que nous avons évoqués :

224 Rasse, Paul, 2017. *Le musée réinventé. Culture, patrimoine, médiation*. Paris : CNRS Éditions, p.223.

225 *Op. cit.* Musée des Confluences (septembre 2018). « Du Muséum... Pratiques d'exposition », p.11.

« Il ne s'agit pas de considérer d'une part des œuvres, un patrimoine, et d'autre part, un public potentiel. Il ne s'agit plus d'avoir comme objectif d'amener ce public, d'une façon ou d'une autre, à regarder et si possible goûter ces œuvres, mais de considérer d'abord une population, déceler ses attentes, et enfin faire des choix dans cette population. »²²⁶

En différenciant les activités et les classes d'âge on vient souligner l'aspect ouvert à tous. Le positionnement peut alors aussi être par le type d'expérience proposée. En proposant du contenu culturel non à l'intention d'un certain public mais en laissant le public lui-même s'intéresser à ce qui est proposé, le musée cherche par cette méthode de préfiguration à interpeller :

« On peut alors admettre qu'une meilleure connaissance des publics conduit à répondre plus finement à leurs besoins [...] et plus généralement permet au projet de l'organisation (l'offre) de rencontrer ses destinataires (la demande) dans les meilleures conditions possibles. »²²⁷

On constate donc que le musée par des techniques propres au secteur privé, va élaborer différents discours afin de toucher différents publics. La période de la préfiguration met alors aujourd'hui en avant une partie beaucoup plus commerciale du musée afin se rendre attractif par son offre de loisirs plus diversifiée que par le passé, à la fois lieu culturel mais aussi d'accueil et de détente. Si tous les musées sont – à titres divers – concernés par les mécanismes du marché, trois grandes dimensions permettent cependant de spécifier cette notion : la prise en compte des publics, une approche stratégique visant à agir de façon plus « pro-active » que réactive, et un mode d'organisation visant efficacité managériale et réactivité à l'environnement du musée²²⁸ :

« Dès lors que le musée ne se contente pas de « persister dans son être », mais qu'il cherche à adapter les contours de son offre scientifique, culturelle et pédagogique aux mutations de son environnement, il est conduit à se placer dans le cadre d'une démarche stratégique, mettant en place des objectifs et des moyens opérationnels au service d'une mission définie au préalable, et à évaluer régulièrement – de différentes façons – le résultat de ses actions. »²²⁹

226 *Le musée & les publics*. Actes du 8^e Colloque interdisciplinaire organisé les 1 et 2 juillet 2011. Icône Image Musées de Sens CEREP, Paris. Édité en 2012.

Le musée d'ethnographie, entre continuité et renouvellement, Grzeskowiak, Annie (dir.) Actes du colloque au Musée de la Vie wallonne les 26 et 27 février 2013, Liège. Édité en 2015, p.20.

227 *Op. cit.* Ballé, Poulot, 2004. *Musées en Europe, une mutation inachevée*, p.181.

228 Tobelem, Jean-Michel, 2010. *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*. Paris : Armand Colin, collection « Sociétales », p.28.

229 *Ibid.* p.29.

Kotler et Keller définissent le marketing ainsi :

« Le marketing est une fonction organisationnelle et un ensemble de conditions nécessaires à la création, à la communication et à l'offre de valeurs pour les clients et à la gestion des relations avec les clients d'une manière qui profite à l'organisation et à ses parties prenantes. »²³⁰

Cette démarche stratégique s'attache alors à faire du musée un lieu attractif par « l'ensemble des outils dont dispose [une] organisation pour susciter, de la part de ses publics, des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs organisationnels. »²³¹ et ce sur le court, mais surtout sur le long terme.²³² Ces outils issus du marketing vont permettre au musée pendant la période de préfiguration de se positionner face à ses concurrents culturels ou non. On évoquera notamment le positionnement :

« C'est une représentation simplifiée, réductrice, comparative et distinctive du produit. Le positionnement d'un produit comporte généralement deux volets complémentaires : l'identification, c'est-à-dire la catégorie à laquelle il est rattaché dans l'esprit du public, ou en d'autres termes son univers de référence, et la différenciation, c'est-à-dire une (ou plusieurs) particularités du produit que le distingue(nt) des autres produits de la même catégorie. »²³³

En application aux musées en période de préfiguration c'est donc par l'identification d'une image claire du musée que l'institution vise à promouvoir son ouverture. Ce positionnement peut être par la marque comme cela a notamment été le cas dans le cadre du Louvre-Lens qui a maintes fois mis en avant sa relation exclusive avec le musée du Louvre à Paris ; mais aussi par la manière dont on va développer l'identité visuelle de sa marque.

« L'identité de marque est obtenue en développant : une identité visuelle cohérente et convaincante au moyen de logos et de symboles ; un message cohérent au moyen de slogans mémorables ; visibilité (notoriété de la marque), attention (partage de l'esprit de marque) et fidélité (fidélité à la marque). Un musée doit créer une image reconnaissable et

230 *Op. cit.* Kotler, Kotler, Kotler, 2008. *Museum Marketing & Strategy*. p.21.

« Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders. »

231 Bourgeon-Renault, Dominique, 2009. *Marketing de l'Art et de la Culture*. Paris : Dunod, p.38.

232 *Op. cit.* Kotler, Kotler, Kotler, 2008. *Museum Marketing & Strategy*. p.35.

233 *Op. cit.* Bourgeon-Renault, 2009. *Marketing de l'Art et de la Culture*, p.39.

cohérente dans toutes ses publications et communications - une image cohérente et attrayante. »²³⁴

« L'image de marque » véhicule la nature essentielle du musée et de son offre et souligne ses caractéristiques distinctives par rapport aux concurrents. En effet de nombreux musées font appel à des sociétés extérieures pour créer une nouvelle identité visuelle pour le musée lors de sa rénovation. Ce fut le cas pour le Centre Pompidou-Metz par exemple qui a créé un nouveau logo à l'image du futur musée. Le Weltmuseum de Vienne qui s'inscrit dans le Museumsquartier montre aussi une fédération des musées autour d'un unique logo présent dans différents endroits de la ville comme un symbole de la culture : « La marque « MQ » constitue un outil puissant pour positionner le Quartier des Musées entre la culture et le commerce. »²³⁵

Cela souligne la présence du musée par un signe clair. La visibilité dans la ville est en ce sens importante. L'identité visuelle est très importante car c'est le premier véhicule des valeurs du musée. Par des panneaux d'affichage dans l'espace public, le musée va venir s'intégrer dans le contexte existant. C'est également ce qui est visé avec les campagnes publicitaires dans la ville comme cela a été le cas pour le MuCEM.

« Le premier défi de ce nouveau musée relevait bel et bien de la communication, tant ce projet a suscité d'opposition. Nous avons abordé frontalement cet aspect avec une campagne d'affichage en trois temps. La première vague donnait la parole aux Marseillais sceptiques, la seconde mobilisait des ambassadeurs locaux pour leur répondre, et enfin la troisième vague clôturait les débats en présentant la vocation du MuCEM. »²³⁶

Dans les deux campagnes de communication à l'aide de posters « teasers », il était question d'éveiller la curiosité du futur visiteur sur un ton provocateur et ce dans l'espace public (rue, gare, aéroport, arrêt de bus.) Le musée a en effet suscité

234 *Op. cit.* Kotler, Kotler, Kotler, 2008. *Museum Marketing & Strategy*. p.143.

« Brand identity is achieved by developing : consistent and compelling visual identity by means of logos and symbols ; consistent message by means of memorable taglines ; visibility (brand awareness), attention (brand mind share), and loyalty (brand loyalty). A museum has to create a recognizable and consistent image in all of its publication and communication - an image that is consistent and attractive. »

235 *Op. cit.* Rief-Viernay, 2015. « Le nouveau « Quartier des Musées » de Vienne : le musée comme vitrine de la capitale autrichienne », p.251.

236 Dream On. (2012). « MuCEM ». <https://dream-on.fr/fr/mucem>, consulté le 1/05/2019.

beaucoup de controverse avant la prise de décision et pendant la durée des travaux et bien loin de vouloir ignorer cette controverse, le MuCEM a opté pour une confrontation en intégrant les Marseillais personnellement dans ce processus et en abordant leur questionnement de manière frontale. Il était important dans l'élaboration de l'identité du futur musée de ne pas négliger cet aspect afin de construire une relation avec les futurs visiteurs. La première campagne se présentait sous forme de questions : « En juin 2013, un musée ? Depuis le temps qu'on en parle ! » ou encore « En juin 2013, un musée ? Je vois surtout un chantier ! » Par ces questionnements présents dans le paysage urbain, l'objectif était de donner une voix à un projet qui pouvait paraître encore flou. Deux semaines après cette première campagne, une seconde phase du processus a été lancée sous forme de « réponses » à ces questions. « En juin 2013, pour aller au Musée on passera au-dessus de la mer », « En juin 2013, on arrête de mettre les grands musées à Paris », « En juin 2013, la Méditerranée sera un vrai bouillon de cultures ». Ces posters affirment l'identité culturelle et les ambitions au sein de l'espace marseillais du MuCEM. Dans une dernière phase de communication, les Marseillais étaient photographiés dans des vêtements traditionnels et représentatifs des cultures méditerranéennes ou alors avec un objet. A travers ces ambassadeurs, le MuCEM a voulu détronner le musée de son piédestal et engager un rapprochement entre le public et le futur musée, avec pour ambition de se présenter comme un forum du peuple, ouvert à tous et surtout légitimer sa construction à ce moment précis et à cet endroit.

La création d'une identité visuelle forte et reconnaissable au cœur de la ville permet au musée de se démarquer alors même qu'il est moins visible, voire complètement invisibilisé par les travaux : « Les médias font aujourd'hui partie intégrante des musées. [...] Les sites web sont de puissants moyens de communiquer et d'atteindre un vaste public. »²³⁷ Mais bien plus qu'un simple outil d'information, le site internet et les réseaux sociaux de manière plus générale se transforment en véritables plateformes de communication et vecteur de

237 *Op. cit.* Kotler, Kotler, Kotler, 2008. *Museum Marketing & Strategy*. p.16.
« Media today are integral to museums. [...] Web sites are powerful means to communicate and reach vast audiences. »

participation. Cela passe par l'utilisation notamment des réseaux sociaux comme Instagram, Twitter, Facebook ou encore YouTube :

« Les technologies multimédias sont indéniablement un moyen efficace de créer des interactions nouvelles entre les publics, le musée et la ville elle-même. Elles font sortir et voyager virtuellement les collections, en toute sécurité, hors de leurs murs, et contribuent également au phénomène de muséalisation de l'espace urbain. »²³⁸

On note une prépondérance à publier des photos ou des « stories » d'avancement du projet notamment sur Instagram. Avec des hashtags ciblés, les personnes peuvent suivre l'avancement des travaux « en temps réel ». C'est par exemple le cas du Geffrye Museum à Londres²³⁹ qui continue d'être très actif sur Instagram, malgré sa récente fermeture. Le Ruhmuseum a également une page Facebook²⁴⁰ créée en 2009 et Instagram²⁴¹ particulièrement active depuis 2016. Le musée a ouvert ses portes en 2010, mais bien avant on constate déjà la présence en ligne du musée afin de communiquer autour de son projet. L'Africamuseum a publié depuis son week-end de fermeture en 2013 jusqu'à son ouverture en décembre dernier 65 vidéos.²⁴² En construisant un discours autour de la rénovation du musée sur les réseaux sociaux, le musée bénéficie d'une présence virtuelle importante. En effet en publiant des photos de ses œuvres, mais aussi des articles ou des invitations à des événements, il manifeste un dynamisme qui n'est pas négligeable dans une période aussi sensible qu'un chantier :

« La communication permet au musée d'avoir un public ; [...] elle permet de diffuser les connaissances, de montrer les collections, mais aussi d'engager un débat sur la culture saisie dans sa diversité. »²⁴³

En effet pour rester compétitif il faut rester présent. C'est ainsi que de nombreux musées postent des photos qui procurent un sentiment de proximité avec le public et créé un lien « virtuel » qui appelle à se concrétiser par la suite.

238 Postula, Jean-Louis, 2015. *Le musée de ville. Histoire et actualités*. Paris : La Documentation Française, collection « Musées-Mondes », p.162.

239 Geffrye Museum Instagram. <https://www.instagram.com/geffryemuseum/?hl=fr>, consulté le 23/03/2019.

240 Ruhmuseum Facebook. <https://www.facebook.com/ruhmuseum/>, consulté le 23/04/2019.

241 Ruhmuseum Instagram. <https://www.instagram.com/ruhmuseum/>, consulté le 13/03/2019.

242 Africamuseum YouTube. <https://www.youtube.com/user/africamuseumintervu/videos>, consulté le 23/03/2019.

243 *Op. cit.* Rasse, 2017. *Le musée réinventé. Culture, patrimoine, médiation*, p.219.

Mais cette présence virtuelle s'avère être beaucoup plus un appel à contribution. Le Historisches Museum Frankfurt a créé des blogs à l'occasion de chacune des « StadtLabor » alimentés par des photos et vidéos autour du projet des participants ainsi que des articles sur le thème du projet²⁴⁴ où les participants sont invités à contribuer. Pour en revenir à l'Africamuseum, des vidéos de visiteurs, spécialistes ou novices, sont publiées pour parler de « leur » Africamuseum.

« La photographie touche au processus de construction du sens de l'expérience de visite et à ses mécanismes d'appropriation. Elle induit de nouveaux usages culturels et sociaux du musée par ses visiteurs, témoignant d'un renouvellement des formes de médiation, vers plus de participation. »²⁴⁵

C'est en ce sens que les musées organisent pendant leur période de rénovation des concours de photographie qui contribuent à visibiliser le musée et la culture en général. Avec l'utilisation des réseaux sociaux, comme Facebook et Instagram c'est tout un plan de communication autour du projet qui est mis en branle. En effet, en postant des photos sur les réseaux sociaux ou des hashtags sur Instagram, on valorise à la fois la participation du visiteur et la construction d'un discours commun autour du projet.

D'autres institutions vont même jusqu'à créer des plateformes en ligne comme l'a fait l'Africamuseum :

« Le projet AfricaTube a pour objectif de créer au sein du musée rénové une plateforme digitale réalisée par et pour les jeunes et proposant des thèmes relatifs à l'Afrique contemporaine. Un groupe de six bénévoles âgés de 20-26 ans, provenant pratiquement tous de la diaspora africaine, a été sélectionné pour donner forme au projet. »²⁴⁶

Que la communication soit physique ou dématérialisée, c'est tout un panel d'outils de communication qui vont contribuer à développer une relation avec les futurs visiteurs. C'est ce qu'on appelle le marketing relationnel :

244 Historisches Museum Frankfurt. « Stadionbad : Stadtlabor unterwegs ». <http://stadionbad.stadtlabor-unterwegs.de/>, consulté le 23/02/2019.

245 *Op. cit.* Ballé, Poulot, 2004. *Musées en Europe, une mutation inachevée*, p.261.

246 Africamuseum. (2018). « Annual report 2017 ». [en ligne] URL : <https://www.africamuseum.be/sites/default/files/media/about-us/annual-reports/doc/annualreport2017.pdf> (rapport d'activité), consulté le 22/03/2019, p.35.

« Le marketing relationnel est l'ensemble des actions marketing qui visent à établir une relation continue, renforcée et enrichie avec le consommateur afin de le fidéliser et d'augmenter éventuellement son équipement ou sa consommation. Cette relation se construit par l'établissement d'un dialogue entre la marque et le consommateur qui s'effectue sur différents canaux et supports (site Internet, réseaux sociaux, emailing, mailing, application mobile, consumer magazine, etc.) et éventuellement par un dispositif visant à récompenser le consommateur (carte fidélité, services exclusifs, invitations, etc.) »²⁴⁷

Cette stratégie est mise en place très tôt, notamment dans les projets de rénovation. Le renouveau de la muséographie est une chose, mais pour (ré)intéresser un public on constate que les musées vont se diversifier dans la manière de communiquer autour de ce projet de rénovation. Par exemple au musée de Cluny, la rénovation du bâtiment principal a consisté en un agrandissement et un réaménagement des espaces d'accueil intérieur et extérieur et la création d'un belvédère :

« Son objectif est d'améliorer les conditions d'accueil de tous les visiteurs : installation d'ascenseurs et de rampes d'accès pour les personnes à mobilité réduite, aménagement de nouveaux espaces de billetterie et d'accueil des groupes, création d'une nouvelle librairie-boutique. »

L'une des motivations majeures outre le fait de restaurer des édifices, est de concevoir un nouvel espace qui pourra recevoir ce public. En rendant le musée plus attractif de ce point de vue cela permet de s'adresser à un public en recherche de nouvelles activités. Ainsi c'est le cas de nombreuses institutions qui vont mettre en avant les espaces non « muséaux » avec l'intention de souligner le caractère très attractif du musée pour tous. Il est vrai qu'aujourd'hui la mise aux normes pour les publics handicapés est une nécessité dans tous les espaces qui visent à accueillir du public, mais ce qui nous intéresse ici c'est la manière dont est communiquée cette information. L'accueil des publics va en ce sens prendre une importance toute particulière dans la manière dont on va présenter le musée comme un lieu de détente et de divertissement pour tous.

Comme nous avons pu l'évoquer au début de ce chapitre, l'aspect sensiblement économique semble prendre une place de plus en plus importante.

247 Définitions marketing. « Marketing relationnel ». <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-relationnel-2/>, consulté le 16/05/2019.

L'ouverture de restaurants ou de cafés au sein même des musées, des espaces conçus par de grands architectes et qui accueillent de grands chefs vont alors cibler un autre public. Par exemple au musée des Confluences, la « Brasserie des Confluences » propose une cuisine bistronomique dirigée par Jean-Paul Pignol, Meilleur Ouvrier de France et Guy Lassausaie, Meilleur Ouvrier de France et étoilé au Guide Michelin.²⁴⁸ C'est ce que Michel Côté appelle les « publics non intentionnels »²⁴⁹ On voit donc que le musée par anticipation va venir toucher des publics qui ne viennent de prime abord pas pour visiter le musée. Les projets de restaurants ou de cafés sont très vite soulignés dans les projets de rénovation ou de création d'un musée. Cela montre en effet une tendance des musées à vouloir par un accueil plus diversifié toucher un public plus large.

« De plus en plus, cependant, les professionnels des musées ont compris qu'un équilibre entre les vues traditionnelles de ce qu'un musée devrait être et la réactivité aux pressions concurrentielles peut être atteint. Dans un monde concurrentiel, les musées sont évalués par les expériences, les avantages et la valeur qu'ils génèrent autant que par les collections, expositions et autres ressources qu'ils possèdent.²⁵⁰

François Mairesse poursuit :

« Le troisième indice du spectaculaire est l'événementiel, conséquence directe du contact avec les marchés. [...] Au cours des années quatre-vingt, l'événementiel s'érige progressivement en condition indispensable pour susciter l'engouement des foules. »²⁵¹

Christian Kawalla, responsable en marketing du Humboldt Forum établit un partenariat avec la presse berlinoise dans un premier temps, avant de développer une campagne au niveau national d'abord sur les grandes avancées du chantier, puis sur les objets phares sélectionnés dans le cadre des « Humboldt Forum Highlights » afin d'assurer la notoriété nationale et

248 Musée des Confluences. « Brasserie des Confluences. » <http://www.museedesconfluences-restauration.com/brasserie-des-confluences>, consulté le 30/01/2019.

249 Musée des Confluences (septembre 2008). « Du Muséum au musée des Confluences. Une approche réflexive et opérationnelle de la connaissance des publics. », p.177.

250 *Op. cit.* Kotler, Kotler, Kotler, 2008. *Museum Marketing & Strategy*. p.xxiv.

« Increasingly, however, museum professionals have understood that a balance between traditional views of what a museum should be and responsiveness to competitive pressures can be achieved. In a competitive world, museums are measured by the experiences, benefits, and value they generate as much as by the collections, exhibitions and other resources they possess. »

251 *Op. cit.* Mairesse, 2002. *Le musée, temple spectaculaire*, p.137.

internationale du projet Humboldt Forum im Berliner Schloss.²⁵² Pour attirer les visiteurs, les musées ont recours à la reconnaissance médiatique laquelle ne marche depuis longtemps plus que par l'événementiel.²⁵³

Les musées plus petits sont souvent moins concernés par les techniques du spectaculaire :

« Par touches plus ou moins discrètes, certains établissements, surtout parmi les plus récemment créés ou rénovés, empruntent néanmoins ponctuellement au vocabulaire du spectaculaire muséal – dans les aménagements architecturaux et scénographiques, mais aussi l'usage des nouvelles technologies -, avec en ligne de mire l'intention de rendre l'expérience personnelle vécue par chaque visiteur la plus mémorable possible. »²⁵⁴

Force est de constater que dans les stratégies de préfiguration qui sont mises en place, l'événementiel tient une place de choix. Après l'annonce du projet de rénovation d'un nouveau musée, l'événement majeur avant la fermeture temporaire du musée est une étape importante. En effet, souvent un week-end de « clôture » est organisé, où différentes activités sont organisées et où le visiteur peut une dernière fois venir admirer le musée tel qu'il était. Par exemple à l'ancien Musée Royal de l'Afrique Central c'est le week-end du 30 novembre et 1^{er} décembre 2013 que le musée accueille pour la dernière fois le public avant la fermeture :

Le musée « veut faire de ce dernier week-end un événement marquant et permettre à tous de visiter une dernière fois « l'ancien musée ». Des activités variées s'adresseront à tous les âges. La journée du samedi sera consacrée au départ de notre éléphant empaillé vers Technopolis. Le dimanche sera résolument musical : chants et danses du Burundi, chants gospel de Zion, chants polyphoniques et autres représentations d'artistes tels que Fredy Massamba. »²⁵⁵

Mais ce week-end est alors aussi une occasion de communiquer les ambitions du nouveau projet muséal et de mettre en avant les améliorations à venir. On remarque en effet dans les mois et les semaines qui précèdent l'ouverture du

252 Voir annexes 6.1.2., p.198.

253 *Op. cit.* Mairesse, 2002. *Le musée, temple spectaculaire*, p.137.

254 *Op. cit.* Postula, 2015. *Le musée de ville*, p.158.

255 Musée Royal de l'Afrique Centrale (20/11/2013). « Venez avec nous fermer les portes du MRAC ! » (communiqué de presse), voir annexes p.249-250.

musée, un suspense et un compte à rebours qui se met en place et culmine dans le week-end d'inauguration :

« Certains établissements au statut ambigu paraissent vouloir tirer leur épingle du jeu en proposant une « troisième voie ». Ils s'émancipent de l'image ennuyeuse du musée tout en garantissant leur vocation éducative, et s'approprient le caractère récréatif des parcs avec l'assurance d'offrir au public des loisirs culturels. »²⁵⁶

On constate notamment que les week-ends d'inauguration des musées en sont une parfaite image. Au cours du week-end « Constellation » à l'occasion de l'inauguration du Centre Pompidou-Metz c'est toute la ville qui est en émoi. Par des concerts, des spectacles et des performances, toute la vie culturelle défile dans la rue et prépare la grande ouverture du musée. De même à l'inauguration de La Boverie à Liège avec le festival « Métamorphose » mélangeait fanfares et concerts, projections, pique-niques dans le parc, installations et autres événements pendant quatre jours : « C'est une manière d'attirer l'attention et de rassembler les gens par le biais de la création artistique, dans une grande manifestation gratuite et ouverte à tous. »²⁵⁷ Véritable performance, le musée par ses prouesses va tenter d'attirer le plus de personnes possibles. Le V&A de Dundee organise le « 3D Festival » à l'occasion de l'ouverture du musée. Ce sont trois jours de concerts, conférences, visites VIP et ateliers gratuits ou payants²⁵⁸ qui ont reçu plus de 20000 visiteurs : « Le Festival 3D offre un moment unique pour célébrer le nouveau musée, la ville et sa transformation. »²⁵⁹

Cette politique « événementielle » tient en partie du fait que pendant cette période charnière les collections sont peu ou pas accessibles et que le musée doit « renaître » de manière claire et forte :

256 Casedas, Claire, 2011. « La Disneylandisation des musées : expression en vogue ou concept muséologique ? ». In : Chaumier, Serge, (dir.) *Expoland. Ce que le parc fait au musée : ambivalence des formes de l'exposition*. Paris : Éditions Complicités, collection « Muséo-Expographie », p.63.

257 J.-M.W. (3 mai 2016). « Métamorphoses. Quatre jours de fête et de création artistique pour un nouveau rendez-vous ». *Le Soir*. (Liège), p.12.

258 V&A Dundee. « Opening concert ». <https://www.vam.ac.uk/dundee/event/5/opening-concert>, consulté le 21/03/2019.

259 EventScotland. « 3D Festival to celebrate opening of V&A Dundee ». <http://www.eventscotland.org/news/2018/7/primal-scream-headline-3d-festival-to-celebrate-opening-of-v-a-dundee/>, consulté le 13/04/2019.

« The 3D Festival provides a unique moment in time to celebrate the new museum, the city and its transformational journey. »

« L'animation est la plus récemment reconnue des fonctions du musée. Elle s'est développée parallèlement à l'intérêt croissant pour le public, encouragée par les politiques de démocratisation puis de diversité culturelle, par la montée en puissance de l'événementiel et par l'imprégnation progressive du secteur culturel par des logiques de marketing. »²⁶⁰

Les attentes des publics en revanche, sont plus diverses : le musée comme lieu de loisir et de plaisir, le musée comme lieu de découverte, le musée comme lieu de mémoire, le musée comme marqueur culturel, le musée comme activité touristique, le musée « rituel ».²⁶¹ C'est donc en ce sens que va s'organiser la stratégie de préfiguration de manière à pouvoir répondre aux attentes du public le plus large possible. En proposant des activités de préfiguration qui s'inscrivent dans la ligne du programme du futur musée, le musée tend ainsi à accroître et fidéliser le public en amont de l'ouverture du musée en se montrant sous son meilleur jour : un musée connecté, actif et ouvert à tous.

260 Gob, André et Drouguet, Noémie, 2014. *La muséologie : histoire, développement et enjeux actuels*. Paris : Armand Colin, p.253.

261 Gob, Drouguet, 2014. *La muséologie : histoire, développement et enjeux actuels*, p.76.

3. Étude de cas : le musée Carnavalet – Histoire de Paris

Le musée Carnavalet – Histoire de Paris est le musée le plus ancien de la Ville de Paris. Ouvert au public en 1880, il présente l'histoire de la capitale française, du néolithique à l'époque contemporaine et connaît, de sa transformation en musée à la fin du 19^e siècle et jusqu'à sa rénovation actuelle, de nombreux détours.²⁶²

Le musée Carnavalet – Histoire de Paris est le fruit de la réunion de deux hôtels particuliers situés dans le quartier du Marais. D'une part l'hôtel Carnavalet, dans le style Renaissance, construit par Pierre Lescot entre 1548 et 1560 pour le président au Parlement de Paris Jacques des Ligneris.²⁶³ C'est en 1578 par déformation du nom de sa propriétaire suivante, madame de Kernevenoy, que l'hôtel particulier est baptisé « Carnavalet. »²⁶⁴ À l'origine, l'hôtel Carnavalet est construit comme une demeure privée et connaît de nombreux agrandissements. C'est ainsi qu'en 1660, François Mansart surélève l'entrée sur rue et ajoute un étage à la demande du nouveau propriétaire Claude Boislève.²⁶⁵ Il marie ainsi le style Renaissance au style classique. L'hôtel Carnavalet aura de célèbres locataires comme la Marquise de Sévigné de 1677 à 1696²⁶⁶ ou encore la famille de nobles du Pré Saint-Maur et restera une résidence privée jusqu'à la fin de l'Ancien Régime.²⁶⁷ À partir de la deuxième moitié du 19^e siècle, l'hôtel Carnavalet s'ouvrira à l'enseignement en abritant l'École nationale des Ponts et

262 Thierry Sarmant. « Jules Cousin et la création du musée Carnavalet ». In : Georgel, Chantal. *Choisir Paris : les grandes donations aux musées de la Ville de Paris*. Paris : Publications de l'Institut national d'histoire de l'art, 2015 [en ligne] URL : <http://books.openedition.org/inha/6886>, consulté en avril 2020.

263 Musée Carnavalet – Histoire de Paris, « L'hôtel Carnavalet. » <http://www.carnavalet.paris.fr/fr/musee-carnavalet/l-hotel-carnavalet>, consulté en avril 2020.

264 *Idem*.

265 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2015). « Restauration de la cour d'honneur de l'hôtel Carnavalet » [en ligne] URL : http://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/dp_restauracion_cour_dhonneur_de_lhotel_carnavalet.pdf (dossier de presse), consulté en avril 2020, p.4.

266 Musée Carnavalet – Histoire de Paris, « La marquise de Sévigné », [en ligne] URL : <http://www.carnavalet.paris.fr/fr/collections/la-marquise-de-sevigne-1626-1696>, consulté en avril 2020.

267 Musée Carnavalet – Histoire de Paris, « La transformation en musée. » <http://www.carnavalet.paris.fr/fr/en-savoir-plus-sur-l-hotel-carnavalet>, consulté en avril 2020.

Chaussées (1814-1829) ou encore l'Institut Verdot.²⁶⁸ C'est en 1866 sous l'impulsion du Baron Haussmann que la Ville de Paris rachète l'hôtel particulier dans l'idée d'y installer un musée de l'histoire parisienne.²⁶⁹

À quelques pas de l'entrée de l'hôtel Carnavalet, on trouve l'hôtel particulier Le Peletier de Saint-Fargeau construit à la fin du 17^e siècle dans un style plus épuré. En 1686, sur les plans de l'architecte du Roi et de la Ville Pierre Bullet, Michel Le Peletier de Souzy, homme d'État, y fait construire sa résidence et jardin privés.²⁷⁰ L'hôtel particulier tient son nom de son occupant sous la période révolutionnaire, Louis-Michel Le Peletier de Saint-Fargeau, qui hérita de la demeure en 1778.²⁷¹ C'est sa fille Suzanne qui vend l'hôtel particulier en 1811 jusqu'à son acquisition par la Ville de Paris en 1894 dans le but de le rattacher à l'hôtel Carnavalet par une passerelle pour étendre la surface du musée consacré à la vie et à l'histoire de Paris et y installer une bibliothèque, qui subsistera jusqu'en 1968.²⁷² En 1989, le musée Carnavalet – Histoire de Paris annexe l'hôtel Le Peletier de Saint-Fargeau pour former le musée tel qu'il existe alors. D'ailleurs, le caractère intrinsèque du site, de ses locataires et de son histoire a justifié sa protection au titre des Monuments Historiques à la fin du 19^e siècle et du Plan de Sauvegarde et de Mise en Valeur du Marais à partir de 1965.²⁷³

Cette présentation succincte de l'histoire des deux hôtels particuliers est importante dans le sens où elle détermine et impacte la manière dont s'est construit le musée par le passé, dont il se renouvelle aujourd'hui et comment cela impacte sa stratégie de préfiguration que nous explicitons ici.

268 Musée Carnavalet – Histoire de Paris, « La transformation en musée. »

<http://www.carnavalet.paris.fr/fr/en-savoir-plus-sur-l-hotel-carnavalet>, consulté en avril 2020.

269 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. *Le Projet Scientifique et Culturel*, 2015, p.21.

270 Comité des travaux historiques et scientifiques (2013), « Le Peletier de Souzy, Michel »

[en ligne] URL : <http://cths.fr/an/savant.php?id=116589>, consulté en avril 2020.

271 Musée Carnavalet – Histoire de Paris, « L'hôtel Le Peletier de Saint-Fargeau. »

<http://www.carnavalet.paris.fr/fr/musee-carnavalet/l-hotel-carnavalet>, consulté en avril 2020.

272 *Op. cit.* Musée Carnavalet. *Le Projet Scientifique et Culturel*, 2015, p.23.

273 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2016). « La rénovation du musée Carnavalet – Histoire de Paris » [en ligne] URL :

http://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/dp_renovation_carnavalet.pdf (dossier de presse), consulté en avril 2020, p. 8.

3.1. Organisation générale du musée

3.1.1. Coordination financière et politique

À son ouverture au public en 1880, le musée Carnavalet - Histoire de Paris est géré par les services de la Direction des Affaires Culturelles (DAC) de la Ville de Paris.²⁷⁴ La Crypte archéologique du parvis Notre-Dame est rattachée au musée Carnavalet - Histoire de Paris en 2000²⁷⁵ de même que le site des Catacombes de Paris en 2002²⁷⁶ qui constitue ainsi une entité gérée conjointement.

Le projet d'une rénovation du musée par la gestion et de la conservation des collections de la Ville de Paris émerge à la fin des années 2010. La *Synthèse des audits des musées municipaux*²⁷⁷ conduite par l'Inspection Générale de la Ville de Paris à la demande de Bertrand Delanoë et publiée en 2009, met en lumière la nécessité de conduire des travaux de grande envergure nécessaire à la sécurité des œuvres mais aussi des visiteurs²⁷⁸ :

« Or certains établissements importants restent à rénover : [...] Carnavalet dont il faut mettre aux normes l'installation électrique, restructurer les espaces d'accueil et de caisse et réhabiliter les façades de la cour Louis XIV [...]. Un accès « handicapés » pour tous les musées est imposé par la loi d'ici 2015. »²⁷⁹

Ces préconisations émises par les auditeurs concernent l'élaboration d'un schéma directeur de sûreté en priorité pour le Musée d'Art Moderne, le Petit Palais et le musée Carnavalet²⁸⁰ qui avait déjà connu des problèmes de sécurité en 2008 avec

274 *Op. cit.* Musée Carnavalet. *Le Projet Scientifique et Culturel*, 2015, p.25.

275 La Crypte archéologique, « Plus de 2000 ans d'histoire. » <http://www.crypte.paris.fr/fr/la-crypte/la-crypte/plus-de-2000-ans-d-histoire>, consulté en avril 2020.

276 Catacombes de Paris, « L'histoire du site. » <http://catacombes.paris.fr/lhistoire/lhistoire-du-site>, consulté en avril 2020.

277 Inspection Générale de la Ville de Paris (mars 2009), « Synthèse des rapports d'audit sur les musées municipaux » [en ligne] URL : <https://www.ifrap.org/sites/default/files/SPIP-IMG/pdf/Synthese-audits-musees-municipaux-2009.pdf>, consulté en mars 2020, p.6.

278 *Le Parisien* (28/05/2010). « Le rapport accablant de l'Inspection Générale » [en ligne] URL : <http://www.leparisien.fr/faits-divers/le-rapport-accablant-de-l-inspection-generale-28-05-2010-940010.php>, *Le Parisien* (Paris), consulté en mars 2020.

279 *Op. cit.* Inspection Générale de la Ville de Paris (mars 2009), « Synthèse des rapports d'audit sur les musées municipaux », consulté en mars 2020, p.6.

280 *Ibid.* p.9.

un incident dans l'escalier de fer²⁸¹ et la présence d'amiante²⁸² ou encore des dysfonctionnements électriques liés aux alarmes incendies²⁸³ et les humidificateurs²⁸⁴ qui ont fait les choux gras de la presse.

En juin 2012 est votée la réforme qui mènera à la création de l'établissement public Paris Musées :

« La Ville de Paris a créé un établissement public local à caractère administratif dénommé Paris Musées, chargé de la gestion des musées de la Ville de Paris. La délibération 2012SG153/DAC506 relative à la réorganisation de la gestion des musées de la Ville de Paris et à la création d'un établissement public des musées autorise le comptable public à passer les écritures d'ordre non budgétaires de mise en affectation des bâtiments, collections, dons et legs affectés à l'activité de l'établissement public afin d'assurer ces missions. ».²⁸⁵

Au 1^{er} janvier 2013 est actée la création de l'établissement public Paris Musées sous la direction de Delphine Lévy et regroupe quatorze musées municipaux de la Ville de Paris : musée d'Art moderne, Maison de Balzac, musée Bourdelle, musée Carnavalet - Histoire de Paris, Catacombes de Paris, musée Cernuschi - musée des Arts de l'Asie, musée Cognacq-Jay - musée du XVIII^e siècle, Crypte archéologique de l'île de la Cité, Palais Galliera - musée de la Mode, musée du Général Leclerc de Hauteclocque et de la Libération de Paris/musée Jean Moulin, Petit Palais - musée des Beaux-Arts, Maisons de Victor Hugo, musée de la Vie romantique, musée Zadkine.²⁸⁶ Sous l'autorité de la directrice générale Delphine Lévy ainsi que du conseil d'administration, Paris Musées vise à impulser une stratégie globale pour l'ensemble des musées de la Ville de Paris en mutualisant certains services : ressources humaines, finances, gestion des

281 Neveux, Camille. (24/04/2008). « On a frôlé le pire au musée Carnavalet » *Le Parisien* (Paris), [en ligne] URL : <https://www.leparisien.fr/paris-75/on-a-frole-le-pire-au-musee-carnavalet-24-04-2008-3298458318.php>, consulté en mars 2020.

282 Agence France Presse (21/07/2009). « Musée Carnavalet: l'amiante non friable "dégradée" sera traitée en septembre. » *Agence France Presse* (Paris), p.24.

283 Le Parisien. (08/12/2011). « L'humidificateur fait ruisseler l'eau au musée Carnavalet » *Le Parisien* (Paris), pp.22-26.

284 Hasse, Benoît. (01/09/2010). « On a frôlé le pire au musée Carnavalet. » *Le Parisien* (Paris), pp.34-36.

285 Mairie de Paris. *Compte administratif d'investissement et de fonctionnement de la Ville de Paris pour l'exercice 2015*, [en ligne] URL : <http://labs.paris.fr/commun/pdf/ca2015/ville/1.pdf>, consulté en avril 2020, p.3.

286 *Op. cit.* Catacombes de Paris, « L'histoire du site », consulté en avril 2020.

collections, marchés publics, communication, service des publics, services techniques...²⁸⁷ tout en préservant l'identité de chaque lieu ainsi qu'une direction dans chaque musée.

Le projet de rénovation du musée Carnavalet se concrétise à l'arrivée de la nouvelle directrice d'établissement Valérie Guillaume le 1^{er} décembre 2013.²⁸⁸ Au début de l'année 2014, Anne Hidalgo présente le programme d'investissement à hauteur de 40 millions d'euros pour la rénovation du musée Carnavalet - Histoire de Paris.²⁸⁹ En 2015, la maire et son premier adjoint Bruno Julliard, annoncent un plan de rénovation en faveur du patrimoine muséal de la Ville de Paris. Ce plan intitulé « Paris fait Paris » donne suite à une délibération relative à la réorganisation de la gestion des musées de la Ville de Paris, à la création de Paris Musées mais aussi à la nécessité de rénovation et de restauration plus profonde des musées municipaux. Dès lors, on commence à parler de manière officielle d'une restauration complète²⁹⁰ et d'un échelonnement de la modernisation à venir.²⁹¹ Anne Hidalgo confie la maîtrise d'ouvrage de rénovation et de restructuration du musée Carnavalet à Paris Musées et à la Direction du Patrimoine et de l'Architecture. Il paraît ici important de souligner la particularité de la situation du musée Carnavalet - Histoire de Paris, régi à la fois par une direction qui lui est propre, tout en s'intégrant au sein de Paris Musées et de la politique culturelle de la Ville de Paris de manière plus globale.

Ainsi, c'est d'abord la restructuration des salles consacrées à la Révolution française pendant deux mois (réouverture le 28 février 2015)²⁹² puis la réfection et

287 *Op. cit.* Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2015). « Restauration de la cour d'honneur de l'hôtel Carnavalet » consulté en avril 2020, p.9.

288 Lafay, Benoît. (04/10/2013). « Valérie Guillaume, prochaine directrice du musée Carnavalet », *Connaissance des Arts* [en ligne] URL : <https://www.connaissancedesarts.com/archeologie/valerie-guillaume-prochaine-directrice-du-musee-carnavalet-111642/#:~:text=Val%C3%A9rie%20Guillaume%2C%20prochaine%20directrice%20du%20mus%C3%A9e%20Carnavalet,la%20t%C3%Aate%20du%20mus%C3%A9e%20Carnavalet>, consulté en avril 2020.

289 Agence France Presse. (27/01/2014). « Municipales à Paris: Hidalgo présente son programme d'investissements. » *Agence France Presse* (Paris), p.7.

290 Bommelaer, Claire. (21/06/2012). « La Ville dépoussière l'organisation de ses musées » *Le Figaro Magazine* (Paris) [en ligne] URL : <https://nouveau-europresse-com.ezproxy.univ-paris3.fr/Search/ResultMobile/0>, consulté en mai 2020.

291 *Le Parisien*. (23/06/2012). « Les premiers changements programmés. » *Le Parisien* (Paris), p.23.

292 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2015). « Restauration de la cour d'honneur de l'hôtel Carnavalet » consulté en avril 2020, p.8.

la restauration de la Cour Louis XIV²⁹³ en avril 2014 qui amorcent la mise en place d'un projet plus conséquent qui nécessite la fermeture complète du musée Carnavalet. Delphine Lévy annonce le 15 septembre 2015, la plus grande opération de rénovation à Carnavalet depuis sa création qui débutera à l'automne 2016.²⁹⁴ La fermeture du musée est initialement prévue pour quatre années.²⁹⁵

En janvier 2015, le musée Carnavalet publie un marché public concernant la rénovation et restructuration partielle du musée, sous la tutelle des services centraux de Paris Musées, de la Ville de Paris et de la Direction du Patrimoine et de l'Architecture.²⁹⁶ Le marché porte sur « les services d'architecture ; services d'ingénierie et services intégrés d'ingénierie ; services d'aménagement urbain et d'architecture paysagère ; services connexes de consultations ; scientifiques et techniques ; services d'essais et d'analyses techniques »²⁹⁷ qui va représenter la première mise en application directe du Projet Culturel et Scientifique du musée rédigé en 2015²⁹⁸ sous la direction de Valérie Guillaume sur lequel nous reviendrons plus en détail ci-après. D'autres appels d'offres sont lancés concernant le curage, désamiantage, déplombage²⁹⁹ des sites ainsi que la production des vitrines³⁰⁰ dans les mois qui suivent.

Ces appels d'offres posent les fondations du projet d'un point de vue financier mais aussi organisationnel et politique puisqu'ils soulignent tout d'abord l'obligation légale de mise en concurrence des institutions publiques mais aussi

293 *Op. cit.* Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2015). « Réouverture des salles de la Révolution » consulté en avril 2020, p.5.

294 Arlot, Alexandre. (15/09/2015). « 100 M de travaux dans les musées municipaux de Paris. » *Le Parisien* (Paris), p.12.

295 *Le Monde*. (17/09/2015). « Le Musée Carnavalet fermera pour quatre ans » *Le Monde* (Paris), p.9.

296 Bulletin officiel des annonces des marchés publics. (08/01/2015). *Rénovation et restructuration partielle du musée Carnavalet, situé au 23 rue de Sévigné – 75003 Paris (Avis n°15-1227)*, [en ligne] URL : <https://www.boamp.fr/avis/detail/15-1227/officiel>, consulté en mai 2020.

297 *Idem*.

298 *Op. cit.* Musée Carnavalet. *Le Projet Scientifique et Culturel*, 2015.

299 Bulletin officiel des annonces des marchés publics. (03/03/2017). *Rénovation Partielle du Musée Carnavalet - lot 1 curage, désamiantage, déplombage, partiels - 23, rue de Sévigné - 75003 Paris (Avis n°17-30782)*, [en ligne] URL : <https://www.boamp.fr/avis/detail/17-30782>, consulté en mai 2020.

300 Bulletin officiel des annonces des marchés publics. (14/05/2018). *Travaux de soilage des objets de collection et artefacts muséographiques du parcours permanent du musée Carnavalet - Histoire de Paris (Avis n°18-65155)*, [en ligne] URL : <https://www.boamp.fr/avis/detail/18-65155>, consulté en mai 2020.

une transparence quant au projet lui-même par un cahier des charges détaillé. En ce sens, il est important de considérer à la fois le patrimoine architectural et les collections du musée Carnavalet, mais également de choisir les collaborateurs du projet avec soin, car ces choix préliminaires posent les premiers jalons voire signent la première annonce de la stratégie de préfiguration du futur musée.

Au final, la répartition budgétaire est la suivante :

« Le budget des rénovations s'élève à environ 50 millions €. Ce montant est financé grâce à une subvention de la Ville de Paris de plus de 44M€, et de subventions du ministère de la Culture et de la Région Île-de-France, de mécénats de la Caisse d'Épargne Île-de-France, de la Fondation ENGIE et de Free. »³⁰¹

Il est important de souligner ici que les subventions sont accordées à Paris Musées qui est en charge de la répartition de ces dernières (environ 55 millions en moyenne entre 2013 et 2018)³⁰² sur l'ensemble de ses sites comme le stipule son premier rapport d'activité.³⁰³ On constate alors donc que le projet de rénovation du musée Carnavalet mobilise une grande partie de ce budget.

C'est donc un financement à la fois public porté par la Ville de Paris, par le ministère de la Culture et de la Région Île-de-France mais également privé qui caractérise la rénovation du musée Carnavalet. Parmi les grands mécènes, on relève la Caisse d'Épargne Île-de-France³⁰⁴, la Fondation d'entreprise Engie³⁰⁵ ou encore l'entreprise Free qui ont investi dans le projet de rénovation. Ces mécènes sont visibles pendant la fermeture sur l'entrée du chantier ainsi que sur les différents supports de presse et de communication émis par le musée Carnavalet mais aussi par Paris Musées. Le mécénat privé répond à la fois à un besoin pécuniaire de la part du musée Carnavalet mais également relationnel.

301 *Op. cit.* Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2016). « La rénovation du musée Carnavalet – Histoire de Paris » consulté en avril 2020, p.16.

302 Mairie de Paris – Direction des Finances et des Achats. (2018). *Rapport financier 2017*, [en ligne] URL : <https://cdn.paris.fr/paris/2020/03/02/2f100fdbaa3ded33b245a28e8f836a81.pdf>, consulté en avril 2020, p.38.

303 Paris Musées. (2014-2019). « Rapports d'activité », [en ligne] URL : <https://www.parismusees.paris.fr/fr/rapports-d-activite>, consulté en avril 2020.

304 Caisse d'Épargne Île-de-France. (2017). « Paris Musées – Musée Carnavalet. » <https://caisse-epargne-ile-de-france.fr/qui-sommes-nous/une-banque-mecene/paris-musees-musee-carnavalet/#>, consulté en janvier 2020.

305 Fondation Engie. (2018). « Un parcours à hauteur d'enfant – Musée Carnavalet. » <https://fondation-engie.com/projet/un-parcours-a-hauteur-denfant-musee-carnavalet>, consulté en novembre 2019.

En effet, Jérôme Tréca, chargé du mécénat et de la privatisation des espaces, atteste de l'importance de ces relations alors même que le musée est fermé : « On me demande toujours si je ne m'ennuie pas depuis que le musée est fermé, mais au contraire j'ai le double de travail ! »³⁰⁶ La gestion des mécènes ainsi que la recherche de nouveaux partenaires financiers est d'autant plus vitale lors d'une fermeture pour rénovation. De concours avec Camille Courbis, responsable de la communication et des relations presse, une première visite des mécènes a été organisée le 5 mai 2018³⁰⁷ pour dévoiler les premiers « résultats » du chantier aux partenaires financiers du projet. Ces avantages envers les mécènes attestent d'une volonté d'établir une relation sur le long terme et ainsi d'ouvrir la porte à de futures collaborations ou projets. Le mécénat est de plus en plus plébiscité dans le cadre des rénovations tant pour son aspect financier que pour son aspect relationnel. En effet, ce *quid pro quo* bénéficie aux deux parties prenantes et permettent une visibilité de part et d'autre pendant et après les travaux de rénovation.

L'ensemble des partenaires financiers qui gravitent autour de ce projet montre toute son importance. D'une part, le musée Carnavalet - Histoire de Paris s'intègre pleinement dans la politique culturelle municipale de Paris. En effet, le contrat pluriannuel de performance 2016-2020 entre la Ville de Paris et l'établissement public Paris Musées³⁰⁸ met en avant des objectifs précis, qui bien que non exclusifs au musée Carnavalet, et traduisent déjà la direction dans laquelle s'engage la stratégie de préfiguration du musée. D'autre part, les aides du secteur privé attestent du poids du projet de rénovation du musée Carnavalet en terme de retombées économiques sur le moyen et le long terme, qui vont également impacter la préfiguration à venir.

306 Strub, Cécile. (novembre 2019-avril 2020). *Carnet de bord* [manuscrit], novembre 2019.

307 *Idem*.

308 Mairie de Paris. (2015). *Contrat pluriannuel de performance 2016-2020 entre la ville de Paris et l'établissement public Paris Musées* [en ligne] URL : <https://api-site.paris.fr/images/81324>, consulté en mars 2020.

3.1.2. Les partenaires culturels et sociaux

Le Projet Scientifique et Culturel³⁰⁹ est un document qui définit la vocation du musée et son développement, un document de cadrage qui définit les grandes orientations et les stratégies du musée.³¹⁰ Le PSC du musée Carnavalet - Histoire de Paris publié en 2015 stipule :

« La fermeture totale ou partielle du musée entre 2016 et 2019 risque de distendre le lien entre le musée et ses fidèles. Pour que le musée Carnavalet demeure actif et innovant sur la scène culturelle, différentes actions seront mises en oeuvre, dans l'enceinte du musée et hors les murs. »³¹¹

Il est intéressant de constater que le musée Carnavalet parle alors déjà de « préfiguration »³¹² dans le cadre de son PSC. Il convient alors de dire qu'en 2015 ce terme, bien que peu utilisé, atteste d'une volonté profonde de rester en contact avec son public et d'inscrire la musée dans le territoire.

Il est fondamental à ce niveau de souligner la force de Paris Musées en terme de soutien financier mais aussi de rayonnement et d'attraction. En effet, Paris Musées, qui gère l'ensemble des musées de la Ville de Paris, peut « répartir », si l'on peut dire, l'appui qu'il octroie à chacun de ses établissements en fonction de la temporalité dans laquelle il s'inscrit. Cela est particulièrement visible dans les rapports d'activités qui décerne un chapitre aux « Travaux et modernisation des musées » (2015, 2017, 2018) qui traite de la rénovation du musée Carnavalet en plus de la double page attribuée à chacun des musées du réseau. Dans le rapport d'activités 2016, la rénovation plus complète du musée Carnavalet est annoncée dans les « faits marquants »³¹³ de l'année avec une interview de la directrice Valérie Guillaume qui met l'accent sur le début de cet énorme projet. Ainsi, on constate un encadrement sous le patronage de Paris Musées du musée Carnavalet dans le cadre de son projet de rénovation.

309 Nous y reviendrons par la suite.

310 Direction générale des patrimoines – Service des musées de France. (2020) [2007]. *Muséofiche : le projet scientifique et culturel*, p.1.

311 *Op. cit.* Musée Carnavalet. *Le Projet Scientifique et Culturel*, 2015, p.124.

312 *Idem.*

313 Paris Musées. (2017). « Rapports d'activité 2016 » [en ligne] URL : http://www.parismusees.paris.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-02/RA2016_V5_WEB.pdf, consulté en avril 2020, p.8.

C'est un atout certain puisque Paris Musées dispose d'un réseau très développé qui assure au musée Carnavalet, même en temps de rénovation, une continuité et une visibilité forte auprès d'une audience très large.

Par ailleurs, « Les Amis du musée Carnavalet » est une association de loi 1901 créée en 1928³¹⁴ par un groupe d'amateurs d'art et de passionnés du passé de Paris et sous la présidence du maréchal Lyautey.³¹⁵ L'association contribue à « l'enrichissement et à l'embellissement des collections du musée »³¹⁶ par des participations financières ainsi qu'à son rayonnement tant en France qu'à l'étranger. Dans le cadre de la rénovation du musée Carnavalet, les Amis du musée Carnavalet contribuent à la vie de ce dernier notamment en proposant des activités « privilèges » à ses membres en amont et pendant la fermeture du musée³¹⁷ : ce sont à la fois des visites inédites du quartier du Marais en lien direct avec le patrimoine architectural du lieu, ou encore des visites d'expositions au prisme des collections du musée Carnavalet comme l'atteste la visite de « Hubert Robert (1733-1808) un peintre visionnaire. »³¹⁸ Force est de constater que ce travail associatif de fond cultive un lien solide avec ses membres en perpétuant leur passion pour le musée et l'histoire de Paris. En effet, cela assure une base, indépendante mais indissociable, du musée Carnavalet en terme de futur visitorat qui contribue largement à son rayonnement au travers d'une communauté « doyenne » investie.

De manière plus générale, le travail avec le milieu associatif et culturel du quartier du Marais dans lequel le musée Carnavalet s'intègre est un tremplin. En 2015, lors de l'édition inaugurale du festival « Les Traversées du Marais », le musée Carnavalet s'investit d'emblée dans le réseau Marais Culture +

314 Journal Officiel. (2020)[1928]. « La société dite des Amis du musée Carnavalet » [en ligne] URL : https://www.journal-officiel.gouv.fr/associations/detail-annonce/associations_b_archive/19280035/0028, consulté en avril 2020.

315 Les Amis du Musée Carnavalet. « La société. » <http://www.amisdecarnavalet.com/la-societe.htm>, consulté en mai 2020.

316 *Idem*.

317 Les Amis du Musée Carnavalet. « Programmes printemps-été 2016. » <http://www.amisdecarnavalet.com/activites/programmes-printemps-ete-2016.htm>, consulté en mai 2020.

318 Louvre. « Hubert Robert (1733-1808) – un peintre visionnaire. » <https://www.louvre.fr/expositions/hubert-robert-1733-1808un-peintre-visionnaire>, consulté en avril 2020.

« qui rassemble 21 acteurs culturels des 3^{ème} et 4^{ème} arrondissements de Paris autour de projets culturels et artistiques, avec le soutien des mairies d'arrondissement, de la Mairie de Paris, du Ministère de la Culture et de la Communication et de Paris Musées. »³¹⁹ Le musée Carnavalet participe alors activement et collabore avec les institutions partenaires comme les Archives nationales, le Carreau du temple, le Centre des monuments nationaux, le Crédit Municipal de Paris, l'Institut suédois, la Maison Européenne de la Photographie, la Maison de la poésie, Maison de Victor Hugo, le Mémorial de la Shoah, le Musée des arts et métiers, le Musée de la Chasse et de la Nature et le Musée national Picasso - Paris³²⁰ à la visibilité d'un patrimoine architectural et culturel collectif. Ce travail se poursuit dans les éditions suivantes et ce même après la fermeture du musée Carnavalet. C'est alors à travers des activités hors-murs que le musée Carnavalet contribue au rayonnement de son institution. Par exemple en 2017, c'est par la promenade intitulée « Le Marais à contretemps »³²¹ que le musée Carnavalet guide le visiteur à travers l'histoire du quartier. L'année suivante, le musée propose une balade intitulée « Paris au fil de l'eau »³²² en faisant résonner ses collections avec le patrimoine architectural de l'Île de la Cité. Ce travail de terrain est très fructueux et fait écho à un projet initié au début de l'été 2015 sous la forme d'une application intitulée « Paris au fil de la Seine »³²³ :

« Né d'un partenariat avec la société ClicMuse, ce projet a reçu une subvention du ministère de la Culture et de la Communication dans le cadre de son appel à projets « culturels et innovants » pour mener cette expérimentation. [...] Avec trente-neuf points de vue le long des quais, le public pouvait découvrir des œuvres du musée Carnavalet – Histoire de Paris, et du Petit Palais, musée des Beaux-Arts de la Ville de Paris, mais

319 Marais Culture Plus. (2015). « Le Festival « Les Traversées du Marais », le 11, 12 et 13 septembre 2015 à Paris. » [en ligne] URL : <https://maraiscultureplus.files.wordpress.com/2015/06/cp-festival-version-ad-cmn.pdf> (communiqué de presse), consulté en avril 2020.

320 NewsPress (8 septembre 2015), « Les Traversées du Marais, un parcours musical et patrimonial. » *NewsPress* (Paris).

321 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2017). « Les Traversées du Marais – à contretemps. » [en ligne] URL : <https://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/editeur/depliant-traversees-def-web-compressed.pdf>, consulté en avril 2020, p. 2.

322 Marais Culture Plus. (2018). « Les Traversées du Marais sur le fil » [en ligne] URL : https://maraiscultureplus.files.wordpress.com/2018/05/dp_traversees_marais_bd.pdf (dossier de presse), consulté en mars 2020, p.33.

323 App Store. (2015). « Paris au fil de la Seine. » <https://apps.apple.com/fr/app/paris-au-fil-de-la-seine/id1016502172>, consulté en avril 2020.

aussi de la Maison de Balzac et des Maisons de Victor Hugo. Grâce au soutien de Paris Plage, six cadres signalant ces points de vue étaient positionnés le long des quais pour inciter les plagistes à télécharger l'application sur leurs mobiles, à prendre des photos et à les comparer avec les œuvres correspondantes. Un outil de réalité augmentée permettait en effet de superposer et mélanger, lors de la prise de photo, les œuvres et le paysage actuel. »³²⁴

Ce travail initiatique au cœur du territoire se poursuit sous l'impulsion du service d'action culturelle du musée Carnavalet tout au long de la fermeture avec des activités organisées autour du musée ou même dans d'autres quartiers en partenariat avec les mairies d'arrondissements pour proposer des balades au prisme de l'histoire de Paris :

« Ménilmontant (20^e arr.) : Une promenade à 120m d'altitude dans l'ancien village de Ménilmontant sur les traces de l'histoire du quartier, depuis le site naturel jusqu'aux transformations du 20^e siècle, et leur intégration dans le tissu urbain et dans la vie quotidienne aujourd'hui. »

« Montparnasse (14^e arr.) Des années folles aux années noires, du quartier d'artistes au quartier d'affaires, retrouvez le temps d'une balade, le cœur de la vie artistique et intellectuelle parisienne de la première moitié du 20^e siècle. »³²⁵

Ces balades urbaines³²⁶ donnent elles aussi lieu à un outil de médiation numérique sous la forme de l'application « Pas à Pas », en collaboration avec Paris Musées, dévoilée en juin 2018.³²⁷ Cet outil reprend le même schéma directeur et invite le promeneur à découvrir les secrets de Paris. Cela s'illustre aussi par la collaboration avec l'artiste Julien de Casabianca et les acteurs sociaux du 19^e arrondissement dans le cadre du projet « Outings Project » en octobre 2017. Le résultat est visible sur le mur pignon du 34, rue Mathis : c'est une fresque monumentale qui représente un détail du tableau *Le dôme central de la galerie*

324 Paris Musées. (2016). « Rapports d'activité 2015 » [en ligne] URL : http://www.parismusees.paris.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-02/RA_2015_WEB.PDF, consulté en avril 2020, p.94.

325 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2018). « Programmation janvier-avril 2019 » [en ligne] URL : https://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/editeur/programmation_janv_avr_2019__v7.pdf, consulté en avril 2020, p.7.

326 *Idem*.

327 Paris Musées. (2018). « Carnavalet, l'histoire de Paris pas à pas ! » [en ligne] URL : http://www.parismusees.paris.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-01/ep_lancementappli.pdf (communiqué de presse) consulté en avril 2020.

des machines à l'Exposition universelle de Paris de 1889 de Louis Bérourd.³²⁸

On constate alors que l'investissement du musée Carnavalet pendant sa période de fermeture dans son environnement proche - et plus éloigné - participe d'une volonté de nourrir des relations, initiées en amont, et de continuer à se renouveler tout au long du processus et ce, dès l'été 2015. Cette anticipation atteste d'une première ébauche de stratégie de préfiguration.

Mais la résonance du musée Carnavalet ne s'arrête pas aux frontières de Paris. En effet, la fermeture du musée est l'occasion de faire rayonner ses collections en France mais aussi à l'étranger. Le musée organise l'exposition *Napoléon et Paris* présentée au Musée canadien de l'Histoire à Gatineau du 16 juin 2016 au 8 janvier 2017.³²⁹ Le musée prête également une vingtaine d'œuvres dans le cadre de l'exposition *Marie-Antoinette* organisée par le Château de Versailles et Nippon Television à la Mori Art Center Gallery de Tokyo du 25 octobre 2016 au 26 février 2017.³³⁰ Dans le cadre de l'exposition itinérante du Petit Palais, *Paris 1900, la ville spectacle*,³³¹ le musée Carnavalet a prêté plus d'une centaine d'œuvres et d'objets entre 2018 et 2019. Plus récemment, la présence du musée Carnavalet au Salon du dessin en 2019, un partenariat qui existe depuis 2008,³³² montrait une sélection d'œuvres graphiques au Palais Brogniart à Paris.³³³ L'omniprésence du musée Carnavalet de par le monde par des demandes ou des offres de prêts souligne la prestance du musée Carnavalet et de ses richesses.

La valorisation des collections du musée lors de sa fermeture semble alors symptomatique d'une volonté - voire d'une nécessité - de visibilité tangible des

328 Voir annexes 6.2.3., p.208.

329 Musée canadien de l'histoire. (2016). « Napoléon et Paris – 16 juin 2016 – 8 janvier 2017. » <https://www.museedelhistoire.ca/napoleon>, consulté en mars 2020.

330 Château de Versailles. (2017). « Marie-Antoinette à Tokyo. » <http://www.chateauversailles.fr/actualites/expositions/marie-antoinette-tokyo#organisation-&-partenaires>, consulté en mars 2020.

331 French Embassy in the United States. (2018). « Paris 1900: City of Entertainment » <https://frenchculture.org/events/8895-paris-1900-city-entertainment>, consulté en mars 2020.

332 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2008). « Dessins de sculpteurs, dessins de sculptures. » <https://www.carnavalet.paris.fr/fr/expositions/dessins-de-sculpteurs-dessins-de-sculptures>, consulté en avril 2020.

333 Aimar, Pierre. (30/01/2019). « Fêtes et spectacles à Paris dans les collections du musée Carnavalet » https://www.arts-spectacles.com/Paris-Palais-Brongniart-Salon-du-dessin-du-27-mars-au-1-avril-2019_a14040.html, consulté en mars 2020.

collections par le public au cœur d'une offre culturelle en constante évolution. C'est d'ailleurs dans cette optique que le musée continue ses acquisitions, comme on peut le voir avec l'œuvre *Paris Ville Lumière* de Nil Yalter et Judi Blum qui a été présentée dans le cadre de l'édition 2017 de la Nuit Blanche sous forme de projection.³³⁴ Ce partenariat avec le café « La Perle » témoigne de la grande place accordée aux collections du musée et illustre la quête de visibilité à travers des lieux et des médiums différents.

Cependant, il ne faut pas négliger la part de réflexion menée en amont et en aval du projet. C'est toute la difficulté de la mission du service d'action culturelle, dirigé par Noémie Giard depuis décembre 2013 précisément dans le cadre de la réflexion autour du projet de rénovation.³³⁵ La rentrée scolaire 2016 annonce la première année de fermeture pour le musée :

« C'est l'occasion pour l'équipe du service d'action culturelle de proposer aux élèves et aux enseignants une offre renouvelée. [...] Afin de continuer à faire vivre ses collections exceptionnelles, le musée Carnavalet propose ainsi, dès la rentrée, des animations dans les classes et dans les rues de Paris, adaptées aux programmes et aux niveaux scolaires [...] au gré de promenades, explorations, contes, conférences et ateliers animés par nos intervenants culturels. Une médiation plus interactive est privilégiée, favorisant l'implication des élèves. »³³⁶

En effet, le musée Carnavalet couvre l'histoire de Paris de la Préhistoire à nos jours et est travaillé beaucoup en collaboration avec les milieux scolaires. Il semble alors que la fermeture du musée soit un terreau fécond pour de nouvelles formes d'échange avec le public scolaire au fil de l'histoire de Paris et des collections du musée Carnavalet tout en continuant de cultiver une relation privilégiée.

Les partenariats avec les organismes d'études supérieures sont autant d'expérimentation, de réflexion et de recherche sur les thématiques autour du musée. La fermeture est une occasion pour le musée d'approfondir certains

334 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2017). « Nuit Blanche 2017. »

<https://www.carnavalet.paris.fr/fr/activites/nuit-blanche-2017>, consulté en avril 2020.

335 Strub, Cécile. (novembre 2019-avril 2020). *Carnet de bord* [manuscrit], novembre 2019.

336 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2016). « Offre éducative 2016-2017 » [en ligne] URL : https://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/editeur/offre_apres_fermeture_vf.pdf, consulté en avril 2020, p.4.

champs de recherche. Ainsi, Paris Musées signe un accord de coopération scientifique en septembre 2018 avec l'École pratique des hautes études³³⁷ « portant sur l'histoire monétaire du monde romain et l'économie monétaire de l'Occident médiéval et moderne, au sein du réseau collaboratif international Nomisma. »³³⁸ C'est aussi par la réflexion « mise en pratique » que les étudiants d'histoire de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ont réfléchi à la thématique de la Terreur³³⁹ et présenté leurs résultats dans une exposition du 21 janvier au 31 mars 2019. Cette exposition proposait une lecture contemporaine d'une période souvent stéréotypée de l'histoire. Aussi, le cycle « Histoire(s) de quartier »³⁴⁰ proposé à l'Odéon – Théâtre de l'Europe pour la saison 2018-2019 proposait une réflexion transversale des collections du musée en dialogue avec des professionnels et étudiants du spectacle vivant. Nous évoquerons ici aussi le cycle de conférences inauguré par l'intervention de Valérie Guillaume « Le musée Carnavalet, une création haussmannienne »³⁴¹ qui s'est tenue au Pavillon de l'Arsenal, centre d'information, de documentation et d'exposition d'urbanisme et d'architecture de Paris et de la Métropole parisienne³⁴², le 29 mars 2017 et qui donne lieu à des interventions au prisme de l'architecture d'Anne Zazzo, conservatrice des objets d'art et d'histoire (« Le Jeu du Nouveau Paris »), de Maïté Metz, conservatrice des peintures et vitraux (« Paris Embellie, Paris Agrandie, Paris Assainie »), et de Sylvie Robin, conservatrice des collections archéologiques (« Les démolitions haussmanniennes au service de l'archéologie parisienne ») en avril 2017. Ces partenariats pluridisciplinaires attestent d'un investissement pluriel de la part du musée dans la vie culturelle parisienne.

337 École Pratique des Hautes études. (27 mai 2019). « EPHE et Paris-Musées : Accord de coopération scientifique » <https://www.ephe.psl.eu/actualites/ephe-et-paris-musees-accord-de-cooperation-scientifique>, consulté en avril 2020.

338 Paris Musées. (2018). « Rapports d'activité 2017 » [en ligne] URL : http://www.parismusees.paris.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-02/RA2017_web.pdf, consulté en avril 2020, p. 51.

339 Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne – étudiants d'histoire L3. (2019). « Gouverner avec la peur : la Terreur (1793-1794). » <https://gouvernerpeur.fr/#home>, consulté en avril 2020.

340 *Op. cit.* Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2018). « Programmation janvier-avril 2019 » consulté en avril 2020, p.13.

341 Pavillon de l'Arsenal (2019). « Le Musée Carnavalet, une création haussmannienne ? » <https://www.pavillon-arsenal.com/fr/conferences-debats/cycles-en-cours/histoires-haussmanniennes/10584-le-musee-carnavalet-une-creation-haussmannienne.html>, consulté en avril 2020.

342 *Idem.*

En outre, le musée organise des ateliers autour de la thématique du portrait avec les détenus de la Maison d'arrêt La Santé³⁴³ ou encore un projet intitulé « Mémoire et transmission dans le quartier de Flandre » en partenariat avec l'Espace 19 Ourcq qui s'adressait aux seniors et aux enfants âgés entre 6 et 10 ans.³⁴⁴ Sandrine Ergasse, chargée de développement des publics champ social et jeunes, travaille avec différents partenaires – dont Paris Musées – à l'élaboration de ces projets. Cela traduit aussi une volonté de la part du musée Carnavalet de maintenir voire d'établir le contact avec des publics plus éloignés de la vie culturelle parisienne. En s'appuyant sur l'histoire de Paris et en choisissant des thématiques précises, le musée s'attache à diversifier son approche au public en proposant de nouvelles approches.

Les différents partenariats culturels et sociaux servent la stratégie de préfiguration dans le sens où ils sont à la fois le reflet du projet de rénovation du musée Carnavalet mais témoignent surtout d'une volonté de valorisation du musée dans son ensemble. On constate que les différentes thématiques abordées sont à l'image de la variété des collections, qui présentent parfois des facettes méconnues du musée, et qui initie une nouvelle grammaire dans l'objectif de fédérer le public autour d'un projet commun.

343 Échanges de mail avec Sandrine Ergasse, chargée de développement des publics champ social et jeunes. (avril-mai 2020). « Ateliers autour du portrait avec les détenus de la Maison d'arrêt La Santé » [pièce jointe].

344 Échanges de mail avec Sandrine Ergasse, chargée de développement des publics champ social et jeunes. (avril-mai 2020). « Mémoire et transmission dans le quartier de Flandre » [pièce jointe].

3.2. Le « nouveau » musée Carnavalet - Histoire de Paris

3.2.1. Un écrin plus moderne

« Les stratégies architecturales que nous utilisons pour les musées neufs ne sont pas adaptables dans le cas de rénovations de musées anciens. Ici, nous entrons dans les pas de gens qui nous ont précédés. Faire un musée, c'est une histoire, faire un musée d'histoire, c'est une sacrée histoire ! On ne casse pas tout, on ne reprend pas tout de zéro »³⁴⁵

Prononcée par l'architecte François Chatillon lors de la 28^e édition du Salon international des musées, des lieux de culture et de tourisme (SITEM) lors de la présentation par Valérie Guillaume du projet de rénovation du musée au mois de janvier 2018, cette phrase capture bien toute la difficulté du projet de rénovation du musée Carnavalet. C'est le groupement parisien François Chatillon,³⁴⁶ architecte en chef des Monuments Historiques en tant qu'architecte mandataire, le duo norvégien Snøhetta, au titre d'architecte associé, et Nathalie Crinière, scénographe qui sont retenus dans le cadre de ce projet. Les études programmatiques pour la rénovation du musée ont été lancées en décembre 2013³⁴⁷ et le choix final arrêté en 2015. Ce qui est intéressant dans le cas d'étude du musée Carnavalet, c'est que le projet architectural soutenu par un architecte de renom français et un cabinet international nous permettrait, de prime abord, d'intégrer le projet dans la tendance de préfiguration que nous avons caractérisée de « geste architectural » dans le chapitre 2.³⁴⁸

Ici cependant, le projet de rénovation est soumis à beaucoup d'impératifs architecturaux, politiques et culturels ce qui rend ce projet d'autant plus difficile à manœuvrer, la difficulté résidant dans la recherche de cohérence architecturale. Comme nous l'avons évoqué, la réunion de deux hôtels particuliers fait du musée

345 *NewsTankCulture*. (26/01/2018). « 22^e Sitem : « La collection et les publics au coeur de la rénovation » (V. Guillaume, musée Carnavalet). » *NewsTankCulture* (Paris).

346 Chatillon Architectes. (2016). « Lauréat de l'accord cadre de rénovation du musée Carnavalet à Paris. » <https://www.chatillonarchitectes.com/laureat-de-laccord-cadre-renovation-musee-carnavalet-a-paris>, consulté en novembre 2019.

347 Paris Musées. (2014). « Rapports d'activité 2013 » [en ligne] URL : http://www.parismusees.paris.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-02/RAPPORT_ACTIVITE_2013_WEB_bd.pdf, consulté en avril 2020, p. 114.

348 On voit d'ailleurs la grande importance apportée à la communication autour des architectes star François Chatillon et Snøhetta que nous développerons dans une partie postérieure.

Carnavalet un espace tout à fait singulier avec une « architecture éclectique historiciste. »³⁴⁹ Or, dans la description du projet, on constate que c'est aussi une certaine harmonisation qui est visée ainsi qu'une modernisation des espaces. C'est donc pour ainsi dire un projet avec des objectifs multiples : ne pas dénaturer l'architecture, tout en la modernisant et en trouvant un dénominateur commun pour une plus grande lisibilité de l'ensemble. En plus de la conception et de la mise en place d'une nouvelle muséographie, c'est évidemment la restauration, la mise aux normes et l'accessibilité notamment aux personnes à mobilité réduite auxquelles on apporte une attention toute particulière.³⁵⁰ L'intervention architecturale consiste donc essentiellement à révéler un patrimoine architectural existant en le décroissant et en proposant un passage plus fluide.

Force est de constater une volonté de la part du musée de mettre l'accent sur le caractère patrimonial de cette rénovation dans l'annonce de ce projet.³⁵¹ C'est en révélant l'écrin d'origine du musée que la modernisation se joue. En 2018, on lit dans le dossier de presse de la rénovation du musée Carnavalet :

« L'intervention architecturale ne se traduira pas, ici, par un « geste architectural » mais par un souffle qui accompagnera le visiteur tout au long de sa (re)découverte du musée. L'ambition du projet est de positionner le Musée Carnavalet au rang des grands musées internationaux. C'est aussi l'occasion de démontrer que le patrimoine et la création procèdent d'une même ouverture sur le monde. [...] François Chatillon intègre l'histoire des édifices dans l'objectif d'une appropriation contemporaine qu'il revendique comme un acte d'invention au sens premier du terme, celui de la découverte. »³⁵²

Cela se traduit en terme de surfaces par :

- « • Trois studios-ateliers pour les enfants, les adolescents et les adultes : 130 m²
- Salle multi-usages dans l'Orangerie : 225 m²
- Espace de consultation des archives et documents relatifs aux collections et aux nouvelles tendances et recherches en muséologie des musées de villes et de capitales : 45 m²

349 *Op. cit.* Musée Carnavalet. *Le Projet Scientifique et Culturel*, 2015, p.22.

350 *Ibid.*, p.23.

351 Chatillon Architectes. (2018). « Vue 3D » [en ligne] URL : <https://www.chatillonarchitectes.com/wp-content/uploads/2018/09/CARNAVALET-dp.pdf>, consulté en novembre 2019, p.8.

352 *Op. cit.* Musée Carnavalet – Histoire de Paris (2016), « La rénovation du musée Carnavalet – Histoire de Paris », consulté en avril 2020, p.17.

- Espaces de consultation des œuvres des fonds graphiques, photographiques, des petits objets, de numismatique : 63 m²
- Accueil Carnavalet au 23 rue de Sévigné : 309 m²
- Vestiaire des groupes et accueil des groupes à Le Peletier : 84 m²
- Collections permanentes : 3890 m²
- Expositions temporaires : 357 m²
- Création d'un restaurant : 183 m² »³⁵³

L'accent est ainsi porté sur la restructuration des espaces existants plutôt que sur un changement architectural radical tout en offrant une légitimité et une touche de modernité au projet mené par un architecte de renom des Monuments Historiques.

Aussi, c'est la filiale de Bouygues Construction, Ouvrages Publics (Bouygues Bâtiment Île-de-France)³⁵⁴ qui est chargée « des opérations de curage, de désamiantage et démolition, du gros-œuvre, de la reprise en sous-œuvre, des changements de menuiseries et de mobilier, des ouvrages de métallerie (escalier monumental...), des travaux de cloisons, plafonds... et de corps d'états techniques » à partir de la deuxième moitié du chantier³⁵⁵ :

« Respectant le site patrimonial, l'intervention architecturale permettra la restauration de plusieurs façades et de retrouver tout au long du parcours des vues sur les jardins et espaces urbains extérieurs ; la circulation plus confortable et fluide favorisera une découverte continue et progressive des collections du musée Carnavalet – Histoire de Paris. »³⁵⁶

Les Ouvrages Publics se sont déjà chargés de nombreux projets muséaux comme le musée d'Orsay, le musée Yves Saint Laurent, la Poste du Louvre... C'est donc également un argument qui s'inscrit dans la continuité du respect de l'architecture.

353 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (25 janvier 2018). « Le musée Carnavalet – Histoire de Paris en rénovation » (présentation au SITEM), p.21.

354 Bouygues Construction. (2020). <https://www.bouygues-construction.com>, consulté en janvier 2020.

355 Bouygues Construction. (2016). « Rénovation du musée Carnavalet – Histoire de Paris : un des grands chantiers culturels de Paris. » <https://www.bouygues-construction.com/blog/fr/nos-innovations/renovation-du-musee-carnavalet-histoire-de-paris-un-des-grands-chantiers-culturels-de-paris>, consulté en novembre 2019.

356 *Op. cit.* Musée Carnavalet – Histoire de Paris (2016), « La rénovation du musée Carnavalet – Histoire de Paris », consulté en avril 2020, p.17.

Les parties les plus visibles et la plus spectaculaires – quoique réservées pour l’effet de surprise à l’inauguration – sont les deux escaliers massifs conçus par Snøhetta³⁵⁷ : on retrouve ainsi le geste spectaculaire qui n’est pas visible en premier lieu, mais qui invite à entrer dans le musée pour le découvrir. Ces escaliers sont installés depuis l’automne 2018. François Chatillon présente les escaliers en acier et bois de Snøhetta :

« Ces escaliers vont marquer leur temps. Carnavalet est un musée d'histoire et nous signalons ainsi notre intervention de 2020. C'est visible. Mais on ne violente pas l'espace. La forme est très fluide, très accompagnante. C'est monumental, mais souple et cela va permettre de donner des repères. »

On retrouve ici, dans une moindre mesure, l’ambition de « laisser sa marque » que nous évoquions dans les stratégies de préfiguration à l’œuvre, passe par des touches architecturales contemporaines, que l’on retrouve tout au long du parcours.³⁵⁸ Le projet de rénovation du musée Carnavalet est sans conteste indissociable de son enveloppe architecturale historique mais également de son contenu qui reprend toute son importance dans un projet d’une telle ampleur.

3.2.2. Une muséographie contemporaine

Le Projet Scientifique et Culturel du musée Carnavalet – Histoire de Paris, remis en avril 2015 au service des musées de France sous la direction de Valérie Guillaume, est le fruit d’un long travail entre l’équipe de direction, l’équipe scientifique, les responsables du service de l’accueil et de la sécurité, du service d’action culturelle, du service de la communication³⁵⁹ est un document qui donne les lignes directrices du projet de rénovation. C’est en effet par la définition d’un concept qui fait son identité, sa personnalité et son originalité que le musée se (re)construit.³⁶⁰

357 Snøhetta. (2016). « Musée Carnavalet Renovation. » <https://snohetta.com/projects/397-musee-carnavalet-renovation>, consulté en novembre 2019.

358 Le Mitouard, Éric. (02/12/2019). « Le musée de l’histoire de Paris prépare sa réouverture. » *Le Parisien* (Paris), [en ligne] URL : <https://www.leparisien.fr/paris-75/le-musee-de-l-histoire-de-paris-rouvrira-en-fevrier-02-12-2019-8207961.php>, consulté en janvier 2020.

359 *Op. cit.* Musée Carnavalet. *Le Projet Scientifique et Culturel*, 2015, p.11.

360 *Op. cit.* Direction générale des patrimoines – Service des musées de France. (2020) [2007]. *Muséofiche : le projet scientifique et culturel*, p.1.

Dans le cadre du musée Carnavalet, la « vision »³⁶¹ développée est fortement imprégnée des continuités et des ruptures de son site architectural. En définitive, comme nous avons pu le voir avec le tissage de différents partenariats économiques, culturels et sociaux, le projet de rénovation du musée Carnavalet est soumis à des impératifs mais souhaite aussi « communiquer et partager, échanger avec son territoire et le monde » et être plus en adéquation avec son temps et son histoire.³⁶²

Ainsi, c'est particulièrement l'agencement du musée ainsi que sa lisibilité dans l'espace public, mais aussi au sein de son parcours muséographique, qui est repensé. Le musée Carnavalet - Histoire de Paris profite largement de son architecture, de son environnement direct en plein cœur du Marais ainsi que de ses collections permanentes riches de 615000 œuvres.³⁶³ L'atout du musée Carnavalet demeure alors dans la valorisation de la pluridisciplinarité de ses collections mais surtout dans l'élaboration d'un parcours mettant en avant l'histoire de Paris selon un nouveau prisme, dans un esprit de renouvellement de la réflexion.

En effet, on constate avant la fermeture, que ce sont les collections permanentes traitant de la Révolution Française qui profitent le mieux au musée Carnavalet en terme de visitorat³⁶⁴ tant au niveau individuel que pour les groupes :

« Au musée Carnavalet, les 14 salles de la Révolution française abritent la plus importante collection au monde sur ce sujet et sont les plus visitées de l'établissement. Après cinq mois de fermeture, le parcours rouvrira, en février, ponctué d'écrans vidéo où s'exprimeront des experts. Les salles bordant la cour Louis XIV devraient quant à elles être dévoilées à la fin du premier semestre. »³⁶⁵

Ainsi, l'attention portée envers ce que le public connaît est plébiscitée en amont puisque le projet de rénovation de ces salles en 2015 sert à la réflexion autour du nouveau parcours avant la fermeture complète du musée en octobre 2016. En effet, les salles les plus visitées sont rénovées dans un premier temps pour

361 *Op. cit.* Direction générale des patrimoines – Service des musées de France. (2020) [2007]. *Muséofiche : le projet scientifique et culturel*, p.3.

362 *Op. cit.* Musée Carnavalet. *Le Projet Scientifique et Culturel*, 2015, p.110.

363 *Op. cit.* Musée Carnavalet. *Le Projet Scientifique et Culturel*, 2015, p.27.

364 Cour des comptes d'Île-de-France. (2013). « Rapport d'observations définitives » [en ligne] URL : <https://www.ccomptes.fr/fr/documents/25952>, consulté en avril 2020.

365 H.G. (14/01/2015). « Les musées font peau neuve » *L'Express* (Paris), n°3315, p.16.

mettre en place des premiers éléments à intégrer – ou non – dans le futur musée rénové. Ce travail préalable permet à la fois d’annoncer un projet de rénovation plus important et de préparer le public au changement qui va s’opérer en terme de présentation des contenus.

Le travail de réorganisation du parcours muséographique en collaboration avec l’équipe architecturale François Chatillon et Snøhetta, mais aussi scénographique avec l’équipe de Nathalie Crinière et scientifique de concours avec l’ensemble des conservateurs, atteste aussi d’une véritable réflexion à l’issue d’un programme de préfiguration ciblé. En effet, les différents médiums tels que les scénographies au Salon du Livre, les études et les ateliers menés avec les différents partenaires ou encore l’espace « Paris Rendez-Vous », sont autant d’expérimentation sur les attentes et les besoins du public qui se traduisent par l’élaboration d’un nouveau muséographique.

L’espace « Paris Rendez-vous »³⁶⁶, situé rue de Rivoli, a accueilli de janvier à avril 2019 une exposition éphémère³⁶⁷ sur le projet de rénovation du musée explicitant notamment le projet architectural. Cet espace, qui appartient à la Ville de Paris, prélude l’installation d’un dispositif mobile composé de sept kakémonos présentant le projet de rénovation dans des espaces d’exposition de la Mairie du 3^e (du 18 février au 29 mars 2019) puis à la Mairie du 4^e arrondissement (du 17 avril au 18 mai 2019.)³⁶⁸ Ces présentations dans des espaces extérieurs au musée ont permis d’engager le dialogue avec le public pour mieux répondre aux attentes et besoins et de recueillir des informations sur la perception du projet.

En outre, l’espace « Paris Rendez-vous » accueille des ateliers hebdomadaires dédié aux enfants. Ce projet intitulé « Mon Carnavalet »³⁶⁹ avait pour ambition de faire découvrir le projet de rénovation du musée aux plus jeunes mais aussi d’inclure plus directement le public dans son processus de réflexion.

366 Paris Musées. (2019). « Musée Carnavalet : un espace pour s’informer sur le futur musée. » <https://www.parismusees.paris.fr/fr/actualite/musee-carnavalet-un-espace-pour-s-informer-sur-le-futur-musee>, consulté en mai 2020.

367 Voir annexes 6.2.3., p.208.

368 Courbis, Camille. (2020). *Bilan communication 2019*. [non publié].

369 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2019). « Mon Carnavalet ». <http://www.carnavalet.paris.fr/fr/activites/mon-carnavalet>, consulté en mai 2019.

Ainsi, les enfants pouvaient réinterpréter les œuvres des collections par le dessin ou par l'écriture. En effet, l'un des objectifs de la rénovation du musée Carnavalet est de proposer un accrochage à hauteur d'enfant pour 10 % des œuvres exposées.³⁷⁰ Cette approche beaucoup plus directe permet alors la rencontre entre le musée et ses publics au cours d'une période où le maintien du lien est plus difficile : « Une belle occasion pour les enfants de faire du nouveau musée d'histoire de Paris leur Carnavalet ! »³⁷¹ Le positionnement du musée Carnavalet par ce type d'expérience participative, mais surtout tangible dans le futur musée puisqu'une sélection de dessin seront intégrés à la muséographie, pose les bases d'un partenariat durable entre public et institution.

Le reproche opposé au musée Carnavalet, selon lequel il aurait pris du retard sur son projet de rénovation en tant que musée de ville, lui permet cependant une meilleure prise de recul par rapport à ses homologues européens. En effet, comme le souligne Valérie Guillaume dans le PSC, l'expertise fournie par d'autres musées de ville comme le Deutsches Historisches Museum de Berlin ainsi qu'une étude de marché des musées européens³⁷² fournit au musée Carnavalet une meilleure visibilité en terme de besoins et d'attente de la part des publics locaux et étrangers. Des « ateliers-projet »³⁷³ et des échanges qui sont plébiscités dans le cadre de la méthodologie d'élaboration du projet muséographique à tous les niveaux, de la gestion des collections à l'accueil des publics, font dialoguer à la fois les professionnels et les visiteurs dans l'élaboration d'une muséographie plus complète.

Ces projets ont permis de définir une muséographie plus actuelle et en phase avec la nouvelle image développée par le musée Carnavalet et pour palier à un « déficit d'image qui s'est installé avec le temps : taux très important de fermeture des salles, vétusté des locaux, faible visibilité médiatique, muséographie surannée. »³⁷⁴ Par exemple, l'ajout de deux salles d'introduction

370 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2019). « Mon Carnavalet ». <http://www.carnavalet.paris.fr/fr/activites/mon-carnavalet>, consulté en mai 2019.

371 *Idem*.

372 Strub, Cécile. (2020). « Les musées de ville – étude comparative. » (Travail effectué pendant le stage.)

373 *Op. cit.* Musée Carnavalet. *Le Projet Scientifique et Culturel*, 2015, p.14.

374 *Ibid.*, p.117.

munies d'une médiation plus interactive traduit une volonté d'insertion du propos dans le contexte plus global de la ville de Paris. Les rénovations de musées au cours des dernières années ont montré l'adoption (ou non) de certaines pratiques notamment numériques et du retour des publics ce concernant. Ainsi, le musée Carnavalet opte pour une médiation mixte à la fois textuelle, vidéo, sonore, manipulable et multilingue.³⁷⁵ Force est de constater qu'une étude « concurrentielle » des musées de ville européens s'intègre complètement dans la stratégie de préfiguration du musée Carnavalet dans une volonté d'anticipation. Ainsi le musée Carnavalet montre sa contemporanéité, son inclusion du point de vue du contexte culturel qui l'entoure et du contenu qu'il propose.

Le travail de préfiguration autour de la muséographie montre une réflexion poussée à la fois au niveau scientifique mais aussi au niveau humain, puisqu'elle permet de construire une muséographie plus compréhensive de son espace et plus inclusive de son propos et de son public. Ainsi le parcours chrono-thématiques en dix sections se décline ainsi :

- « Section 0 : Galeries d'introduction
- Section 1 : Un site naturel unique, en bordure de Seine
- Section 2 : De Lutèce à Paris
- Section 3 : Paris au Moyen-Âge
- Section 4 : Salle des enseignes
- Section 5 : Paris aux 16^e et 17^e siècles
- Section 6 : Paris, capitale des Lumières (1715-1789)
- Section 7 : Paris, introduction à la révolution française
- Section 8 : Le début du 19^e siècle
- Section 9 : Le second 19^e siècle
- Section 10 : Du 20^e siècle à nos jours »³⁷⁶

375 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2019). *Le nouveau parcours du musée*. [non publié].
« 10% d'œuvres à hauteur d'enfant et 350 contributions d'enfants, 101 panneaux de salles trilingues (français, anglais, espagnol), 101 textes de salles faciles à lire trilingues (français, anglais, espagnol, braille et module tactilo-visuel), 1 film d'introduction à l'histoire de Paris, 1 maquette du musée à échelle 1/100e, 62 écrans tactiles (45 entretiens filmés et audio ; 9 extraits d'archives audiovisuelles, 12 animations, 2 reportages, 3 diaporamas, 2 cartes animées...), 75 cartels accessibles à tous dont 22 avec audiodescriptions, 8 ambiances-dispositifs sonores, 22 manipulables, 1 compagnon de visite disponible en 7 langues. »

376 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2019). *Le nouveau parcours du musée*. [non publié].

Le musée Carnavalet témoigne d'une modulabilité et compréhension de son environnement scientifique, culturel et humain. Aussi les nouvelles acquisitions faites par le musée au cours de ses travaux de rénovation sont à l'image du développement d'une entité qui s'inscrit dans le paysage culturel plus contemporain pour faire résonner le Paris d'hier et de demain.

3.2.3. Développer son identité propre

Le développement d'un projet de rénovation muséale passe évidemment par la conception d'une nouvelle identité visuelle et d'une charte graphique adaptée pour plus de clarté dans la définition de l'identité du musée. L'identité graphique dans le cadre de la rénovation se comprend alors comme un outil relationnel avec le public qui se doit d'être clair et direct :

« [...] l'identité, notamment visuelle, est devenue l'objet de distinction par excellence, censée en un clin d'œil contenir une genèse, un histoire, un style, un goût, un mode d'adresse, bref, une véritable philosophie de la relation. »³⁷⁷

Gwenaëlle de Kerret identifie les facteurs déclencheurs de la création graphique : « politiques, culturels, reconnaissance, marquer les publics, idéologiques. »³⁷⁸ Dans le cadre d'une stratégie de rénovation et donc de préfiguration, on constate que ce sont l'ensemble de ces facteurs qui sont pris en compte.

L'identité visuelle du musée Carnavalet telle qu'elle existe aujourd'hui est à l'image de son musée : désuète et peu lisible. En effet, il ressort que le public à l'évocation du terme « Carnavalet » sait que c'est un musée, mais pas ce qu'il contient ou ce dont il s'agit.³⁷⁹ Le travail sur l'identité visuelle du musée Carnavalet est le fruit de deux grandes réflexions visant à se séparer de l'image du petit hôtel particulier et de valoriser la thématique principale des collections du musée : l'histoire de Paris. Ce long travail de recherche, de proposition et d'échange avec le prestataire CL Design dure presque deux ans.

377 De Kerret, Gwenaëlle, 2019. *L'identité visuelle des musées à l'ère des marques*. Musées-Mondes : La Documentation Française, p.9.

378 *Ibid.* p.73.

379 Strub, Cécile. (novembre 2019-avril 2020). *Carnet de bord* [manuscrit], 17 février 2020.



Valérie Guillaume veut par cette nouvelle charte graphique opérer un véritable changement de paradigme dans l'identification et la perception du musée en interne et mais aussi pour les acteurs externes.

Sur cette première proposition, on voit que les premiers retours confirment la nécessité d'inclure la notion d'histoire et de territoire afin de mieux identifier la nature du musée mais surtout d'accrocher le public par un impact visuel plus marqué. Après ces premiers retours, c'est la piste 3 qui sera retravaillée pour renforcer son impact et la piste 1 qui sera testée auprès d'un groupe de public pour jauger de son efficacité.³⁸⁰

présentation du 25/07/2017

Lors de cette présentation 4 pistes d'identité visuelle ont été présentées 381



Lors de cette nouvelle présentation, le choix du logotype typographique s'impose. Dans le cadre de la redéfinition de l'identité visuelle du musée Carnavalet, un logotype typographique où le nom complet du musée apparaît,

380 CL Design. (09/01/2017). « Identité visuelle du musée Carnavalet. » [non publié], p.5.

381 CL Design. (25/07/2017). « Identité visuelle du musée Carnavalet. » [non publié], p.7.

affirme à la fois l'identité du musée et de sa programmation :

« Dans cette proposition de logotype, différentes combinaisons de lecture sont possibles permettant une identité polysémique en écho avec la richesse du lieu et des collections. »³⁸²

Cela pose alors évidemment la question de la police d'écriture utilisée. Une première proposition graphique avançait l'utilisation d'une combinaison entre un caractère avec empattements et d'un caractère sans empattements afin de lier le côté historique du bâtiment avec la contemporanéité de la programmation culturelle du musée³⁸³ :

MUSÉE HISTOIRE DE PARIS CARNAVALET

Au final après plusieurs propositions de la part de CL Design, c'est une fonderie parisienne qui est choisie avec la typographie Columbia Sans Display³⁸⁴ (Musée Carnavalet) et GT America, une fonderie suisse³⁸⁵ pour les mots « Histoire de Paris. » Ces deux polices très contemporaines sont en rupture avec la première proposition de CL Design et atteste d'une véritable volonté de modernisation de l'image de marque du musée³⁸⁶ :

MUSÉE HISTOIRE
DE PARIS CARNAVALET

MUSÉE HISTOIRE
DE PARIS CARNAVALET

Ce logotype, décliné en noir et blanc, est également associé sur certains supports de communication à une couleur identitaire forte, le rouge Pantone 485 :

382 CL Design. (25/07/2017). « Identité visuelle du musée Carnavalet. » [non publié], p.15.

383 *Idem.*

384 Production Type. « Columbia Sans Display », https://www.productiontype.com/family/columbia_sans_display, consulté en avril 2020.

385 Grilli Type. « GT America », <https://www.grillitype.com/typeface/gt-america>, consulté en avril 2020.

386 CL Design. (22/01/2018). « Identité visuelle du musée Carnavalet. » [non publié].



Ce contraste contribue à la distinction du musée Carnavalet par rapport à d'autres musées parisiens et assure un geste résolument moderne d'un point de vue communicationnel. Gwenaëlle de Kerret envisage l'identité visuelle comme un processus esthétique et narratif, comme un outil médiatique³⁸⁷ :

« Appréhender le musée comme une marque et ses signes visuels comme des relais semble nécessaire pour se donner les moyens de concevoir une interface visuelle vivante et pérenne. Parce qu'elle constitue une démarche d'affirmation et de célébration de la spécificité de l'institution, le management de l'identité visuelle est à même de renforcer l'auctorité du musée, par la fabrication d'un imaginaire sensible et original. L'identité visuelle pourrait même participer à restaurer le geste de médiation du musée. »³⁸⁸

La déclinaison de la charte visuelle passe aussi par la signalétique et les cartels au sein de l'enceinte du musée. C'est Pauline Gauthron, régisseuse des espaces muséographiques et scénographiques qui est chargée de la signalétique intérieure et extérieure du musée³⁸⁹ et s'attache à construire un ensemble cohérent avec la nouvelle charte graphique ainsi que le prestataire. Cette harmonisation des signes visuels dans l'enceinte du musée concourt à réaffirmer une volonté de clarté.

Finalement, dans un processus de rénovation et par extension de préfiguration, le musée Carnavalet porte une attention toute particulière au déploiement de sa nouvelle identité. En effet, la valorisation de son patrimoine historique et territorial dans la même veine que ses homologues européens présente le musée Carnavalet sous un nouveau jour et permet de dévoiler en

387 *Op. cit.* De Kerret, Gwenaëlle, 2019. *L'identité visuelle des musées à l'ère des marques*, p.45.

388 *Ibid.*, p.274.

389 Strub, Cécile. (novembre 2019-avril 2020). *Carnet de bord* [manuscrit], 18 février 2020.

filigrane le projet muséal dans son ensemble. L'identité visuelle est l'un des premiers outils de communication qui participera à l'élaboration d'une identité forte du musée en amont de son ouverture et qui sera dans un premier temps utilisée sur les plateformes digitales comme le site internet ou les réseaux sociaux.

A contrario le Humboldt Forum présente un logo très minimaliste. Cependant, le choix de ce logotype est le fruit d'une longue évolution depuis le début du projet qui témoigne de plusieurs expérimentations « officielles » : utilisation du logotype typographique court « Humboldt Forum » (2008) puis long « Humboldt Forum im Berliner Schloss » en l'intégrant directement dans un carré (2009) ou en-dessous (2012) en prenant le parti pris de la couleur.



Le choix final est un carré blanc sur fond noir avec une typographie sans empattements et graissée qui opte pour le logotype court :



Le caractère emblématique de la cour centrale du Humboldt Forum, le « Schlüterhof », est repris ici pour évoquer le projet architectural tout en annonçant un « décalage » dans la future manière de se présenter.

Finalement, on constate que la nouvelle identité visuelle du musée Carnavalet fait écho au projet de rénovation architecturale dans le sens où le logotype typographique clarifie le message ainsi que les valeurs que veut transmettre le musée Carnavalet tout en s'inscrivant dans une démarche plus

contemporaine. et tout deux forment un ensemble qui se complète à des temporalités différentes pour présenter une image plus actuelle du musée.

3.3. Préfiguration ou communication ?

La préfiguration autour d'un projet aussi conséquent que la rénovation du musée Carnavalet – Histoire de Paris est primordiale. Elle se décline sur divers médiums mais se déploie surtout sur des temporalités multiples qui se succèdent, se superposent et se complètent.

3.3.1. Préparer le terrain, répondre aux attentes

Comme nous l'avons explicité ci-dessus, le PSC du musée Carnavalet est publié en 2015 et la fermeture « effective » au public du musée se fait à partir du mois d'octobre 2016.³⁹⁰ Cependant, on note que depuis 2014, les communiqués de presse qui émanent du musée Carnavalet parlent déjà d'une « opération plus globale de rénovation complète du musée »³⁹¹ et ce bien avant l'annonce officielle :

« Dans la mesure où le musée Carnavalet va faire l'objet d'une rénovation importante, le projet consiste à renouveler une partie des œuvres présentées et à permettre au visiteur de mieux comprendre le contexte historique qui éclaire cette collection exceptionnelle [...] Une rénovation du musée Carnavalet est programmée d'ici 2020, la restauration de la cour d'honneur en constitue la première étape qui sera achevée d'ici l'été 2015. »³⁹²

« Les travaux de restauration de la cour d'honneur s'inscrivent dans le cadre d'un projet de rénovation complète du musée Carnavalet, conduit par Paris Musées d'ici 2020. »³⁹³

On constate ainsi dans la manière dont le musée présente ce projet de rénovation, que c'est par une anticipation que passe la première étape de la communication

390 *Op. cit.* Musée Carnavalet – Histoire de Paris (2016), « La rénovation du musée Carnavalet – Histoire de Paris », consulté en avril 2020, p.2.

391 Musée Carnavalet – Histoire de Paris (mars 2014) « Nouvel accueil pour le musée Carnavalet, l'entrée du musée change d'adresse », [en ligne] URL : https://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/editeur/communiquede_presse_nouvel_accueil.pdf (communiqué de presse), consulté en mai 2020.

392 *Op. cit.* Musée Carnavalet, « Réouverture des salles de la Révolution du musée Carnavalet » (2015), consulté en mai 2020, p.4.

393 *Op. cit.* Musée Carnavalet, « Restauration de la cour d'honneur de l'hôtel Carnavalet » (2015), consulté en mars 2020.

autour du projet. En effet, ces étapes intermédiaires permettent alors d'annoncer la fermeture totale en filigrane tout en continuant de communiquer sur les projets en cours au musée Carnavalet. Ainsi, on voit que la dernière exposition présentée « Le Marais en héritage(s) - 50 ans de sauvegarde depuis la loi Malraux »³⁹⁴ présentée entre novembre 2015 et février 2016 s'inscrit indirectement dans la stratégie de rénovation... mais directement dans la stratégie de préfiguration ! En effet, en proposant une exposition temporaire dédiée au quartier du Marais et à la sauvegarde de son patrimoine le musée Carnavalet se projette :

« La sauvegarde du Marais a suscité d'exceptionnelles aventures humaines, individuelles et collectives. À travers les récits où se croisent des décideurs, des aménageurs, des élus, des architectes, des urbanistes et des résidents émergent de multiples visions et controverses. Quels ont été les défis, les succès et les revers de la valorisation ? Que révèlent-ils ? Vers quel renouveau tendent-ils ? La rétrospective évoque les questions patrimoniales et esthétiques que pose ce plan de sauvegarde mais aussi ses dimensions sociologiques, économiques et humaines. »³⁹⁵

Ces questions, tout en permettant au visiteur au prisme d'une sélection d'œuvres de s'immerger dans l'évolution continue d'un quartier, présentent les enjeux majeurs du futur projet de rénovation du musée Carnavalet :

« L'exposition « Le Marais en héritage(s) : 50 ans de sauvegarde, depuis la loi Malraux » est l'occasion d'expérimenter ces nouvelles clés de compréhension d'un territoire. L'approche inédite qui est proposée préfigure l'une des salles d'introduction du futur musée après sa rénovation. »³⁹⁶

Il est tout d'abord intéressant de constater l'utilisation des verbes « expérimenter » et « préfigurer » qui renvoie aux stratégies déployées par le musée avec ses différents partenaires. On voit ici la volonté d'illustrer le processus de construction du propos par l'intégration des publics dans cette réflexion ou du moins par la visibilisation de ce développement. La thématique d'intégration dans

394 Musée Carnavalet – Histoire de Paris (juillet 2015). « Le Marais en héritage(s) - 50 ans de sauvegarde depuis la loi Malraux ». [en ligne] URL : https://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/cp_marais.pdf (communiqué de presse), consulté le 22/06/2020.

395 Musée Carnavalet – Histoire de Paris (octobre 2015). « Le Marais en héritage(s) - 50 ans de sauvegarde depuis la loi Malraux. » [en ligne] URL : https://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/dp_le_marais_en_heritages_0.pdf (dossier de presse), consulté le 22/06/2020., p.3.

396 *Op. cit.* Musée Carnavalet – Histoire de Paris (octobre 2015). « Le Marais en héritage(s) - 50 ans de sauvegarde depuis la loi Malraux. » (dossier de presse), consulté le 22/06/2020., p.4.

le territoire et avec les habitants du quartier prend alors tout son sens puisque c'est l'une des idées directrices du projet de rénovation qui est annoncé ici. Cette exposition temporaire participe alors d'une approche ascendante du musée envers ses publics, qui présente de premiers résultats dont certains points restent ouverts et/ou perfectibles, plutôt que d'une approche descendante qui présenterait le projet dans sa globalité sans possibilité de modification. En ce sens, la dernière exposition temporaire du musée Carnavalet présente un espace transitoire et illustratif du futur musée.

Si l'on va plus loin encore, la dernière manifestation artistique qui s'est tenue au musée portée par la plasticienne contemporaine Sheila Hicks dans la Cour des Marchands-Drapiers³⁹⁷ prolonge cette réflexion. Cette manifestation qui s'inscrit dans le cadre du Festival d'Automne 2016 est un argument supplémentaire en faveur de la nouvelle direction visée par le musée. Le projet « Apprentissages » est un parcours qui traite de la géographie parisienne :

« Puisque rien n'est jamais figé, qu'il faut rester curieux, Apprentissages souhaite être un parcours « initiatique » ouvert, où la rencontre avec l'art et la matière enrichit l'expérience commune, de nos corps, de notre mémoire, celle de l'artiste comme celle de chacun d'entre nous. »³⁹⁸

Cette manifestation semble alors avoir deux objectifs principaux : créer l'événement autour de la fermeture pour plusieurs années du musée Carnavalet mais aussi présenter de nouvelles perspectives pour la future programmation, résolument plus dans l'air du temps et enclencher, dès à présent, une perception plus moderne du musée.

Cependant, il faut considérer que ceci n'est que la partie émergée d'une préparation en amont bien plus vaste. La stratégie de préfiguration s'est construite à partir d'études menées sur l'image de marque du musée Carnavalet. Bien avant de pouvoir créer et présenter une nouvelle identité visuelle au public, le musée Carnavalet s'est attaché à déconstruire les attentes et les besoins du public afin de

397 Musée Carnavalet – Histoire de Paris (juillet 2016). « Sheila Hicks. » [en ligne] URL : https://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/dp_sheila_hicks.pdf (dossier de presse), consulté le 20/05/2020.

398 *Op. cit.* Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (juillet 2016). « Sheila Hicks. » (dossier de presse), consulté le 20/05/2020, p.2.

mieux les comprendre. Il ressort que l'une des attentes primordiales, et qui contribuera de manière plus globale à la stratégie de préfiguration, est le maintien d'un flux d'information. En effet, le musée se doit tout au long du processus de rénovation de présenter des « nouveautés » concernant le projet.

Cependant, cela n'est pas forcément visible ou possible ou du moins pas pour tous. Il convient par exemple d'organiser des visites de chantier pour les mécènes du projet afin de présenter les avancées. Aussi, les visites organisées par le Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement (CAUE)³⁹⁹ dans le cadre du projet « Paris fait Paris » contribuent à assurer une continuité entre la théorie, annoncée dès 2015 par le PSC et la réalité pratique.⁴⁰⁰ D'autre part, le musée Carnavalet est largement financé par la Ville de Paris, il est donc primordial d'assurer un suivi avec le public dans un souci de transparence du projet. C'est en ce sens que les relations presse sont extrêmement importantes et de ce fait la communication un point central de la stratégie de préfiguration du musée Carnavalet. Les journalistes sont les premiers interlocuteurs entre le musée et le public et cela passe par des visites presse mais aussi par l'élaboration et la diffusion de communiqués et de dossier de presse contenant des informations concernant le projet.

Nous ferons ici mention de deux événements organisés par Camille Courbis, chargée de communication et relations presse au musée Carnavalet depuis septembre 2017. Arrivée après la fermeture du musée, c'est elle qui s'est chargée de la gestion et de la relation avec les différents relais internes et externes : la direction du musée Carnavalet, Paris Musées, les journalistes ... Nous évoquerons d'abord la conférence de presse et visite de chantier en septembre 2018 qui a fait office de « piqûre de rappel » du projet deux ans après la fermeture.⁴⁰¹ Cette conférence de presse, à la fois à l'attention des journalistes,

399 Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement. (2019). « Visites du musée Carnavalet – Architecture de vos équipements publics. » <https://www.caue75.fr/content/visite-du-musee-carnavalet-paris-3e>, consulté en janvier 2020.

400 Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement. (2 avril 2019). « Visite de chantier du musée Carnavalet. » *Compte Instagram* [en ligne] URL : <https://www.instagram.com/p/Bvw5lDtFunZ>, consulté en juin 2020.

401 Larrochelle, Jean-Jacques. (28/09/2018). « Patrimoine : à Paris, le Musée Carnavalet fait peau neuve » [en ligne] URL : https://www.lemonde.fr/architecture/article/2018/09/28/patrimoine-a-paris-le-musee-carnavalet-fait-peau-neuve_5361691_1809550.html?platform=hootsuite, consulté en mai 2020.

politiques, mécènes (entreprises ou particuliers), vient mettre en lumière les travaux conduits par le musée Carnavalet depuis sa fermeture. On constate donc que le musée Carnavalet s'inscrit dans la tendance établie de « visites de chantier » mais uniquement envers une sélection de personnes. La visite portait sur le projet de rénovation en s'axant sur le projet architectural, et visait à poser les premiers jalons de la réouverture, notamment en terme de date d'ouverture et de communication. Ces visites de chantier sont un bon moyen de rendre le projet visible mais ne doivent pas trop en dévoiler. Il apparaît donc que la visite de chantier s'apparente à une ouverture sur de nouvelles relations ou une stratégie de renforcement des relations existantes. Ce travail derrière les coulisses permet de montrer le projet à une sélection de personnes et de sensibiliser sur le travail effectué dans le cadre de ce projet. L'avantage du musée Carnavalet c'est qu'il centralise un grand nombre de thématiques, au niveau de ses collections, mais aussi au niveau architectural ou encore politique. C'est bien le « concept » développé dans le PSC qui cherche à donner une image plus vivante et moderne du musée tout en s'appuyant sur ses collections.⁴⁰² C'est un travail de longue haleine qui se traduit par un dossier de presse sur le projet ainsi que par la comptabilisation des retombées presse : 22 retombées presse « directes » au mois de septembre et 10 au mois d'octobre dans le cadre de cette visite guidée de chantier.⁴⁰³ Ainsi on constate que parler du projet, choisir des mots spécifiques et illustrer directement les informations que l'on donne sur le site du chantier relèvent alors plutôt de la communication et de la transmission directe d'informations.

Le 5 novembre 2019⁴⁰⁴, Camille Courbis organise et anime de concours avec Valérie Guillaume et François Chatillon une seconde visite du chantier à l'attention des journalistes de la presse générale et spécialisée, du « Parisien » à « Beaux - Arts Magazine » en passant par « Le Point ». Ce sont au total près de

402 *Op. cit.* Musée Carnavalet – Histoire de Paris (2016), « La rénovation du musée Carnavalet – Histoire de Paris », consulté en avril 2020, p.12.

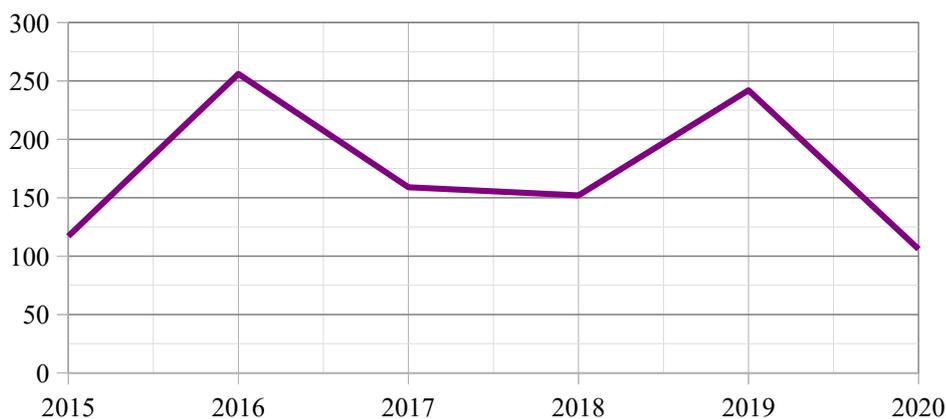
403 Factiva. (2020). « Mot-clé 'Musée Carnavalet' » [en ligne] URL : https://global-factiva-com.ezproxy.univ-paris3.fr/ha/default.aspx#/?&_suid=159273322830608898804272048335, consulté en mai 2020.

404 Paris Musées, 5 novembre 2019, [en ligne] URL : <https://twitter.com/parismusees/status/1191664596362375168>. *Compte Twitter*, consulté en janvier 2020

30 journalistes qui ont pu se rendre sur le chantier.⁴⁰⁵ Cette visite dans le musée en travaux est accompagné des commentaires de quatre conservateurs et deux restaurateurs.⁴⁰⁶ La visite « groupée » offre deux avantages : celui d’être plus « efficace » dans le sens où un nombre plus important de personnes peut visiter le site en même temps ; et celui de générer du suspense en proposant de jeter un œil dans les coulisses du projet sans trop en dévoiler. Il semble alors que le caractère exclusif de la visite de chantier concourt à l’établissement d’une forme privilégiée de communication avec les « invités » qui se traduit par l’élaboration d’un discours plus précis autour du projet.

Il est alors intéressant de constater l’évolution entre 2015 et 2020 du nombre d’articles traitant du musée Carnavalet :

Nombre d'articles de presse générale contenant le terme "Musée Carnavalet"



Données : Factiva, générées en juin 2020

On relève deux pics d’activité, l’un en 2016 lors de la fermeture au public du musée et l’autre entre 2018 et 2019 puisque c’est l’année où les visites de chantier individuelles et groupées que nous avons évoquées sont plus fréquentes. On souligne ici le fait que la fermeture complète de l’établissement a pour l’instant suscité plus de publications que les visites presse. Camille Courbis explique que les demandes presse se multiplient mais cela traduit aussi une certaine impatience quant au projet qui a pris du retard et dont la date a déjà été reportée deux fois.⁴⁰⁷

405 Courbis, Camille. (2020). *Bilan communication 2019*. [non publié].

406 Strub, Cécile. (novembre 2019-avril 2020). *Carnet de bord* [manuscrit], 6 novembre 2019.

407 Strub, Cécile. (novembre 2019-avril 2020). *Carnet de bord* [manuscrit], novembre 2019.

Le travail d'entretien des relations, de visite, de réponse mais aussi de relance des journalistes et autres personnalités est surtout assuré par Camille Courbis qui répond aux demandes les plus directes concernant le projet du musée Carnavalet. En constant échange avec Nina Garnier, responsable de communication et Andrea Longrais, chargée des relations presse et relations publiques de Paris Musées, mais aussi l'agence de communication Pierre Laporte, qui est également chargée des relations presse des autres musées de Paris Musées, le travail de communication tout au long du chantier montre l'importance d'une stratégie d'anticipation rodée afin de conserver une présence dans l'espace public. Ce travail est central mais relève d'un exercice d'équilibre assez fragile du fait des différents interlocuteurs et des enjeux de communication et de préfiguration qui entourent le projet de réouverture.

3.3.2. Fédérer et conquérir

Il semblerait alors que la stratégie de communication, et par extension de préfiguration, développée au cours des deux dernières années par le musée Carnavalet s'oriente vers une ouverture sur l'ensemble des collections du musée et sa pluridisciplinarité. Cela est bien mis en avant par la communication autour des différentes campagnes de restauration des collections ainsi que le récolement décennal qui sont plusieurs fois mentionnés dans les dossiers et communiqués de presse :

« Un chantier sans précédent se déroule dans les coulisses et les réserves, mis en œuvre par les équipes de la conservation et de la régie, en collaboration avec la Direction des Collections de Paris Musées. [...] Une fois le premier récolement décennal achevé, le déménagement des œuvres, rendu nécessaire par les travaux effectués sur l'ensemble du bâtiment, a donné lieu à deux phases d'opérations importantes :

- les études sanitaires [...] systématiques ont permis en premier lieu de réaliser un bilan de conservation très précis sur l'ensemble des décors de boiseries et des œuvres exposées. [...]
- une action sans précédent de conservation préventive et d'interventions en restauration se met en place aujourd'hui à l'échelle de la totalité des collections du musée Carnavalet, dans le cadre de la commission scientifique de la DRAC Île-de-France. Certains décors,

grand reliefs, peintures... exigent une restauration directement sur site ; des œuvres de toutes les périodes et de tous les départements confondus bénéficient d'interventions majeures ou ponctuelles. Plus de 2 000 œuvres seront ainsi traitées. »⁴⁰⁸

Ce texte est accompagné de nombreux visuels⁴⁰⁹ qui s'attachent à mettre en avant la nouvelle politique de valorisation de collections du musée Carnavalet. Cela a pour effet de mettre en avant les enjeux de la rénovation architecturale puisqu'elle est en partie indissociables des œuvres, mais surtout cela permet d'appuyer l'avancement du projet de rénovation avec des preuves tangibles. Comme nous l'explicitons ci-dessus, cela permet dans un souci de transparence de présenter les avancées du projet et notamment de préparer la réouverture. En effet, l'impact très visuel de ces restaurations cherche à inciter le visiteur à « constater » de lui-même la restauration qui sera visible à la réouverture.

Ce phénomène est renforcé par la campagne d'appel aux dons qui a été lancée en septembre 2019 intitulée « Restaurez les enseignes du musée Carnavalet. »⁴¹⁰ Ce financement participatif (de l'anglais « crowdfunding » littéralement « financement par la foule ») s'inscrit dans une perspective de collaboration avec le public de manière à l'intégrer dans le projet de rénovation du musée dans une mesure qui est acceptable à la fois dans le cadre du chantier mais qui permet aussi de valoriser le donateur. Par ce biais, les liens entre musée et public trouvent des relais, sont renforcés et établis sur une temporalité plus longue. Ce contact « utile et agréable » a l'avantage de fédérer un public diversifié autour d'un même projet et de renvoyer une image positive du projet de rénovation du musée de manière plus globale.

Le deuxième outil principal du musée Carnavalet est digital : ce sont les réseaux sociaux et le site internet. Le musée fermé ne peut pas accueillir le public et c'est donc de manière dématérialisée qu'il procède. Le musée est principalement actif sur trois réseaux : Twitter, Facebook et Instagram et dispose également d'un site internet et d'un compte YouTube. Ces réseaux de partage et

408 *Op. cit.* Musée Carnavalet – Histoire de Paris (2016), « La rénovation du musée Carnavalet – Histoire de Paris », consulté en avril 2020, p.11.

409 Voir annexes 6.2.6., p.224.

410 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. « Campagne d'appel aux dons pour la restauration de 20 enseignes. » URL : <https://www.carnavalet.paris.fr/fr/expositions/campagne-d-appel-aux-dons-pour-la-restauration-de-20-enseignes>, consulté en novembre 2019.

de publication sont la vitrine du musée pendant la période de rénovation. Il est donc primordial de mener à bien une stratégie digitale de réouverture, mais surtout de créer une identité digitale forte de manière à fédérer et/ou conquérir de nouveaux publics :

« Prendre la parole sur les réseaux sociaux, c’est parler au nom de son institution. C’est représenter son sérieux et son expertise et donc aussi l’occasion de réaffirmer ses valeurs, dévoiler ses missions, montrer ses réseaux et confirmer sa singularité. Mais c’est également l’occasion de la montrer accessible, plus humaine et ouverte et de tisser une relation de confiance et de proximité. »⁴¹¹

Si l’on analyse les chiffres des dix dernières années, le musée Carnavalet dispose d’une base de public en constante expansion :

	Twitter	Facebook	Instagram
01/2010		création	
01/2011		/	
01/2012	création	/	
01/2013	3398	26084	
01/2014	7545	41933	création
01/2015	17890	73107	< 2000
01/2016	47835	140243	3878
01/2017	54854	144123	7232
01/2018	55243	147395	9630
01/2019	59508	149917	/
01/2020	62113	150989	19975

Augmentation du nombre d’abonnés (2010-2020) - Données récoltées et compilées à partir des rapports d’activités et des statistiques de Paris Musées et du musée Carnavalet – Histoire de Paris

Le PCS du musée Carnavalet stipule : « Le musée a largement gagné en notoriété, auprès d’un public élargi, en grande partie grâce à la politique de développement des réseaux sociaux depuis 2011. »⁴¹² Il est évident que le musée Carnavalet dans le cadre de sa stratégie de réouverture et de ce fait de préfiguration, va utiliser les réseaux sociaux comme première vitrine de son changement de paradigme :

411 Ministère de la Culture. (2014). « Lumière sur les réseaux sociaux. Animations des communautés connectées, guide pratique » [en ligne] URL : <https://eduscol.education.fr/numerique/tout-le-numerique/veille-education-numerique/archives/2014>, consulté en avril 2020, p.25.

412 *Op. cit.* Musée Carnavalet. *Le Projet Scientifique et Culturel*, 2015, p.100.

« Les réseaux sociaux ont vocation à devenir des lieux d'écoute et de diffusion, des lieux où s'instaurent un nouveau type de relation entre une structure et un individu. Ils ne sont donc pas une fin en soi mais un moyen – au sens du média – pour inventer un nouveau type de communication, un nouveau genre d'échanges, moins formels, et qui laisse davantage la place au dialogue qu'au discours. »⁴¹³

Les réseaux sociaux du musée Carnavalet pendant la période de fermeture sont utilisés comme des outils qui permettent aux abonnés de suivre à la fois l'actualité du musée, de mettre en avant certaines dates historiques ou de présenter des œuvres. Comme nous avons pu le souligner dans le chapitre 2, la présence digitale est aujourd'hui incontournable mais se doit d'être réfléchie en adéquation avec le projet.

Entre septembre 2017⁴¹⁴ et début 2020, les réseaux sociaux sont donc alimentés de manière structurée et suivant une nouvelle ligne éditoriale. Cela passe par l'introduction d'un vocabulaire plus contemporain, la conjugaison au présent plutôt qu'au passé simple, mais aussi la présentation des collections dans leur ensemble en alternant les médiums.⁴¹⁵ Les catégories hebdomadaires et récurrentes sur cette période sont « l'Œuvre de la Semaine », « Le Saviez-Vous ? », les dates historiques ou anniversaires en lien avec l'histoire de Paris ou les collections du musée, et ponctuellement les « Balades urbaines/historiques » qui mettent en avant les activités organisées par le musée. On constate aussi que les réseaux sociaux, plus particulièrement Facebook et Twitter servent aussi de relais des publications de Paris Musées concernant le musée Carnavalet ou encore des articles de presse qui traitent de la rénovation.

Depuis l'automne 2017, c'est Camille Courbis qui est à l'origine de la rubrique « Œuvres en mouvement » sur les réseaux sociaux du musée qui s'intéresse aux œuvres appartenant au musée Carnavalet mais qui sont exposées pour la durée des travaux dans d'autres lieux.⁴¹⁶ Ce premier indicateur d'une stratégie de préfiguration plus soutenue montre une volonté de la part du musée de communiquer sur son statut de musée fermé tout en valorisant d'autres projets en

413 *Op. cit.* Ministère de la Culture. (2014). « Lumière sur les réseaux sociaux. Animations des communautés connectées, guide pratique » consulté en avril 2020, p.6.

414 Date d'arrivée de Camille Courbis au service communication.

415 Strub, Cécile. (novembre 2019-avril 2020). *Carnet de bord* [manuscrit], novembre 2019.

416 Voir annexes 6.2.4., p.210.

cours. Cela permet en outre de montrer que le musée Carnavalet est un incontournable même dans cette période de transition et permet de fidéliser le public autour de ses collections par de nouveaux procédés.

Fin janvier 2020, Camille Mothes-Delavaquerie est nommée au poste de chargée de la communication digitale. De concours avec Valérie Guillaume et Camille Courbis, elle va mettre en place une stratégie digitale plus étoffée et dynamique, mais aussi plus récurrente, de manière à engager plus frontalement la préfiguration du futur musée. En février 2020,⁴¹⁷ Valérie Guillaume, au constat d'une trop grande variation thématique des publications, va définir une typologie de publications qui s'attache à mettre plus en avant le parcours du futur musée. Ainsi en proposant chaque semaine des œuvres qui s'inscrivent directement dans la lignée chrono-thématique du parcours du musée et en s'axant uniquement sur des œuvres que le visiteur pourra trouver dans le musée cela traduit une volonté de générer plus d'impact et de pertinence des publications et de préfigurer la réouverture.

Cette nouvelle dynamique dans la préfiguration s'illustre aussi par des collaborations directement sur les réseaux sociaux du musée ou en partenariat avec les réseaux sociaux d'autres institutions. Ainsi, dans le cadre de l'exposition « Police des Lumières », le musée Carnavalet en réponse aux publications des Archives Nationales, publie des contenus « exclusifs » de manière à diversifier son contenu et ainsi apporter une touche inhabituelle qui souligne une perspective transversale.

De la même manière, le musée Carnavalet s'associe à la SNCF et plus précisément à un partenariat établi entre Paris Musées et le RER C pour valoriser les collections des musées. Ce projet ne s'inscrit pas uniquement dans le cadre de la stratégie de réouverture du musée Carnavalet, mais cela montre encore la force de communication de Paris Musées. Caroline Azoulet et son équipe, après une visite du chantier avec Camille Courbis au mois de janvier 2020, travaillent sur un patchwork d'œuvres qui feront l'objet de la décoration intérieures des wagons du RER C. Les thématiques sont les suivantes :

417 L'ouverture est alors prévue pour le mois de juin 2020.

- Plans cavaliers de Paris / plans de Paris
- Photos Atget /Marville (Vues de Paris, de la Seine, vieux métiers, monuments emblématiques)
- Objets révolutionnaires
- Cour Louis XIV
- Visuels du bâtiment d'Antoine Mercusot
- Enseignes
- Salon Demarteau
- Salon Uzès
- Prise de vues des 2 escaliers classiques (feronneries)
- Salon La Rivière
- Porte de l'hôtel de Ville
- Fenêtre plafond escalier de Luynes
- Armoiries de Paris

Ce travail de collaboration avec la SNCF s'inscrit dans une stratégie de préfiguration puisqu'il met en exergue les grandes thématiques des collections du musée mais inclut également une dimension historique et de renouvellement en proposant des visuels photographiques ou encore des vues du chantier. C'est dans ce sens que cette forme de communication dans l'espace public préfigure une nouvelle relation de proximité avec le public.

Cela est d'autant plus renforcé dans la construction du futur site internet.⁴¹⁸ En effet, le cœur du projet a été pensé selon des « œuvres incontournables » qui se déclinent sur l'ensemble du site internet. Structurées selon un même schéma, les œuvres du musée Carnavalet se mettent au service de la reconstruction du propos du musée en valorisant des objets du musée et en unifiant le discours autour de l'histoire passée et présente de Paris. Cette préparation en amont vise aussi à décliner des contenus centraux dans l'idée d'en faire des visuels phares contribuant à la renommée du nouveau musée et permettant une meilleure lecture du parcours muséographique après la rénovation. Ces incontournables font alors échos aux « highlights » choisis par le Humboldt Forum pour exemplifier ses collections et créer une relation de proximité avec le public par des signaux visuels forts.

⁴¹⁸ Voir annexe 6.2.2., p.205.

Si le site internet du musée se doit d'être à la hauteur de son projet de rénovation, c'est un travail qui nécessite énormément de moyens financiers et humains. Pour la conception du site internet, c'est le prestataire GAYA⁴¹⁹ qui est chargé du projet. Camille Courbis a déjà travaillé avec eux sur le projet de refonte du site internet des Catacombes en 2018 et c'est un prestataire qui travaille souvent avec Paris Musées. Du côté de Paris Musées, c'est Kristel Fauconnet, responsable de développement numérique en charge de la conception globale, pilotage, réalisation et mise en place des projets numériques de l'ensemble des musées de la Ville de Paris. C'est également elle qui était chargée du suivi et de la conception avec le musée Carnavalet de l'application « Pas à Pas. »⁴²⁰ Il est important ici de noter que dans le déroulé de la stratégie de réouverture, c'est notamment Paris Musées qui décide du rétroplanning appliqué. En effet, au début du mois de février 2020, Kristel Fauconnet établit un rétroplanning entre la rédaction des contenus pour le site internet jusqu'à sa mise en ligne. Les étapes intermédiaires comptent notamment la relecture, la traduction et l'intégration des contenus sur le back-office.⁴²¹ Ce premier rétroplanning prévoyait une mise en ligne pour le début du mois de juin, soit deux semaines avant la réouverture prévue du musée. Il est intéressant de constater que le nouveau site internet s'intègre complètement dans la stratégie de préfiguration et fait même office d'étape « finale » avant la grande réouverture où chaque département participe par la rédaction de contenus qui lui sont propre mais en adéquation avec un discours plus global.

Concernant les réseaux sociaux, c'est Hélène Boubée, chargée de l'éditorialisation numérique chez Paris Musées, qui encadre la stratégie de réouverture. Le 26 février 2020, une réunion entre le musée Carnavalet représenté par Camille Courbis et Camille Mothes-Delavaquerie ; et Paris Musées représenté par Hélène Boubée se tient dans les bureaux à Ney. À l'ordre du jour : définir la stratégie digitale de réouverture pour le musée et présenter un pré-planning de communication sur les réseaux sociaux. La stratégie de préfiguration digitale

419 Gaya. <https://www.gaya.fr>, consulté en avril 2020.

420 Kristel Fauconnet, 2020. *Compte Facebook* [en ligne] URL : <https://www.linkedin.com/in/kfauconnet/?originalSubdomain=fr>, consulté en mars 2020.

421 Strub, Cécile. (novembre 2019-avril 2020). *Carnet de bord* [manuscrit], novembre 2019.

établit un déroulé de publications deux mois avant la date d'ouverture.⁴²² Ces publications s'attacheront à montrer plus en détail le chantier, ce qui n'a pas été le cas jusqu'ici. En effet, début avril, une nouvelle campagne photographique est prévue et 3.0., le prestataire des contenus vidéos du musée, dispose de nombreuses vidéos. L'idée est alors d'aller du « plus large au plus précis » en proposant des illustrations du chantier (gros œuvre, moyen œuvre, finitions, installations...) avec une nouvelle rubrique intitulée « Mercredi c'est chantier » participe de la tendance spectaculaire d'évolution du chantier. La particularité de la stratégie de publications du musée Carnavalet réside dans la différenciation entre Facebook et Instagram d'une part et Twitter de l'autre. Alors que Facebook et Instagram, que l'on nomme communément des réseaux de « partage »⁴²³ visent à faire un retour chronologique sur le chantier avec des visuels (avant/après) mais également étoffé par du contenu textuel, le réseau de « publication » comme Twitter cherche l'impact par de courtes vidéos qui préfigure les vidéos « teasers » d'ouverture que réaliseront 3.0.⁴²⁴

On voit ainsi qu'en proposant des contenus différenciés en fonction des publics visés, l'impact du propos est renforcé. Dans cette perspective, il est également prévu de créer une véritable rupture visuelle. Par exemple, sur Instagram poster trois photos de Eustachy Kossakowski sur Paris pour montrer une rupture entre ce qui précède et ce qui vient. On retrouve ainsi la stratégie adoptée par le Humboldt Forum, qui opère ce changement très tôt dans sa stratégie de préfiguration mais selon des procédés semblables. En effet, il semblerait que cette rupture visuelle renforce la transition entre l'ancien et le nouveau paradigme. Il est intéressant de constater que le musée Carnavalet souhaite conserver cette « tranche de vie » en laissant ses archives visibles, là où le Humboldt Forum décide d'effacer l'ensemble et de recommencer selon une nouvelle ligne éditoriale.

422 Strub, Cécile. (novembre 2019-avril 2020). *Carnet de bord* [manuscrit], novembre 2019.

423 *Op. cit.* Ministère de la Culture. (2014). « Lumière sur les réseaux sociaux. Animations des communautés connectées, guide pratique » consulté en avril 2020, p.16.

424 Service communication (26 février 2020) « Stratégie digitale » (compte rendu de réunion), voir annexe 6.2.7., p.238-239.

3.3.3. Surpasser les attentes

La volonté du musée Carnavalet de valoriser son nouveau « concept » s'étend au-delà de sa stratégie de préfiguration et de réouverture. En effet, le musée Carnavalet semble envisager le changement de paradigme qui s'opère et de ce fait la préfiguration dans sa stratégie de communication comme une étape importante dans la vie de son institution, mais non une fin en soi. Ainsi, comme le souligne Camille Mothes-Delavaquerie, la réouverture est une phase importante puisqu'elle va débiter une nouvelle conception du musée Carnavalet par son public et par les institutions qui l'entourent. Il faut donc être force de proposition et répondre voire surpasser les attentes pour se démarquer dans un milieu où il est généralement difficile de se faire une place.⁴²⁵

De fait, le déroulé de la campagne de réouverture du musée se doit d'être pensée et préparée en amont. Elle est prise en main par l'agence de communication DreamOn,⁴²⁶ notamment pour la déclinaison presse et papier mais c'est le musée Carnavalet qui est chargé de la ligne éditoriale de cette campagne. Ainsi, le musée Carnavalet souhaite engager le plus possible de nouveaux publics grâce à cette période de transition entre fermeture et ouverture. Cela passe notamment par une révision très importante du fichier de relations presse du musée qui vise à cibler des publics plus jeunes et plus en adéquation avec la nouvelle identité du musée. Le renouvellement de l'image du musée passe donc par une intégration plus prononcée de personnalités emblématiques de Paris dans le but de créer des partenariats non seulement dans le cadre de la réouverture mais aussi sur le long terme. Ces collaborations sont pensées avec la réouverture comme point de départ, mais vont bien plus loin en cherchant à établir un véritable lien avec de nouveaux publics. Il semble alors que ce travail ne sert pas uniquement à la réouverture du musée, mais c'est un travail de fond qui s'attache à « illustrer » par des invités qui partagent des valeurs communes avec le musée et qui va assurer la transition de l'ancien modèle du musée Carnavalet vers le nouveau modèle. Ainsi, on peut par exemple citer les influenceurs en histoire de

425 Strub, Cécile. (novembre 2019-avril 2020). *Carnet de bord* [manuscrit], février 2020.

426 DreamOn, <https://dream-on.fr/fr/#open>, consulté en avril 2020.

l'art, en archéologie qui produisent des contenus vidéos sur YouTube ou Instagram, ou encore des personnalités parisiennes qui incarnent la modernité ou la vie parisienne. Cette stratégie de modernisation vise, au-delà des objectifs premiers de réussite de sa réouverture, à ancrer le musée Carnavalet dans le 21^e siècle et dans le Paris de demain afin d'en faire un lieu incontournable et de fidéliser une nouvelle tranche de visiteurs.

C'est en ce sens également que Camille Mothes-Delavaquerie établit une stratégie de réouverture, qui comprend la stratégie de préfiguration que nous avons détaillée ci-dessus mais qui s'attache aussi à intégrer le musée Carnavalet dans une nouvelle dynamique de manière à « adapter les contours de son offre scientifique, culturelle et pédagogique aux mutations de son environnement. »⁴²⁷ Dans le calendrier prévisionnel qu'elle établit, on constate une augmentation des publications sur les réseaux sociaux et ce de manière différenciée sur chaque réseau en fonction de ses spécificités et son public cible en amont, pendant et après la réouverture.⁴²⁸ Par exemple, en plus des rubriques hebdomadaires, Camille Mothes-Delavaquerie instaure les « Chroniques de la vie parisienne » le vendredi qui s'attache à revenir sur des déclinaisons d'une même thématique. En février, c'était les lieux de spectacles comme les Folies Bergères ou encore le Moulin Rouge toujours mis en lien avec les collections du musée, mais qui permettent une diversification du contenu.

De même, le développement de « stories » sur Instagram et Facebook permet de proposer une forme de narration nouvelle pour le musée Carnavalet n'est pas pensée uniquement dans le cadre de la stratégie de réouverture, mais préfigure un nouveau canal de communication tout en proposant de nouveaux contenus. Cela permet d'engager autrement les internautes, qui sont très réceptifs à cette nouvelle démarche.

On constate l'émergence des « Balades virtuelles » sur Facebook et sur Instagram. Ces visites digitales sont conçues en partenariat avec le service d'action culturelle et s'attachent à proposer des liens entre la géographie

427 Tobelem, Jean-Michel, 2010. *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*. Paris : Armand Colin, collection « Sociétales », p.28.

428 *Op. cit.* Service communication (26 février 2020) « Stratégie digitale » (compte rendu de réunion).

parisienne et les œuvres du musée Carnavalet. Ces balades sont un outil de préfiguration dans le sens où elles annoncent les différentes visites qui seront disponibles sur le futur site internet et par extension dans le futur musée. Le service d'action culturelle s'attache à diversifier son offre de visites (découvertes, thématiques, littéraires, visites actives, ateliers, contes, promenades, public déficient auditif, public déficient visuel)⁴²⁹ de manière à toucher un panel plus large de visiteurs et d'être plus en adéquation avec la modernité du musée Carnavalet. Le travail entre le service d'action culturelle et le service de communication est alors central : en effet, force est de constater que la préfiguration mobilise à la fois le contenu et le visuel de manière à ne pas être trop linéaire pour l'internaute.⁴³⁰ Loin de son image désuète, le musée Carnavalet offre des contenus qui sont plus interactifs et directement liés à l'actualité sans forcément faire l'objet d'une publication. Ce contenu « fugitif » renforce à la fois un sentiment d'exclusivité et génère des réactions directes, à chaud.

Cette préparation « anticipative » de transition passe alors également par l'annonce des expositions qui seront développées au cours des mois à venir. Ainsi, dans le cadre de l'exposition inaugurale, on s'intéressera au Paris d'Henri Cartier - Bresson dans une perspective moderniste et attrayante :

« Pour sa première exposition après réouverture, le musée Carnavalet – Histoire de Paris s'associe avec la Fondation Henri Cartier-Bresson pour offrir un regard croisé sur Eugène Atget et Henri Cartier-Bresson, deux des plus grands photographes français du XXe siècle. Ces deux figures indépendantes ont laissé un témoignage incomparable, le premier sur Paris, le second sur les transformations du XXe siècle. Le musée met en lumière le rôle de Paris dans la carrière artistique de Cartier-Bresson [...] À Paris, il ne cesse d'aller à la rencontre des Parisiens. [...] Il est aussi un observateur attentif des triomphes de la société de consommation et de celle des loisirs. Il reste enfin un flâneur, en particulier le long de la Seine. [...] Les photographies sont issues des collections du musée Carnavalet et de la Fondation Henri Cartier-Bresson, qui accueille, en parallèle, l'exposition « Eugène Atget - Paris », hommage au regard poétique du photographe, à partir de tirages originaux issus des collections du musée Carnavalet. »⁴³¹

429 Service d'action culturelle. (2020). « Nouveau site internet » [non publié].

430 Ces « Balades virtuelles » ont été conçues avant le début du confinement et devait être diffusées entre 6 et 8 semaines avant la date d'inauguration du musée.

431 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2020). « Expositions 2020-2021. » [non publié].

On souligne à nouveau le partenariat établi entre la Fondation Henri Cartier-Bresson et le musée Carnavalet qui invite à la découverte. De la même manière, en janvier 2020 le portail Paris Musées Collections a mis à disposition gratuitement et sans restriction (ce que l'on appelle de l'« open content »)⁴³² les numérisations de 198664 œuvres du musée Carnavalet. Cette démarche émane d'un projet plus global de Paris Musées mais concourt à la valorisation du projet de modernisation et de médiation autour des collections du musée Carnavalet à la fois dans l'optique de sa réouverture, mais qui s'inscrit aussi dans une temporalité plus longue. La temporalité de la préfiguration du concept muséal va alors au-delà de l'inauguration du bâtiment restauré. Il semblerait que le musée Carnavalet – Histoire de Paris mette un point d'honneur à engager une nouvelle manière de se présenter au public en structurant de prime abord son propos autour de la réouverture mais en amorçant déjà une stratégie de communication autour des nouveaux projets en construction.

432 Paris Musées. (2020). « Open content : plus de 150 000 œuvres des collections des musées de la Ville de Paris en libre accès » [en ligne] URL : <http://www.parismusees.paris.fr/fr/actualite/open-content-plus-de-150-000-oeuvres-des-collections-des-musees-de-la-ville-de-paris-en>, consulté en janvier 2020.

3.4. Les limites d'une stratégie de préfiguration structurée

3.4.1. Une forte segmentation

Le musée Carnavalet – Histoire de Paris constitue peut-être l'un des projets de rénovation les plus importants de la Ville de Paris au cours de ces dernières années. On distingue deux types d'objectifs dans l'élaboration de ce projet de rénovation : les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels. Dans le cadre du projet du musée Carnavalet, la définition du « concept » au sens d'identité, de personnalité et d'originalité⁴³³ évoqué ci-dessus en accord avec les tutelles ainsi que l'insertion dans le territoire, la valorisation de la pluridisciplinarité des collections et leur restauration ainsi que la rénovation architecturale forment les objectifs stratégiques du projet. Il convient alors de supposer que les objectifs opérationnels du PSC se traduisent par la mise en place d'une politique de préfiguration organisée de telle manière à souligner les différentes ambitions des objectifs stratégiques communs. En ce sens, des réunions de coordination entre la direction, la communication et le service d'action culturelle sont organisées toutes les semaines.

Cependant, on constate que des délais de décisions importants : d'une part entre le musée Carnavalet et Paris Musées, mais aussi du fait des nombreux prestataires qui œuvrent dans le cadre de la rénovation que ce soit d'un point de vue « physique » ou digital. En effet, dans le cadre des marchés publics, les différents besoins du musée Carnavalet sont présentés sous forme de « lots » qui se caractérisent par différents prestataires dont voici quelques exemples :

- Lot 03 : Bâtiment Tous Corps d'État : Ouvrages Publics (Bouygues Construction)
- Lot 04 : Vitrines et Aménagement Muséographique : Reier
- Lot 05 : Réfection de l'existant et agencement muséographique : Nathalie Crinière, Marion Golmard, Réciproque
- Lot 08 : Signalétique intérieure et extérieure : Snøhetta⁴³⁴

433 *Op. cit.* Direction générale des patrimoines – Service des musées de France. (2020) [2007]. *Muséofiche : le projet scientifique et culturel*, p.2.

434 Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (9 mars 2018). « Le musée Carnavalet – Histoire de Paris en rénovation » (présentation Mairie du 3^e arr.), p.30.

Cette liste non exhaustive, n'énumère pas les prestataires chargés du volet technique de la restauration des collections, de la refonte du parcours scientifique en lien avec les conservateurs (huit départements) mais aussi la production des contenus de médiation numérique par 3.0. Production en lien avec le service d'action culturelle et l'équipe de coordination des contenus transmédias, les cartels dont s'occupent Snøhetta, la communication externe assurée par DreamOn ou encore la conception de l'identité graphique, confiée à CL Design, de concours avec l'équipe du musée Carnavalet.

La multiplicité des prestataires et des interactions entre ces derniers et les services du musée dans le cadre du projet se traduit alors par une difficulté à coordonner les prises de décisions ce qui ralentit le projet dans son ensemble. Il semblerait alors que le travail de chaque « pôle » converge vers un même objectif, celui de la réouverture, mais le fait que les temporalités ne soient pas coordonnées pose problème à plusieurs niveaux.

Aussi, on constate que dans le cadre de l'élaboration du PSC et de la définition des grandes stratégies et méthodes de réflexion autour de la rénovation du musée, c'est l'ensemble des équipes qui est mobilisé :

« Il s'agissait d'associer l'ensemble des équipes du musée (accueil et surveillance, poste de contrôle et de sécurité, conservation, action culturelle, communication, secrétariat général...) dans une démarche inclusive, garantissant l'adhésion de tous au PSC et au Projet de Rénovation. »⁴³⁵

Cette consultation assure la faisabilité du projet et de sa mise en place en interne, mais aussi en lien avec les partenaires actuels ou futurs. Ce sont alors à la fois l'expertise personnelle et collective qui sont mobilisées.⁴³⁶ Un indice de l'ampleur du projet est la longueur du PSC du musée Carnavalet : ce sont plus de 200 pages (sans les annexes) qui explicitent cet énorme projet. Les objectifs opérationnels sont le reflet des objectifs stratégiques fixés par le PSC et ils sont scindés en plusieurs parties qui permettent sa bonne application. Cependant, on constate *de facto* qu'une trop grande segmentation des missions (chantier, action culturelle, sécurité, ...) amène un manque de communication croissant avec l'avancée du

435 *Op. cit.* Musée Carnavalet. *Le Projet Scientifique et Culturel*, 2015, p.13.

436 *Idem.*, p.14.

projet. On constate par exemple que le chantier de rénovation du musée a pris beaucoup de retard quant au calendrier initial. Une première ouverture avait été annoncée pour la fin de l'année 2019, puis pour le 6 février 2020 et enfin à l'été 2020. Finalement, compte tenu de la crise sanitaire qui a stoppé le chantier en mars 2020, le musée n'a pas encore annoncé de nouvelle date d'ouverture. Le manque d'information concernant la date effective de réouverture est légitime mais la difficulté réside dans l'absence de communication claire en interne entre les équipes du chantier (du musée et les prestataires) qui se trouvent « sur place » et les équipes dont les bureaux sont toujours situés boulevard Ney.⁴³⁷

Force est de constater qu'une fragmentation décisionnaire mène à une forte segmentation des objectifs et de ce fait à une efficacité moindre de la stratégie de préfiguration. En effet, la stratégie de préfiguration, de par sa nature, se doit d'être organisée selon un programme clair et construit. Dans les faits, la difficulté dû aux retards importants et à une communication peu fluide entre toutes les parties génère de la frustration et une mécompréhension des missions de chacun. L'absence d'un échéancier clair et d'une date d'ouverture précise accentuent ce phénomène et font que la prévision d'une stratégie de préfiguration réfléchie est difficile. De fait, la mise en place de la stratégie de préfiguration revêt une importance toute particulière dans sa coordination et sa transversalité entre les services. La stratégie de préfiguration renvoie par sa structure une image cohérente et claire du projet dans sa globalité sur le monde extérieur. Or, il apparaît ici le musée Carnavalet du fait de cette absence d'information se trouve ralenti dans la programmation, la gestion et le bon déroulé de sa stratégie de préfiguration que ce soit au niveau de son projet architectural ou communicationnel. Les ambitions d'une préfiguration efficace, nourrie notamment par le service de communication, se trouvent alors empêchés.

437 Strub, Cécile. (novembre 2019-avril 2020). *Carnet de bord* [manuscrit], novembre 2019.

3.4.2. *La communication : peu valorisée mais centrale*

Force est de constater qu'au carrefour de l'ensemble des services et un acteur majeur dans le déroulé de la stratégie de préfiguration est le service de communication. En effet, c'est tant dans l'aspect stratégique qu'opérationnel que la communication occupe une place centrale. Cela se remarque de manière très pragmatique par le fait des nombreuses demandes adressées au service communication tant par la presse, qu'en interne par les autres services du musée. Dans le cadre de la préfiguration du projet de rénovation, c'est le service de communication qui va générer une temporalité pour les autres services mais aussi de manière plus générale. Au final, un grand nombre de demandes adressées à la communication relève d'un travail d'équipe : que ce soit dans le cadre d'une visite sur le chantier, d'une demande de visuels pour un article de presse ou de la rédaction de contenus pour le site internet, cela est pris en charge par le service de communication.

En octobre 2018, les premières photos « officielles » du chantier prises par Antoine Mercusot sont publiées sur les réseaux sociaux du musée à la suite de la conférence de presse et de la visite de septembre 2018.⁴³⁸ La sélection des photos presse est une étape très importante dans le cadre d'une réouverture parce que ces photos sont transmises à la presse et sont les éléments centraux de communication autour de l'identité du nouveau musée. Valérie Guillaume dans un premier temps, n'a pas voulu communiquer plus avant par des visuels du chantier, si ce n'est avec la carte de vœux du musée parue pour le début d'année 2020⁴³⁹ qui présente une vue du musée « semi-rénové » et qui appelle à la découverte. Cependant, alors que le projet prend du retard, l'aspect communicationnel du projet de rénovation, notamment par la prise de clichés autour du projet, est mis de côté au profit de l'avancement du chantier. Cette décision traduit en effet une priorisation des objectifs du projet qui est de finir les travaux le plus vite possible, mais montre une certaine dévalorisation des missions du service de communication en charge de l'illustration et du suivi du

438 Voir annexes 6.2.4.1., p.210.

439 Voir annexes 6.2.5., p.223.

projet que nous évoquions au début de ce chapitre. Pendant la fermeture et d'autant plus pendant la période de rénovation, le lien qu'entretient le musée avec son environnement est primordial. Le problème réside alors dans le fait que le service de communication du musée Carnavalet est grandement en sous-effectif alors que les demandes se multiplient et que les travaux touchent à leur fin. Camille Courbis était seule en charge des relations presse, de la communication et des publications jusqu'à l'arrivée de Camille Mothes - Delavaquerie en janvier 2020. Le projet colossal de rénovation du musée Carnavalet appelle des moyens humains importants qu'il conviendrait d'étoffer encore d'avantage en amont de la réouverture pour venir appuyer la stratégie de préfiguration.

Les réseaux sociaux du musée Carnavalet se développent dès 2010 avec la création d'une page Facebook, et se poursuit en 2012 avec la création d'un compte Twitter et enfin en 2014, celle d'un compte Instagram. La base « avertie » de ce public, habitué à un certain type défini de publications de la part du musée, est en droit d'attendre des retours sur les avancées du musée. Cependant Camille Courbis a établi de concert avec Valérie Guillaume une présence sur les réseaux sociaux qui illustrent bien le changement de positionnement du musée Carnavalet qui tend à modifier son propos de manière à toucher un public plus diversifié et de proposer une image modernisée en passant non pas par son chantier comme c'est le cas pour beaucoup de musée, mais par ses collections et son futur parcours.⁴⁴⁰ Cela témoigne d'une reconnaissance de l'utilité de ce genre de pratiques mais cela sous-estime la portée de ce service et ne permet pas de créer une dynamique de préfiguration clairement identifiable.

Ainsi, on voit que bien que le service de communication est l'un des moteurs de la stratégie de préfiguration, il ne dispose que de peu de pouvoir décisionnel car tributaire d'un grand nombre d'autres variables. Par exemple, dans le cadre de l'adoption de la nouvelle identité visuelle du musée, dans les documents officiels et sur les réseaux sociaux, il a fallu attendre le mois d'avril 2020 pour enfin transiter vers la nouvelle identité visuelle du projet.

440 Strub, Cécile. (novembre 2019-avril 2020). *Carnet de bord* [manuscrit], novembre 2019.

La communication est la pierre angulaire de la stratégie de préfiguration, puisqu'elle est la voix du projet. Qu'elle soit visuelle, écrite ou digitale, elle relève autant d'un travail de fond que d'un travail de forme, puisque c'est la première vitrine du projet. De la stratégie de préfiguration en amont de la réouverture découle la stratégie de communication du futur musée et c'est en ce sens qu'il faut valoriser ce service par la mise en place d'outils de suivi et de personnel.

3.4.3. Le public et « ses » collections

Le musée Carnavalet – Histoire de Paris est le fruit d'une « longue et complexe gestation »⁴⁴¹ tant au niveau de son architecture que de ses collections. La constitution des collections relève d'une série de donations du Comte de Liesville, de legs ou encore de politiques d'acquisitions au fil des années. Le musée Carnavalet – Histoire de Paris est fortement tributaire de son statut, tout d'abord de musée municipal, mais aussi de musée de la Ville de Paris. Le lien avec le public est presque indissociable du musée et de son histoire.

Comme nous l'avons déjà vu au début de ce chapitre, le lien avec les partenaires est primordial dans le déploiement d'une stratégie de préfiguration efficace. Or, la présence forte de certains acteurs dans la vie du musée comme les Amis du musée Carnavalet ou encore Paris Musées est un atout indéniable, bien que parfois cela mène à certains problèmes notamment autour de la communication du projet. Le musée Carnavalet est un musée sur l'histoire de Paris, mais surtout un musée « au service des Parisiens et des amoureux de Paris. »⁴⁴²

Il est intéressant de constater que la typologie de public active sur les réseaux est plutôt conservatrice. Cela est très clair sur Facebook où l'on relève 19 882 fans parisiens et 52 466 fans français pour un total de 150 661 fans.⁴⁴³ Le public est constitué à hauteur de 13 % d'un public uniquement parisien. Le noyau dur des internautes ne connaît pas de hausse flagrante mais atteste d'une présence

441 *Op. cit.* Thierry Sarmant. « Jules Cousin et la création du musée Carnavalet », [en ligne] URL : <https://books.openedition.org/inha/6886?lang=fr>, consulté en avril 2020.

442 Strub, Cécile. (novembre 2019-avril 2020). *Carnet de bord manuscrit, novembre 2019*.

443 Musée Carnavalet – Histoire de Paris, 2020. « Statistiques » *Compte Facebook* [privé], consulté en janvier 2020, données au 31 décembre 2019.

très marquée, notamment par le biais des commentaires. L'âge médian des internautes sur Facebook est situé dans la tranche « 30-50 ans »⁴⁴⁴, on suppose donc que les personnes qui suivent et interagissent beaucoup avec la page du musée sont des publics qui se rendaient déjà au musée avant sa fermeture.

Ce faisant, on remarque que les internautes qui suivent la page Facebook ont des idées très précises de ce qu'ils attendent et de ce que « doit » présenter le musée. Comme il s'agit d'un musée municipal, il existe évidemment une forte propension du public à se prononcer sur un projet muséal, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'un projet de rénovation. Par exemple, dans la publication faite le 2 octobre 2016 à l'occasion de la fermeture du musée, on constate sur Facebook beaucoup d'appréhension face au projet de rénovation et notamment à la « dénaturation » du musée :

Eric Nicol : « Par pitié, pas trop de transformations "branchouilles"... Le musée lui-même est sa plus belle pièce exposée, s'y promener nous plonge avec bonheur dans le passé. Le moderniser ne serait pas sans conséquences sur l'intérêt qu'on y trouve. Bons travaux quand même. »⁴⁴⁵ ; Michele Bal-ent : « vous allez terriblement nous manquer tels que vous êtes, pas de bling bling svp »⁴⁴⁶ ; Marie-Frédérique Lucas-Kiger : « En espérant que nous retrouverons notre Musée Carnavalet et qu'il ne va pas céder aux sirènes de la modernité ! Mais j'ai peur  »⁴⁴⁷ pour ne citer que quelques exemples.

Les diverses publications concernant la réouverture ou les travaux de rénovation sur Facebook (en novembre 2017⁴⁴⁸, en octobre 2018⁴⁴⁹, en janvier 2019⁴⁵⁰...) sont reçues par une forte envie de retrouver « le bon vieux musée Carnavalet » tel qu'il existait alors, montrant bien les attentes très ciblées des

444 Musée Carnavalet – Histoire de Paris, 2020. « Statistiques » *Compte Facebook* [privé], consulté en janvier 2020.

445 Musée Carnavalet – Histoire de Paris, 2 octobre 2016. « [Message de service] C'est le clap de fin ! » *Compte Facebook* [en ligne] URL : https://www.facebook.com/pg/Carnavalet/posts/?ref=page_internal, section commentaires, consulté en mars 2020.

446 *Idem*.

447 *Idem*.

448 Musée Carnavalet – Histoire de Paris, 8 novembre 2017. « La rénovation du musée Carnavalet » *Compte Facebook* [en ligne] URL : https://www.facebook.com/pg/Carnavalet/posts/?ref=page_internal, consulté en mars 2020.

449 Musée Carnavalet – Histoire de Paris, 4 octobre 2018. « La rénovation du musée Carnavalet » *Compte Facebook* [en ligne] URL : https://www.facebook.com/pg/Carnavalet/posts/?ref=page_internal, consulté en mars 2020.

450 Musée Carnavalet – Histoire de Paris, 25 octobre 2019. « La rénovation du musée Carnavalet » *Compte Facebook* [en ligne] URL : https://www.facebook.com/pg/Carnavalet/posts/?ref=page_internal, consulté en mars 2020.

internautes. Ainsi, si l'on analyse quelques données sur l'année 2019, on constate une augmentation mais assez progressive sur les trois réseaux sociaux utilisés : 0,6 % sur Facebook, 4 % sur Twitter et 31 % sur Instagram.⁴⁵¹ Sur Twitter et sur Instagram, on note une augmentation depuis la fermeture du musée, et surtout au cours des derniers mois, des abonnements aux réseaux sociaux du musée. On constate aussi que les retours sont globalement plus positifs sur Instagram :

« mizote85 : « Fidèles au musée C'est avec impatience que nous attendons 🤔👁📷 » ;
lescalembredaines : « J'aime beaucoup Béraud ! J'attends la réouverture du musée avec impatience 😊 » ;
thomas__jbl : « Est il possible de savoir dans quelles salles cette photo a été prise ? Histoire de se repérer pour les amateurs du musée ☺ Merci @museecarnavalet » ;
patrick_marguerit : C'est rassurant, nous jugerons au résultat. On a vu ce qu'on a fait de la vieille aile à Versailles! »

Cela tient aussi de fait que l'âge médian sur Instagram est plus faible que sur Facebook : il se situe entre 25 et 40 ans.⁴⁵² On peut supposer que ce sont alors également des personnes qui ont découvert le musée ou le projet par les réseaux sociaux alors que le musée était déjà fermé et qui par l'attraction notamment par les photos de nouveaux « followers » traduit l'efficacité de la stratégie de préfiguration digitale qui s'est accentuée depuis la fermeture et *a fortiori* une plus grande adaptabilité des internautes sur ces réseaux. Cependant, concernant l'interaction des abonnés avec les publications (retweet, partage, like), on constate que celle-ci n'est pas très prononcée par rapport au nombre total d'abonnés avec un taux d'engagement autour de 6 %.⁴⁵³ Au final, on constate que les publications ne traduisent pas une transformation significative des comportements chez les internautes bien que l'activité sur les réseaux sociaux est reprise de manière beaucoup plus assidue depuis que le musée a fermé ses portes.

Il semble alors inévitable de construire une stratégie de préfiguration différenciée entre les multiples plateformes sur lesquels existe le musée, mais dans les faits, cela est difficile à mettre en place et à maintenir sur une temporalité aussi longue que celle amorcée par le musée Carnavalet depuis 2016. On discerne un fort sentiment d'appartenance de la part du public sur les réseaux sociaux et plus ou

451 Courbis, Camille. (2020). *Bilan communication 2019*. [non publié].

452 Musée Carnavalet – Histoire de Paris, 2020. « Statistiques » *Compte Instagram* [privé], consulté en juin 2020.

453 *Idem*.

moins de retours positifs selon les plateformes.

On remarque par exemple que pendant la crise sanitaire, le public était beaucoup plus friand de contenus et interagissait beaucoup par le biais de commentaires et de messages notamment sur Instagram et sur Twitter, qui sont des réseaux beaucoup plus visuels et sur le ressenti. De la même manière, il conviendra alors de concevoir de concert avec DreamOn, une stratégie de communication percutante et en lien avec la stratégie digitale engagée ici sans pour autant tomber dans le cliché.

Finalement, même si la stratégie de préfiguration digitale semble bonne, en adéquation avec le nouveau projet et graduelle, et qu'elle produit des résultats assez satisfaisants en terme d'audience et de « recrutement » de nouveaux abonnés, il n'y a pas de certitudes quant à la réception de la stratégie de préfiguration *per se* par le public. La manière dont le public aborde les publications de manière plus globale ne suffit pas pour l'instant à satisfaire une stratégie de préfiguration efficace.

Ainsi, on constate que la base de public est là mais qu'il faut dans le cadre de la préfiguration proposer des contenus très impactant pour que cela soit effectif. Cela pose évidemment aussi la question de la limite entre un contenu esthétique, qui amènera le public à regarder les publications et pertinence du contenu, qui relève de la mission du musée tout en trouvant un discours diplomatique, mais ferme concernant le changement de paradigme du musée.

4. La préfiguration, une vie à part ?

4.1. Ambitions et finalités

4.1.1. Une anticipation prévisionnelle

La préfiguration, comme son nom l'indique, se situe dans une temporalité prévisionnelle et annonciatrice d'un projet de rénovation ou de construction d'un musée. On constate que l'utilisation d'une stratégie « d'annonce » d'un futur projet ou d'un changement de la programmation est grandement répandue dans le monde des musées et tend à illustrer le passage entre l'ancien musée et le nouveau musée à partir d'un plan dessiné au début du projet.

Dans l'élaboration d'un plan de préfiguration, aussi structuré soit-il, la temporalité est le facteur le plus déterminant du projet. Or, c'est souvent la variable qu'il est le moins possible de contrôler et qui tend à se modifier de manière impromptue en impactant fortement ce plan d'annonce.

Ainsi, on constate que le facteur le plus difficile à prévoir est la durée du chantier, qui se répercute de manière très prononcée sur la stratégie de préfiguration à la fois en terme de contenus mais aussi en terme de retombées. Dans plusieurs des cas détaillés dans le chapitre 2, tout comme pour le musée Carnavalet dans le chapitre 3, le chantier dure bien plus longtemps que prévu. Cela affecte directement la stratégie de préfiguration qui se base sur une logique de « compte à rebours » notamment dans les derniers mois précédant la réouverture, jouant ainsi sur une mise en tension et la création d'un « suspense » avant l'inauguration.

En prévoyant une campagne de préfiguration autour du projet, dans la presse ou de manière digitale, on tend à anticiper les potentialités du projet selon un angle choisi en amont. La préfiguration cherche à dérouler un fil rouge et à plus forte raison de déployer la stratégie culturelle plus globale de l'institution dans le respect des ambitions du projet initial incarné par le PSC. De ce fait, la

stratégie de préfiguration se doit d'être toujours dans l'anticipation tout en étant flexible. Cette double contrainte amène parfois la stratégie de préfiguration à être modifiée alors qu'elle a déjà été initiée, voire à être complètement repensée en fonction du temps imparti. La préfiguration n'est pas une science exacte et la difficulté réside alors dans la lisibilité du projet malgré les aléas de temps mais aussi les changements structurels, matériaux et humains.

4.1.2. Une gestion imprécise

Dans le cadre d'un projet de préfiguration pluriannuel, il est d'autant plus complexe de mettre en place des pratiques de gestion récurrentes et efficaces. Il est nécessaire d'envisager de nombreuses variables dans l'élaboration d'une stratégie de préfiguration et de s'appuyer sur un travail d'équipe et transversal entre les équipes, ce qui inclut des facteurs structurels, matériaux et humains.

La mise en place et le suivi de la préfiguration est d'autant plus compliqué du fait que les équipes changent régulièrement et qu'il n'y a pas toujours de passation entre les différentes personnes qui occupent le même poste. Bien que la stratégie de préfiguration soit globalement dessinée et relève d'une structuration plus globale, il faut alors aussi prendre en compte le facteur humain, qui va potentiellement induire des changements dans la manière de dérouler la stratégie préfiguration à l'œuvre. Aussi, cela peut induire différents délais ou des difficultés à prévoir trop longtemps à l'avance les contenus qui s'inscrivent dans cette stratégie, puisqu'ils sont susceptibles d'être soumis à des changements parfois radicaux.

En effet, la stratégie de préfiguration s'appuie sur un assemblage de contenus à la fois traitant du projet de rénovation ou de restructuration et de contenus en lien direct avec les collections du musée ou encore sa programmation culturelle et recoupe le travail de tous les services du musée, de la conservation au service de mécénat. Il est d'autant plus difficile de suivre le déroulé opérationnel de la préfiguration est souvent perturbé par des aléas du quotidien. De plus, cela ne permet pas d'assurer un suivi de la stratégie de préfiguration mise en place ce qui pose alors des problèmes d'analyse et de potentiel développement de cette

stratégie par voies numériques ou papier. Aussi, il faut souligner que ce processus n'est pas visible pour le public, ce qui peut amener une mécompréhension de la stratégie de préfiguration voire un désintérêt du projet dans son ensemble dû à ces difficultés de compréhension. En effet, le manque de données relevés dans le cadre de ce travail en terme de réception de la stratégie de préfiguration participe d'un manque à gagner en terme d'analyse sur le long terme. Il est vrai que la préfiguration est d'abord un outil utilisé dans le cadre d'une réouverture et de ce fait de la valorisation d'un projet dans un laps de temps assez restreint, mais force est de constater que le travail effectué en ce sens a vocation à servir sur le long terme.

Ainsi, la préfiguration appelle un plan d'action précis et cohérent. Dans les faits, c'est une mise en place interne et externe difficile, qui se doit d'être toujours en lien avec les autres membres de l'équipe que ce soit dans le cadre du chantier ou d'un autre service, et de ce fait très modulable. Cependant, on constate que dans la pratique, ce n'est pas toujours facile du fait de la difficulté de coordination décisionnelle et humaine, de prévision et d'archivage.

4.2. Injonctions et objectifs : des facteurs limitants ?

4.2.1. Entre médiation et séduction

La préfiguration, bien que le terme soit peu utilisé, traduit une volonté assez marquée de la part des musées de « se faire une place » dans le paysage culturel. Ainsi, la publication de contenus concernant le projet de rénovation ou de construction couplé avec d'autres contenus semble plébiscitée afin de proposer un contenu varié, à la fois éducatif et esthétique.

Si l'on reprend la définition du musée de l'ICOM datant de 2007 :

« Le musée est une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet

le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation. »⁴⁵⁴

Selon cette définition, les missions principales du musée sont la recherche, la transmission de savoirs et l'esthétique. On note que ce sont des points qui sont mis en avant dans les stratégies de préfiguration dans le sens où ce sont des valeurs défendues par le musée en rénovation et de ce fait indissociable de la manière dont va se présenter le musée qui ne peut pas accueillir ses publics. Dans la stratégie de préfiguration, cela passe par un discours institutionnel qui valorise l'expertise du musée. En effet, on relève dans tous les exemples, la présence d'un discours « professionnel » de manière à soutenir la légitimité du projet et d'appuyer son intention mais qui *de facto* va limiter le pouvoir de réponse des internautes. Ainsi, on constate qu'en filigrane c'est bien une stratégie de séduction, et non de médiation, qui est à l'œuvre où le musée apporte des connaissances sans forcément attendre de réponse. L'article de Noémie Couillard intitulé « La page Facebook d'un établissement patrimonial : entre pêche aux publics et chasses gardées »⁴⁵⁵ souligne bien cette tendance paradoxale en pointant les tensions qui existent entre définition et ouverture aux activités avec les publics par les nouveaux médias. Appliqué à la stratégie de préfiguration d'un projet muséal, cela se traduit par une propension à user d'images ayant un fort impact visuel de manière à se démarquer des autres. Jean - Michel Tobelem⁴⁵⁶ dans un tableau explicatif compare le site culturel « traditionnel » et ce qu'il appelle le « grand équipement de loisir culturel. » Le grand équipement de loisir culturel a pour caractéristique d'avoir un profil ouvert sur le développement et la médiation, avec une logique événementielle développée et une attractivité touristique puissante. Le cas du chantier est fortement mis en avant dans ce genre de stratégie mais comme nous l'avons vu, c'est également le cas dans la campagne de communication de réouverture.

454 Conseil International des Musées (ICOM). (2019). « Définition du musée » <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee>, consulté en avril 2020.

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

456 Tobelem, Jean-Michel, 2011. « Les sites culturels au risque du loisir ou l'émergence des « grands équipements de loisir culturel » » p.133-151. In : Chaumier, Serge, (dir.) *Expoland. Ce que le parc fait au musée : ambivalence des formes de l'exposition*. Paris : Éditions Complicités, collection « Muséo-Expographie ».

Ce phénomène, qui reprend directement des mécanismes du secteur de la publicité, se décline dans le secteur culturel et est d'autant plus visible dans le cadre d'une préfiguration. En effet, loin de seulement montrer un renouveau architectural, un changement de paradigme ou une nouvelle réflexion muséologique, c'est véritablement un changement d'identité et d'image qui s'opère afin de séduire par le visuel. Ce « supermarché des images » semble alors aller à l'encontre des missions du musée, mais incarne bien une réponse aux besoins contemporains des internautes et futurs visiteurs du musée : la recherche du beau et de « l'instagrammable » tout en sous-tendant une volonté de séduire sur le long terme. Ainsi, on voit clairement que le contenu « scientifique » et la volonté de médiation s'efface (ponctuellement ?) pour laisser place à des images percutantes.

4.2.2. La course au numérique

Après avoir relevé des exemples représentatifs de la préfiguration par un panel au niveau européen, force est de constater que l'utilisation des réseaux sociaux est omniprésente. Dans le guide des réseaux sociaux co-publié par le Ministère de la Culture, on lit :

« Les réseaux sociaux présentent plusieurs opportunités pour les établissements culturels. Nous l'avons vu, il y a l'occasion de se montrer sous un nouveau jour et de compléter son positionnement institutionnel en jouant les cartes de la proximité, de la transparence et de la réactivité vis à-vis de ses publics. »⁴⁵⁷

Ce guide envisage les réseaux sociaux comme un média à part entière, ce qui concorde avec l'analyse présentée ici selon laquelle la préfiguration s'appuie sur ces mécanismes. Serge Chaumier analyse les évolutions muséales et la place de l'utilisateur au sein du complexe institutionnel. Le rapport du visiteur au musée se transforme et appelle des nouvelles formes de transmission et d'échange : expérimentation, interactivité, approches participatives et collaboratives se

⁴⁵⁷ *Op. cit.* Ministère de la Culture. (2014). « Lumière sur les réseaux sociaux. Animations des communautés connectées, guide pratique » consulté en avril 2020, p.50.

répandent sous des formes variées (c'est-à-dire digitales) et l'institution muséale fait face à de nouveaux défis.⁴⁵⁸

Force est de constater que malgré la multiplication des stratégies de préfiguration uniquement sur des plateformes digitales, un suivi tant en terme de gestion que d'archivage est difficile, voire impossible. Ce « prélude à l'interaction »⁴⁵⁹ ne semble alors pas remplir tous les objectifs fixés par sa stratégie :

« Poser des questions, susciter des débats, est une démarche intéressante et positive dans ce sens, mais l'engagement que les internautes sont prêts à investir dans leur contribution sur un réseau social « standard » est très limitée : les commentaires sont courts, ne sont pas toujours constitués de vraies phrases, et sont rarement des réponses argumentées ou des questions constructives dans le but de participer à une conversation. »⁴⁶⁰

« Séduits » par les publications proposées par le musée, les internautes n'estiment alors pas nécessaires d'entrer dans un débat plus poussé. Selon Jesus Pedro Lorente,⁴⁶¹ il ne s'agit pas seulement de recruter de consommateurs virtuels, mais bien une participation à la vie du musée. « MuseumWeek » est un festival international de muséologie en ligne pour les institutions culturelles⁴⁶² qui existe depuis 2014. À un niveau « micro », la MuseumWeek exemplifie bien ce que pourrait être la stratégie de préfiguration sur les réseaux sociaux. En effet, les sept « hashtags » qui se répartissent sur la semaine, soulignent la pluridisciplinarité des collections et forme un ensemble de thématiques et objectifs qui concordent avec la plupart des projets muséaux. Aussi, on voit la potentialité du numérique qui développe un véritable microcosme social, tout en notant une intégration à visée plus participative qui semble efficace.

La préfiguration en cela traduit aussi une transformation dans la manière qu'a le musée d'aborder ses publics tant dans la manière dont il s'adresse à eux que dans sa propension à l'intégrer dans sa réflexion et d'interagir avec eux, qui reste assez limitée pour l'instant.

458 Chaumier, Serge, 2013. « Évolutions des expositions et transformation des rapports entre l'institution et ses publics », *La Lettre de l'OCIM*, (150) [en ligne] URL : <http://journals.openedition.org/ocim/1297>, consulté le 10 avril 2020.

459 Besset, Claire, 2011. *L'usage des médias sociaux par les musées : potentiel et réalisations*. Mémoire sous la direction d'Yves Evrard, HEC Paris, p.73.

460 *Ibid.* p.74.

461 Mairesse, François, 2016. *Nouvelles tendances de la muséologie*. Paris : La Documentation Française.

462 Museum Week. <https://museum-week.org>, consulté en mai 2020.

Conclusion

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons qualifié de « préfiguration » un phénomène qui déploie, de l'annonce du projet muséal jusqu'à son inauguration, des stratégies et des mécanismes qui définissent une présence et une identité forte du musée en rénovation.

Souvent invisibilisée, la préfiguration se joue pour la plus grande partie en coulisses : la stratégie de préfiguration est cependant bien présente et essentielle à la vie du musée dans une période aussi charnière que la fermeture au public puisqu'elle crée un espace transitoire, tangible ou de réflexion, vers la future identité du musée. Ainsi, nous avons constaté que la stratégie de préfiguration constitue une véritable plateforme qui fraie un chemin vers une forme de communication privilégiée et différenciée avec les multiples partenaires du musée, par des procédés innovants ou par des canaux digitaux. La préfiguration montre alors la partie « visible » du projet et contribue à conserver une place dans le paysage culturel par des activités hors-les-murs.

On retrouve dans les stratégies de préfiguration les quatre indices du spectaculaire selon François Mairesse : l'image visuelle et architecturale ; la gestion, rationalisation et performance, l'événementiel et le ludique. En s'appuyant sur ses attentes et en prenant à contribution les visiteurs dans une logique de co-construction, le musée en préfiguration se positionne dans le foisonnement d'offres dans un marché concurrentiel⁴⁶³ même si l'on relève certaines limites dans la mise en place et la reconnaissance des stratégies à l'œuvre.

Le musée doit constamment faire ses preuves : avant son ouverture, pendant ses travaux de rénovation et après son inauguration. La préfiguration, symbole d'une stratégie événementielle et relationnelle, semble alors aussi participer du renouvellement muséologique et muséographique, en ouvrant de nouvelles perspectives dans la manière d'appréhender le musée d'aujourd'hui. Mais la préfiguration est surtout une manière d'investir et de mieux comprendre,

⁴⁶³ *Op. cit.* Ballé, Poulot, 2004. *Musées en Europe, une mutation inachevée*, p.285.

sur le long terme, les relations qu'un musée entretient avec le public tout au long de sa « vie » du musée tant au niveau intellectuel, communicationnel, que humain.

Le musée polymorphe⁴⁶⁴ de demain témoigne d'un long processus de réflexion : on constate que le succès d'une stratégie de préfiguration ne tient pas seulement à son caractère culturel, mais aussi social, politique et gestionnaire :

« Le futur des musées - et leur succès - dépendra de leur capacité à préserver leur vocation patrimoniale, à maintenir leurs objectifs culturels et sociaux, mais il aura également pour fondement une amélioration de leurs modes de fonctionnement. La maîtrise de ces différents paramètres suppose la gestion du passé, une projection dans l'avenir, une volonté de concertation et de coopération ainsi que l'acquisition d'une expertise en matière d'organisation. C'est pourquoi l'organisation est un enjeu majeur des musées de demain. »⁴⁶⁵

464 Grenier, Catherine, 2013. *La fin des musées ?* Paris : Édition du Regard, p.83.

465 Ballé, Catherine, 2003. « Musées, changement et organisation ». *Culture & Musées*, n°2, p.29.

5. Références bibliographiques

5.1. Ouvrages généraux

Desvallées, André et Mairesse, François (dir.), 2011. *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*. Paris : Armand Colin.

Direction générale des patrimoines – Service des musées de France. (2020) [2007]. *Muséofiche : le projet scientifique et culturel*.

MacDonald, Sharon et Rees Leahy, Helen (dir.), 2015. *The international handbooks of museum studies*. Henning, Michelle. Tome *Museum Media*. Hoboken : Wiley Blackwell.

Ballé, Catherine et Poulot, Dominique, 2004. *Musées en Europe, une mutation inachevée*. Paris : La Documentation Française.

Chevallier, Denis, 2013. *Métamorphoses des musées de société*. Paris : La Documentation Française.

Gob, André et Drouguet, Noémie, 2014. *La muséologie : histoire, développement et enjeux actuels*. Paris : Armand Colin.

Meyrotin, Benoît, 2015. *Marketing territorial. Enjeux et pratiques*. Paris : Magnard-Vuibert.

Murauskaya, Hanna et Rolland, Anne-Solène, 2008. *De nouveaux modèles de musées ? Formes et enjeux des créations et rénovations de musées en Europe XIXe – XXIe siècles*. Paris : L'Harmattan, collection « Patrimoines et Sociétés ». Paris, La Documentation Française, collection « Musées-Mondes ».

Poulard, Frédéric, 2010. *Conservateurs de musées et politiques culturelles. L'impulsion territoriale*.

Tobelem, Jean-Michel, 2010. *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*. Paris : Armand Colin, collection « Sociétales ».

5.2. Ouvrages spécialisés

Andréatis, Ianna, 2006. *Chantier ouvert au public. Récit de la construction du musée du quai Branly*. Paris : Éditions du Musée du Quai Branly.

Baur, Joachim, (dir.), 2010. *Museumsanalyse Methoden und Konturen eines neuen Forschungsfeldes*. Bielefeld : transcript Verlag.

Bayart, Denis et Benghozi, Pierre-Jean, 1993. *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*. Paris : La Documentation Française.

Bose, Friedrich von, 2016. *Das Humboldt-Forum. Eine Ethnografie seiner Planung*. Berlin : Kulturverlag Kadmos Berlin.

Colardelle, Michel (dir.), 2002. *Réinventer un musée : le musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée à Marseille : projet scientifique et culturel*. Paris : Réunion des musées nationaux.

Bourgeon-Renault, Dominique, 2009. *Marketing de l'Art et de la Culture*. Paris : Dunod.

Casedas, Claire, 2011. « La Disneylandisation des musées : expression en vogue ou concept muséologique ? ». In : Chaumier, Serge, (dir.) *Expoland. Ce que le parc fait au musée : ambivalence des formes de l'exposition*. Paris : Editions Complicités, collection « Muséo-Expographie ».

Chevallier, Denis, 2013. *Métamorphoses des musées de société*. Paris : La Documentation Française.

Daignault, Lucie, Schiele, Bernard. (dir.). (2014). *Les musées et leurs publics - Savoirs et enjeux*. Québec : Presses de l'université du Québec.

De Kerret, Gwenaëlle, 2019. *L'identité visuelle des musées à l'ère des marques*. Paris : La Documentation Française.

Flierl, Thomas et Parzinger, Hermann, 2009. *Humboldt-Forum Berlin : das Projekt*. Berlin : Theater der Zeit.

Gervereau, Laurent, 2006. *Tout savoir sur la crise culturelle*. Paris : CNRS Editions, collection Carré des Sciences.

Gob, André, 2010. *Le musée, une institution dépassée ? Eléments de réponse*. Paris : Armand Colin.

Graf, Bernard et Rodekamp, Volker (dir.), 2012. *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen*. Berlin : Berliner Institut für Museumskunde.

Grenier, Catherine, 2013. *La fin des musées ?* Paris : Édition du Regard.

Jacobi, Daniel, 2017. *Les musées sont-ils condamnés à séduire ? Et autres écrits muséologiques*. Paris : MKF Editions, collection Les essais médiatiques.

- Kirchberg, Volker, 2005. *Gesellschaftliche Funktionen von Museen Makro-, meso und mikro-soziologische Perspektiven*. Berlin : Berliner Schriften zur Museumskunde.
- Kotler, Neil G., Kotler, Philip et Kotler, Wendy I., 2008. *Museum Marketing & Strategy : Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*. San Francisco : Josey-Bass Wiley Imprint.
- Laclotte, Michel, 2001. « L'expansion des musées : constructions, extensions, rénovations » in *L'avenir des musées*. Paris : Editions de la Réunion des musées nationaux.
- Lacouture, Jean, 1991. *Les musées en chantier*. Paris : Réunion des Musées nationaux.
- Lafont-Couturier, Hélène, 2014. *Confluences / Genèse d'un projet*. Lyon : Flammarion.
- Lavalou, Armelle et Robert, Jean-Paul, 2006. *Le Musée du quai Branly*. Paris : Musée du Quai Branly.
- Lichtensteiger, Sibylle (dir.), 2007. *Das partizipative Museum Zwischen Teilhabe und User Generated Content Neue Anforderungen an kulturhistorische Ausstellungen*. Bielefeld : transcript Verlag.
- Mairesse, François, 2002. *Le musée, temple spectaculaire : une histoire du projet muséal*. Lyon : Presses Universitaires de Lyon.
- Mairesse, François, 2016. *Nouvelles tendances de la muséologie*. Paris : La Documentation Française.
- Martin, Stéphane, 2006. *Musée du Quai Branly : le guide du musée*. Paris : Éditions du Musée du Quai Branly Paris.
- Mollard, Claude et Le Bon Laurent, 2016. *L'art de concevoir et gérer un musée*. Paris : Le Moniteur.
- Peter Hahn, Hans (dir.), 2017. *Ethnologie und Weltkulturen Museum : Positionen für eine offene Weltsicht*. Berlin : Vergangenheitsverlag.
- Portelli, Yves et Pineau, Delphine, 2012. *Louvre-Lens de la conception à la naissance*. Lille : Éditions La Voix.
- Postula, Jean-Louis, 2015. *Le musée de ville. Histoire et actualités*. Paris : La Documentation Française, collection « Musées-Mondes ».
- Rasse, Paul, 2017. *Le musée réinventé. Culture, patrimoine, médiation*. Paris : CNRS Éditions.

Reussner, Eva M., 2010. *Publikumsforschung für Museen. Internationale Erfolgsbeispiele*. Bielefeld : transcript Verlag.

Rief-Viernay, Barbara, 2015. « Le nouveau « Quartier des Musées » de Vienne : le musée comme vitrine de la capitale autrichienne ». In : Fagnoni, Edith et Gravari-Barbas Maria (dir.) *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques touristiques*, 2015. Québec : Presses de l'Université de Laval, p. 241-261.

Rohde, Thomas, 2007. *Museumsmarke & Markenpersönlichkeit: Die Konzeption der besucherorientierten Markenpersönlichkeit von Kunstmuseen*. Marburg : Tectum.

Simon, Nina, 2010. *The Participatory Museum*. Santa Cruz : Museum 2.0.

Thierry Sarmant. « Jules Cousin et la création du musée Carnavalet ». In : Georgel, Chantal. *Choisir Paris : les grandes donations aux musées de la Ville de Paris*. Paris : Publications de l'Institut national d'histoire de l'art, 2015 [en ligne] URL : <http://books.openedition.org/inha/6886>, consulté en avril 2020.

5.3. Publications

5.3.1. Revues spécialisées

Ballé, Catherine et Poulot, Dominique, 1995. « Les Politiques de public dans les musées européens ». *Publics et Musées*, n°8, p. 124-131.

Ballé, Catherine, 2003. « Musées, changement et organisation ». *Culture & Musées*, n°2, p. 17-33.

Belaën, Florence, 2005. « L'immersion dans les musées de science : médiation ou séduction ? ».

Chaumier, Serge, 2013. « Évolutions des expositions et transformation des rapports entre l'institution et ses publics », *La Lettre de l'OCIM* [en ligne], (150), URL : <http://journals.openedition.org/ocim/1297>, consulté le 20 décembre 2018.

Chevallier, Denis, 2008. « Collecter, exposer le contemporain au MuCEM », *Ethnologie française*, 38(4), p. 631-637.

Chivallon, Christine, 2004. « Débattre autour du postmodernisme : commentaires de textes choisis ». *L'Espace géographique*, 33(1), p.43-58.

Côté, Michel, 2002. « Le Musée des cultures du monde à Lyon ». *Ethnologies*, 24(2), p. 211–217.

Connaissance des Arts, « Valérie Guillaume, prochaine directrice du musée Carnavalet », 04 octobre 2013 [en ligne] URL : <https://www.connaissancedesarts.com/archeologie/valerie-guillaume-prochaine-directrice-du-musee-carnavalet-111642/#:~:text=Val%C3%A9rie%20Guillaume%2C%20prochaine%20directrice%20du%20mus%C3%A9e%20Carnavalet,la%20t%C3%Aate%20du%20mus%C3%A9e%20Carnavalet>, consulté en avril 2020.

Côté, Michel, 2011. « Les musées de société : le point de bascule ». *Hermès*, n°61, p. 113-119. *Culture & Musées*, n°5, p. 91-110.

Drouguet, Noémie, 2005. « Succès et revers des expositions-spectacles ». *Culture & Musées*, n°5, p. 65-90. Dupaigne, Bernard et Gutwirth, Jacques, 2008. « Quel rôle pour l'ethnologie dans nos musées ? ». *Ethnologie française*, 38(4), p. 627-630.

Eidelman, Jacqueline, Gottesdiener, Hana et Le Marec. Joëlle, 2013. « Visiter les musées : Expérience, appropriation, participation ». *Culture & Musée*, Hors-série, p. 73-113.

Gerchow, Jan, 2013. « Un musée pour toute la ville : la nouvelle conception du Musée historique de Francfort (2008-2016) ». *IFHA*, 5, p.1-11.

Moukarzel, Joseph R., 2011. « Du musée-écrin au musée-objet Les musées, outils de communication et gages de contemporanéité ». *Hermès*, 61, p.90-95.

Rault, Wilfried, Roustan, Mélanie, 2005. « Du MAAO au musée du Quai-Branly ». *Culture & Musées*, n°6, p. 65-83.

Van Praët, Michel, 2010. « Les muséums d'histoire naturelle lieux d'un dialogue contemporain entre sciences et sociétés ». *Musées et collections publiques de France*, 258(1), p. 24-29.

5.3.2. Presse générale

Agence France Presse (21/07/2009). « Musée Carnavalet: l'amiante non friable "dégradée" sera traitée en septembre. »

Arlot, Alexandre. (15/09/2015). « 100 M de travaux dans les musées municipaux de Paris » *Le Parisien* (Paris).

Belga. (3 février 2016). « La pirogue du roi Léopold III réintègre le musée royal de l'Afrique centrale à Tervuren ». *rtbf* (Bruxelles). [en ligne] URL : https://www.rtbf.be/info/medias/detail_la-pirogue-du-roi-leopold-iii-reintegre-le-musee-royal-de-l-afrique-centrale-a-tervuren?id=9203805, consulté en mars 2020.

Bodeux, Philippe. (29 mai 2008). « Des Guillemins au Mamac, 53 millions d'euros ». *La Meuse*. (Liège), p. 11.

De Crayencour, Muriel. (11 avril 2014). « Un éléphant dans votre salon ? ». *MU in the city*. (Bruxelles). [en ligne] URL : <https://muinthecity.wordpress.com/2014/04/11/un-elephant-dans-votre-salon-africamuseum-mrac-bozarbrussels>, consulté en mars 2020.

De Crayencour, Muriel. (11 avril 2014). « Un éléphant dans votre salon ? ». *MU in the city*. (Bruxelles). [en ligne] URL : <https://muinthecity.wordpress.com/2014/04/11/un-elephant-dans-votre-salon-africamuseum-mrac-bozarbrussels>, consulté en mars 2020.

Die Welt. (6 mai 2014). « Hamburger Kunsthalle wird für 22 Millionen saniert ». *Die Welt* (Hamburg). [en ligne] URL : <https://www.welt.de/regionales/hamburg/article127684354/Hamburger-Kunsthalle-wird-fuer-22-Millionen-saniert.html>, consulté en mars 2020.

Ferguson, Brian. (23 mai 2018). « First look at Dundee V&A's waterfront restaurant and cafe ». *The Scotsman*. (Glasgow). [en ligne] URL : <https://www.scotsman.com/lifestyle-2-15039/first-look-at-dundee-v-a-s-waterfront-restaurant-and-cafe-1-4743858>, consulté en mars 2020.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (13 novembre 2019). « Kosten für Berliner Humboldt Forum steigen ». *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (Francfort) [en ligne] URL : <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/kosten-fuer-berliner-humboldt-forum-steigen-auf-644-millionen-16483455.html>, consulté en avril 2020.

Hasse, Benoît. (01/09/2010). « On a frôlé le pire au musée Carnavalet. » *Le Parisien* (Paris), pp.34-36.

J.-M.W. (3 mai 2016). « Métamorphoses Quatre jours de fête et de création artistique pour un nouveau rendez-vous ». *Le Soir*. (Liège), p.12.

Krémer, Pascale. (8 janvier 2018). « Entretien avec Jean Nouvel, ses musées, ses échecs et son lit ». *Le Monde*. (Paris), p. 22.

Le Monde. (17/09/2015). « Le Musée Carnavalet fermera pour quatre ans » *Le Monde* (Paris), p.9.

Le Parisien (28/05/2010). « Le rapport accablant de l'Inspection Générale » [en ligne] URL : <http://www.leparisien.fr/faits-divers/le-rapport-accablant-de-l-inspection-generale-28-05-2010-940010.php>, consulté en mars 2020.

Le Parisien. (08/12/2011). « L'humidificateur fait ruisseler l'eau au musée Carnavalet » *Le Parisien* (Paris), pp.22-26.

Neveux, Camille. (24/04/2008). « On a frôlé le pire au musée Carnavalet » *Le Parisien* (Paris), [en ligne] URL : <https://www.leparisien.fr/paris-75/on-a-frole-le-pire-au-musee-carnavalet-24-04-2008-3298458318.php>, consulté en mars 2020.

NewsTankCulture. (26/01/2018). « 22^e Sitem : « La collection et les publics au coeur de la rénovation » (V. Guillaume, musée Carnavalet). » *NewsTankCulture* (Paris).

Sprumont, Joëllie. « La bienveillance comme posture de combat ». *WAW Magazine*. [en ligne] URL : <http://www.wawmagazine.be/fr/la-boverie-rudy-ricciotti>, consulté en mars 2020.

Tosseri, Bénévent. (26 juillet 2010). « A Lyon, le Musée des confluences sort de la brume ». *La Croix*. (Paris), p.14.

Weiss, Stefan. (5 avril 2018). « Wien-Museum: Finanzierung für Umbau ist fix ». *Der Standard*. (Vienne). [en ligne] URL : <https://derstandard.at/2000077378573/Wien-Museum-Finanzierung-fuer-Umbau-ist-fix>, consulté en mars 2020.

5.3.3. Publications du musée Carnavalet

5.3.3.1. Dossiers et communiqués de presse

CL Design. (09/01/2017). « Identité visuelle du musée Carnavalet. » [non publié].

CL Design. (25/07/2017). « Identité visuelle du musée Carnavalet. » [non publié].

CL Design. (22/01/2018). « Identité visuelle du musée Carnavalet. » [non publié].

Courbis, Camille. (2020). *Bilan communication 2019*. [non publié].

Musée Carnavalet – Histoire de Paris (2016), « La rénovation du musée Carnavalet – Histoire de Paris » [en ligne] URL : http://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/dp_renovation_carnavalet.pdf, consulté en avril 2020.

Musée Carnavalet – Histoire de Paris (juillet 2015). « Le Marais en héritage(s) - 50 ans de sauvegarde depuis la loi Malraux ». [en ligne] URL : https://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/cp_marais.pdf, consulté le 22/06/2020.

Musée Carnavalet – Histoire de Paris (mars 2014) « Nouvel accueil pour le musée Carnavalet, l'entrée du musée change d'adresse », [en ligne] URL : https://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/editeur/communiquede_presse_nouvel_accueil.pdf (communiqué de presse), consulté en mai 2020.

Musée Carnavalet – Histoire de Paris (septembre 2018). « Le musée Carnavalet – Histoire de Paris en rénovation ». [en ligne] URL : https://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/carnavalet-dp_renovation_final.pdf, consulté le 22/06/2020.

Musée Carnavalet – Histoire de Paris, « Restauration de la cour d'honneur de l'hôtel Carnavalet » (2015) [en ligne] URL : http://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/dp_restauracion_cour_dhonneur_de_lhotel_carnavalet.pdf (dossier de presse), consulté en avril 2020.

Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2016). « Offre éducative 2016-2017 » [en ligne] URL : https://www.carnavalet.paris.fr/sites/default/files/editeur/offre_apres_fermeture_vf.pdf, consulté en avril 2020.

Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2019). *Le nouveau parcours du musée*. [non publié].

Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (2020). « Expositions 2020-2021. » [non publié].

Musée Carnavalet – Histoire de Paris. (25 janvier 2018). « Le musée Carnavalet – Histoire de Paris en rénovation » (présentation au SITEM) [non publié].

Musée Carnavalet – Histoire de Paris. *Le Projet Scientifique et Culturel*, 2015. Service communication (26 février 2020) « Stratégie digitale » (compte rendu de réunion)

Service d'action culturelle. (2020). « Nouveau site internet » [non publié].

Strub, Cécile. (2020). « Les musées de ville – étude comparative. » [Travail effectué pendant le stage.]

Strub, Cécile. (novembre 2019-avril 2020). *Carnet de bord* [manuscrit].

5.3.3.2. Site internet et réseaux sociaux

Musée Carnavalet – Histoire de Paris, « L'hôtel Carnavalet » [en ligne] URL : <http://www.carnavalet.paris.fr/fr/musee-carnavalet/l-hotel-carnavalet>, consulté en avril 2020.

Musée Carnavalet – Histoire de Paris, « L'hôtel Le Peletier de Saint-Fargeau » [en ligne] URL : <http://www.carnavalet.paris.fr/fr/musee-carnavalet/l-hotel-carnavalet>, consulté en avril 2020.

Musée Carnavalet – Histoire de Paris, « La marquise de Sévigné », [en ligne]
URL : <http://www.carnavalet.paris.fr/fr/collections/la-marquise-de-sevigne-1626-1696>, consulté en avril 2020.

Musée Carnavalet – Histoire de Paris, « La transformation en musée » [en ligne]
URL : <http://www.carnavalet.paris.fr/fr/en-savoir-plus-sur-l-hotel-carnavalet>,
consulté en avril 2020.

Musée Carnavalet Facebook. <https://www.facebook.com/Carnavalet>, consulté en juin 2020.

Musée Carnavalet Instagram. <https://www.instagram.com/museecarnavalet/?hl=fr>,
consulté en mai 2020.

5.3.4. Publications de Paris Musées

Inspection Générale de la Ville de Paris (mars 2009), « Synthèse des rapports d’audit sur les musées municipaux » [en ligne] URL : <https://www.ifrap.org/sites/default/files/SPIP-IMG/pdf/Synthese-audits-musees-municipaux-2009.pdf>, consulté en mars 2020.

Mairie de Paris – Direction des Finances et des Achats. (2018). « Rapport financier 2017 » [en ligne] URL : <https://cdn.paris.fr/paris/2020/03/02/2f100fdbaa3ded33b245a28e8f836a81.pdf>, consulté en mai 2020.

Mairie de Paris. (2015). « Compte administratif d’investissement et de fonctionnement de la Ville de Paris pour l’exercice 2015 », [en ligne] URL : <http://labs.paris.fr/commun/pdf/ca2015/ville/1.pdf>, consulté en avril 2020.

Mairie de Paris. (2015). « Contrat pluriannuel de performance 2016-2020 entre la ville de Paris et l’établissement public Paris Musées » [en ligne] URL : <https://api-site.paris.fr/images/81324>, consulté en mars 2020.

Mairie de Paris. (2018). « Compte administratif d’investissement et de fonctionnement de la Ville de Paris pour l’exercice 2015 » [en ligne] URL : <http://labs.paris.fr/commun/pdf/ca2015/ville/1.pdf>, consulté en avril 2020.

Paris Musées. (2014-2019). Rapports d’activité, [en ligne] URL : <https://www.parismusees.paris.fr/fr/rapports-d-activite>, consulté en avril 2020.

Paris Musées. (2014-2019). Rapports d’activité, [en ligne] URL : <https://www.parismusees.paris.fr/fr/rapports-d-activite>, consulté en avril 2020.

Paris Musées. (2017). *Rapports d’activité 2016*, [en ligne] URL : http://www.parismusees.paris.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-02/RA2016_V5_WEB.pdf, consulté en avril 2020.

Paris Musées. (2018). « Rapports d'activité 2017 » [en ligne] URL : http://www.parismusees.paris.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-02/RA2017_web.pdf, consulté en avril 2020.

5.3.5. Publications du Humboldt Forum

Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss. (Novembre 2017). Das Humboldt Labor. Wissenschaften in Bewegung, Überlegungen und Ansätze. [en ligne], URL : <http://www.humboldt-lab.de/ueber-uns/online-dokumentation/index.html>, consulté le 4 novembre 2018.

Stiftung Preussischer Kulturbesitz. (2015). The Humboldt Lab Dahlem. Museum Experiments on the way to the Humboldt-Forum. Berlin : Stiftung Preussischer Kulturbesitz.

Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss. (13 novembre 2018). Humboldt Forum Highlights Gespräch #3: Federn, Lack & Breakdance [en ligne] URL : <https://www.humboldtforum.com/de/inhalte/humboldt-forum-highlights-gespraech-3-federn-lack-und-breakdance>, consulté en novembre 2018.

Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss. (2 novembre 2016). Ein Forum für alle [en ligne], URL: https://issuu.com/humboldtforum/docs/humboldt_forum_ein_forum_fuer_alle, consulté le 30 octobre 2018.

Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss. (2 novembre 2016). Basislager für eine Weltreise, consulté en novembre 2019.

Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss. (2011). Das Humboldt Forum: « Soviel Welt mit sich als möglich verbinden ». Berlin : Stiftung Preussischer Kulturbesitz.

Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss. (2013). Agora und Humboldt Forum Inhaltskonzept. [en ligne], URL : http://www.preussischer-kulturbesitz.de/fileadmin/user_upload/documents/presse/pressemitteilungen/2013/130612_Humboldt-Forum-Inhaltskonzept-Heller.pdf, consulté le 4 novembre 2018.

Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss. (2018). Humboldt Forum Highlights [en ligne] URL: <https://humboldtforum.com/de/inhalte/humboldt-forum-highlights>, consulté en octobre 2018.

Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss. (23 octobre 2018). Humboldt Forum Highlights. Erste Vorboten der künftigen Sammlungen im Humboldt Forum [en ligne], URL : <https://www.humboldtforum.com/de/inhalte/pm-humboldt-forum-highlights-erste-vorboten>, consulté en octobre 2018.

Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss. (27 septembre 2018).
Prozessionen – Pilger - Paraden Gespräche über Götter und Menschen in
Bewegung [en ligne] URL : <https://humboldtforum.com/de/inhalte/pm-prozessionen-pilger-paraden>, consulté en octobre 2018.

Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss. (29 octobre 2018). Humboldt
Forum Highlights Gespräch #2: Elefant, Biene & Gorilla Elefant [en ligne] URL :
<https://www.humboldtforum.com/de/inhalte/humboldt-forum-highlights-pm-elefant-biene-und-gorilla>. consulté en novembre 2018.

5.4. Actes de colloque et rapports

Commémoration du centenaire de la mort de Frédéric Mistral. Rouquette,
Jean - Maurice, 2014. [en ligne] URL :
<http://www.amisduvieilarles.com/assets/files/bulletins/pdf/161p.pdf>, consulté le
12/05/2019.

Das Museum für alle – Imperativ oder Illusion? ICOM Deutschland, Schweiz,
Österreich (dir.) Internationales Bodensee-Symposium des 18 au 25 juin 2015.

Définir le musée du XXI^e siècle. Matériaux pour une discussion. Mairesse,
François. (dir.) en préparation du colloque international du 9 au 11 juin 2017. [en
ligne] URL :
[http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icofom/images/
LIVRE_FINAL_DEFINITION_Icofom_Definition_couv_cahier.pdf](http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icofom/images/LIVRE_FINAL_DEFINITION_Icofom_Definition_couv_cahier.pdf), consulté en
mars 2020.

Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis. Deutscher
Museumverbund e.V., 2019. [en ligne] URL : [https://www.museumbund.de/wp-
content/uploads/2019/03/handreichung-web-190325.pdf](https://www.museumbund.de/wp-content/uploads/2019/03/handreichung-web-190325.pdf).

ICOFOM Defining museums of the 21st century : plural experiences. Bruno
Brulon Soares, Bruno, Brown, Karen et Nazor, Olga (dir.), novembre 2017.

ICOM Deutschland, « Mitteilungen 2018 », *ICOM Deutschland*, n°40. [en ligne]
URL : [https://www.icom-
deutschland.de/client/media/40/mitteilungen_2018_online.pdf](https://www.icom-deutschland.de/client/media/40/mitteilungen_2018_online.pdf), consulté le
04/04/2019.

Inventer des musées pour demain. Eidelman, Jacqueline. Rapport de la mission
Musées XXI^e siècle, 2016. [en ligne] URL :
[https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/
174000177.pdf](https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/174000177.pdf). Édité en 2017.

L'avenir des musées. Actes du colloque Réunion des musées nationaux – musée du Louvre 23-25 mars 2000, Paris. Édité en 2001.

L'influence des nouvelles techniques sur le management des musées. Actes de la conférence internationale patrimoine et culture numérique ICHIM Haus der Kulturen der Welt, 30 août au 2 septembre 2003, Berlin. Édité en 2004.

Le dialogue des cultures. Latour, Bruno. Actes des rencontres inaugurales du musée du quai Branly organisés les 20 et 21 juin 2006, Paris. Édité en 2007.

Le musée & les publics. Actes du 8e Colloque interdisciplinaire organisé les 1 et 2 juillet 2011. Icône Image Musées de Sens CEREP, Paris. Édité en 2012.

Le musée d'ethnographie, entre continuité et renouvellement, Grzeskowiak, Annie (dir.) Actes du colloque au Musée de la Vie wallonne les 26 et 27 février 2013, Liège. Édité en 2015.

Le Musée et le Centre interdisciplinaire d'études des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée : étude préalable pour un projet de "délocalisation" du MNATP-CEF de Paris à Marseille (site d'Euroméditerranée), Colardelle, Michel, 1999. Ministère de la Culture et de la Communication. [en ligne] URL : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/004000151.pdf>.

Les musées nationaux après une décennie de transformations (2000-2010), 2011. Rapport public thématique de la Cour des Comptes. *Musée du Quai Branly-Jacques Chirac 10 ans après. Un musée à imaginer,* Gianotti, Anna (dir.). Actes du colloque au Musée du Quai Branly les 29 et 30 septembre 2017, Paris. Édité en 2017.

Musées en mutation : un espace public à revisiter. Regourd, Martine. Actes du colloque organisé à Toulouse par l'Institut du droit de la communication, les 4 et 5 juin 2009, Toulouse. Édité en 2012.

Quels musées de civilisation(s) au XXIe siècle ? Premières rencontres scientifiques internationales du MuCEM Marseille. Watremez, Anne et Davallon, Jean (dir.) Résumé du rapport à la table ronde du 24 au 26 mars 2011.

5.5. Catalogues d'exposition

Heroven, Catalina et Wagner, Dorotee (dir.), 2017. *Neue Nachbarn : auf dem Weg zum Humboldt Forum*. Cat. Expo., Berlin, ;, Museuminsel. (14 juin 2017-24 septembre 2017) Berlin : Stiftung Preussischer Kulturbesitz.

Le Bon, Laurent (dir.), 2010. *Chefs-d'œuvres ?*, Cat. Expo., Metz, Centre Pompidou Metz. (12 mai 2010-12 septembre 2011). Metz : Centre Pompidou Metz.

Moinet, Eric (dir.), 2007. *Transparences : Histoire du verre et du cristal en Lorraine*. Cat. Expo., Nancy, Musée Lorrain. (6 octobre 2007-7 janvier 2008). Nancy : Musée Lorrain.

Zippan, Claudia (dir.), 2009. *Anders zur Welt kommen : das Humboldt-Forum im Schloß, ein Werkstattblick*. Cat. Expo., Berlin, Altes Museum. (09 juillet 2009-17 janvier 2010). Berlin : Staatliche Museen zu Berlin.

5.6. Publication des musées

Africamuseum. (2018). « Annual report 2017 ». [en ligne] URL : <https://www.africamuseum.be/sites/default/files/media/about-us/annual-reports/doc/annualreport2017.pdf>, consulté le 22/03/2019.

Africamuseum. (28 août 2013). « Musée royal de l'Afrique centrale : le musée en rénovation devient un musée pop-up ».

Africamuseum. (septembre 2017). « The Public Oriented Services of the Royal Museum for Central Africa ». [en ligne] URL :

https://www.africamuseum.be/sites/default/files/media/about-us/peer-review/Peer_Review_Publicorientedservices.pdf, consulté le 28/03/2019.

François Chatillon. (septembre 2018). « Le musée Carnavalet – histoire de Paris en rénovation ». [en ligne] URL :

<https://architecte-chatillon.com/wp-content/uploads/2018/09/CARNAVALET-dp.pdf>, consulté le 28/03/2019.

Dorit und Alexander Otto Stiftung. (6 mai 2018). « Hamburger Kunsthalle vor Start umfangreicher Modernisierung ». [en ligne] URL : http://www.dorit-und-alexander-otto-stiftung.de/PDF/PM_Modellpraesentation.pdf, consulté le 7/05/2019.

Euralens. (2019). « 2009-2019 : l'odyssée d'un territoire. 10 ans de transformation autour de l'arrivée du Louvre Lens. »

La Boverie. (avril 2016). « La Boverie : ouverture ». [en ligne] URL : <https://www.laboverie.com/contact/presse/dp-boverie-ouverture-fr.pdf>, consulté le 02/04/2019.

Le Bulletin de Liaison de l'A2L (décembre 2005). « Tous des ambassadeurs. »

Le Bulletin de Liaison de l'A2L (décembre 2005). « Un logo pour notre association. »

Louvre Lens. (décembre 2012). « Renaissance : Révolutions des arts en Europe 1400-1530 – dossier pédagogique. » [en ligne] URL :

<https://education.louvrelens.fr/wp-content/uploads/sites/3/2018/02/Dossier-pedagogique-Renaissance.pdf>, consulté le 11 avril 2019.

MuCEM. (2012). « Rapport d'activité MuCEM 2011 ». [en ligne] URL : http://www.mucem.org/sites/default/files/2017-04/mucem_ra_2011.pdf, consulté le 25/04/2019.

MuCEM. (2013). « Dossier de presse 2013 ». [en ligne] URL : http://www.mucem.org/sites/default/files/mucem_DP_FR_LIGHT_flash_double.pdf, consulté le 25/04/2019.

MuCEM. (2013). « Rapport d'activité MuCEM 2012 ». [en ligne] URL : http://www.mucem.org/sites/default/files/2017-04/mucem_ra_2012.pdf, consulté le 25/04/2019.

MuCEM. (2014). « Rapport d'activité MuCEM 2013 ». [en ligne] URL : http://www.mucem.org/sites/default/files/2017-04/mucem_ra_2013.pdf, consulté le 23/04/2019.

MuCEM. (septembre 2017). « L'architecture du MuCEM. Le bâtiment du J4. » [en ligne] URL : http://www.mucem.org/sites/default/files/2017-04/dossier_pedagogique_architecture_mucem.pdf, consulté le 02/04/2019.

Musée d'Ethnographie de Genève. (2014). « Rapport d'activités 2013-2014. » [en ligne] URL : http://www.ville-ge.ch/meg/pdf/rapport_activites_2013-2014.pdf, consulté en mai 2019.

Musée d'Ethnographie de Genève. (27 octobre 2014). « Réouverture du MEG le 31 octobre 2014. » [en ligne] URL : http://www.ville-ge.ch/meg/pdf/presse_02.pdf, consulté en avril 2019.

Musée d'Ethnographie de Genève. (6 mai 2017). « Le Prix du Musée européen 2017 attribué au MEG. » [en ligne] URL : http://www.ville-ge.ch/meg/pdf/cp_emya_2017.pdf, consulté en avril 2019.

Musée de Cluny. (6 mars 2018). « Faire entrer le Musée national du Moyen-Âge dans le 21^e siècle. » [en ligne] URL : <https://www.musee-moyenage.fr/media/documents-pdf/dossiers-de-presse/dossier-de-presse-chantier-cluny4-2018-03-06.pdf>, consulté le 6 mars 2019.

Musée des Confluences (septembre 2008). « Du Muséum au musée des Confluences. Médiation et activités culturelles. »

Musée des Confluences (septembre 2008). « Du Muséum au musée des Confluences. Pratiques d'exposition. »

Musée des Confluences (septembre 2008). « Du Muséum au musée des Confluences. Les collections, politiques et pratiques. »

Musée des Confluences (septembre 2008). « Du Muséum au musée des Confluences. Le projet culturel et scientifique. »

Musée des Confluences (septembre 2008). « Du Muséum au musée des Confluences. Une approche réflexive et opérationnelle de la connaissance des publics. »

Musée du quai Branly (2007). « Rapport d'activité 2006. » [en ligne] URL : http://www.quaibrantly.fr/fileadmin/user_upload/1-Edito/6-Footer/8-Missions-et-fonctionnement/Rapports-activites/RA06-internet_01.pdf, consulté le 6 mars 2019.

Museon Arlaten. (janvier 2018). « Le Museon hors-les-murs ». [en ligne] URL : http://www.museonarlaten.fr/museon/webdav/site/museon/shared/contenu/hors_les_murs/2018-prog/2018-Prog-HLM-2018-BD-VFinal.pdf, consulté le 24/03/2019.

Muséum d'Histoire Naturelle de Lyon. « A la découverte de Lyon au XIXème siècle ! » [en ligne] URL : http://www.static.lyon.fr/vdl/contenu/evenements/lyon19/DP_LYON_06_02.pdf, consulté le 14/05/2019.

Stiftung Preussischer Kulturbesitz. « Jahresberichte 2016 bis 2019 », <http://www.preussischer-kulturbesitz.de/newsroom/dossiers-und-nachrichten/dossiers/dossier-jahresberichte.html>, consulté en mai 2020.

Ville de Liège. (2016). « Revue des grands projets urbains ». [en ligne] URL : <https://www.liege.be/fr/vie-communale/services-communaux/urbanisme/telechargements/revue-des-grands-projets-urbains-2016.pdf>, consulté le 27/03/2019.

Wien Museum. (septembre 2018). « Wien Museum Neu ». [en ligne] URL : https://www.wienmuseum.at/fileadmin/user_upload/Presse_Neu/Allgemein/Pressekonferenz_Wien_Museum_Neu/Presseinfo_PK_2018_09_11.pdf, consulté le 02/04/2019.

5.7. Thèses et mémoires

Besset, Claire, 2011. L'usage des médias sociaux par les musées : potentiel et réalisations. Mémoire sous la direction d'Yves Evrard, HEC Paris.

Couillard, Noémie, 2017. Les community managers des musées français : identité professionnelle, stratégies numériques et politique des publics. Thèse doctorale sous la direction de Jacqueline Eidelman (UAPV – EDL) et d'Yves Bergeron (UQAM), Université d'Avignon.

Kreuer, Frieda, 2017. Building a Castle of Humanism and Oblivion - The Humboldt Forum and its Struggle with German National Identity. Mémoire de master, Amsterdam, Université d'Amsterdam.

Van Geert, Fabien, 2014. Du musée colonial au musée des diversités. Intégrations et effets du multiculturalisme sur les musées ethnologiques. Thèse doctorale sous la direction de Dr. Francesc Xavier Roigé i Ventura, Barcelone, Universitat de Barcelona.

5.8. Réseaux sociaux

Africamuseum compte Facebook. <https://www.facebook.com/AfricaMuseumEN>, consulté en avril 2019.

Africamuseum compte Instagram. <https://www.instagram.com/africamuseumbe/?hl=fr>, consulté en avril 2019.

Africamuseum compte YouTube.
<https://www.youtube.com/user/africamuseumtervuren/videos>, consulté le 23/03/2019.

Centre Pompidou Metz. (2010). « Constellation, le film ». <https://www.dailymotion.com/video/xc2v1t>, consulté le 3/05/2019.

Centre Pompidou-Metz compte Facebook.
<https://www.facebook.com/pompidoumetz>, consulté en mai 2019.

Centre Pompidou-Metz compte Instagram.
https://www.instagram.com/centrepompidoumetz_/?hl=fr, consulté en mai 2019.

Centre Pompidou-Metz compte Instagram.
https://www.instagram.com/centrepompidoumetz_/?hl=fr, consulté en mai 2019.

Geffrye Museum compte Facebook. <https://www.facebook.com/GeffryeMuseum>, consulté en mai 2019.

Geffrye Museum compte Instagram.

<https://www.instagram.com/geffryemuseum/?hl=fr>, consulté le 23/03/2019.

Hamburger Kunsthalle compte Facebook.

<https://www.facebook.com/HamburgerKunsthalle>, consulté en 2019.

Hamburger Kunsthalle compte Instagram.

<https://www.instagram.com/hamburger.kunsthalle/?hl=fr>, consulté en mai 2019.

Historisches Museum Frankfurt compte Facebook.

<https://www.facebook.com/historisches.museum.frankfurt>, consulté en mai 2019.

Historisches Museum Frankfurt compte Instagram.

<https://www.instagram.com/histmus/?hl=fr>, consulté en mai 2019.

Humboldt Forum compte Facebook.

<https://www.facebook.com/humboldtforumberlin>, consulté en mai 2020.

Humboldt Forum compte Instagram.

<https://www.instagram.com/humboldtforum/?hl=fr>, consulté en mai 2020.

Kunsthalle Wien compte Instagram. <https://www.instagram.com/kunsthallewien/?hl=fr>, consulté le 13/03/2019.

La Boverie compte Facebook. <https://www.facebook.com/laboverieliege>, consulté en mai 2019.

La Boverie compte Instagram. <https://www.instagram.com/la.boverie/?hl=fr>, consulté en mai 2019.

Louvre Lens compte Facebook. <https://www.facebook.com/MuseeLouvreLens>, consulté en mai 2019.

Louvre Lens compte Instagram. <https://www.instagram.com/louvrelens/?hl=fr>, consulté en mai 2019.

Louvre Lens compte Instagram. <https://www.instagram.com/louvrelens/?hl=fr>, consulté en mai 2019.

Manchester Museum compte Instagram. <https://www.instagram.com/mcrlmuseum>, consulté en mai 2019.

Manchester Museum compte Twitter. <https://twitter.com/mcrlmuseum>, consulté en mai 2019.

Musée Cluny compte Facebook. <https://www.facebook.com/museecluny>, consulté en mai 2020.

Musée Cluny compte Instagram. <https://www.instagram.com/museecluny/?hl=fr>, consulté en mai 2020.

Musée de la Vie wallonne compte Facebook. <https://www.facebook.com/museeviewallonne>, consulté en avril 2019.

Musée de la Vie wallonne compte Facebook. <https://www.facebook.com/museeviewallonne>, consulté en avril 2019.

Musée des Confluences compte Facebook. <https://www.facebook.com/museedesconfluences>, consulté en mai 2019.

Musée des Confluences compte Instagram. https://www.instagram.com/musee_des_confluences/?hl=fr, consulté en mai 2019.

Musée du Quai Branly Jacques Chirac compte Facebook. <https://www.facebook.com/museeduquaibrantlyjacqueschirac>, consulté en mai 2019.

Musée du Quai Branly Jacques Chirac compte Instagram. <https://www.instagram.com/quaiبرانly/?hl=fr>, consulté en mai 2019.

Musée Ethnographique de Genève compte Facebook. <https://www.facebook.com/MEGeneve>, consulté en mai 2019.

Musée Ethnographique de Genève compte Instagram. <https://www.instagram.com/meg.geneve/?hl=fr>, consulté en mai 2019.

Musée Lorrain compte Facebook. « MuséoLabo#3 ». https://www.facebook.com/search/top/?q=Palais%20des%20ducs%20de%20Lorraine%20-%20Mus%C3%A9e%20lorrain%20mus%C3%A9olabo&epa=SEARCH_BOX, consulté le 13/05/2019.

Musée Lorrain compte Facebook. « MuséoLabo#3 ». https://www.facebook.com/search/top/?q=Palais%20des%20ducs%20de%20Lorraine%20-%20Mus%C3%A9e%20lorrain%20mus%C3%A9olabo&epa=SEARCH_BOX, consulté le 13/05/2019.

Museon Arlaten compte Twitter. https://twitter.com/MuseonArlaten?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor, consulté en mai 2019.

Ruhrmuseum compte Facebook. <https://www.facebook.com/ruhrmuseum>, consulté le 23/04/2019.

Ruhrmuseum compte Instagram. <https://www.instagram.com/ruhrmuseum>, consulté le 13/03/2019.

V&A Dundee compte Facebook. <https://www.facebook.com/VADundee>, consulté en avril 2019.

V&A Dundee compte Instagram. <https://www.instagram.com/vadundee/?hl=fr>, consulté en avril 2019.

Wien Museum compte Facebook. <https://www.facebook.com/WienMuseum>, consulté en mai 2019.

Wien Museum compte Instagram. <https://www.instagram.com/wienmuseum/?hl=fr>, consulté en mai 2019.

5.9. Webographie

5.9. Webographie

Africamuseum. « Renovation ». <https://www.africamuseum.be/fr/discover/renovation>, consulté le 11/01/2019.

Africamuseum. <https://www.africamuseum.be/fr/home>, consulté en mai 2019.

Agence Dream On. (2012). « MuCEM ». <https://dream-on.fr/fr/mucem/>, consulté le 01/05/2019.

Amis du MuCEM. « Communication ». <https://www.amisdumucem.org/comm.php>, consulté le 16/05/2019.

Ateliers Jean Nouvel, « Musée du quai Branly ». <http://www.jeannouvel.com/projets/musee-du-quai-branly/>, consulté le 30/03/2019.

Basilique Saint-Denis. « La splendeur retrouvée de la Basilique Saint-Denis ». <http://www.saint-denis-basilique.fr/Actualites/La-splendeur-retrouvee-de-la-basilique-Saint-Denis>, consulté le 1/05/2019.

BELvue. « Giant Masks Congo ». <https://www.belvue.be/en/activities/exposition-temporaire/giant-masks-congo>, consulté le 05/03/2019.

BELvue. « Going postal : Histories and philately ». <https://www.belvue.be/en/activities/temporary-exhibition/going-postal-histories-and-philately-belgium>, consulté le 03/04/2019.

Bouygues Construction. (2016). « Rénovation du musée Carnavalet – Histoire de Paris : un des grands chantiers culturels de Paris. » <https://www.bouygues-construction.com/blog/fr/nos-innovations/renovation-du-musee-carnavalet-histoire-de-paris-un-des-grands-chantiers-culturels-de-paris>, consulté en novembre 2019.

Bulletin officiel des annonces des marchés publics. (03/03/2017). Rénovation Partielle du Musée Carnavalet - lot 1 curage, désamiantage, déplombage, partiels - 23, rue de Sévigné - 75003 Paris (Avis n°17-30782), [en ligne] URL : <https://www.boamp.fr/avis/detail/17-30782>, consulté en mai 2020.

Bulletin officiel des annonces des marchés publics. (08/01/2015). Rénovation et restructuration partielle du musée Carnavalet, situé au 23 rue de Sévigné - 75003 Paris (Avis n°15-1227), [en ligne] URL : <https://www.boamp.fr/avis/detail/15-1227/officiel>, consulté en mai 2020.

Bulletin officiel des annonces des marchés publics. (14/05/2018). Travaux de soilage des objets de collection et artefacts muséographiques du parcours permanent du musée Carnavalet - Histoire de Paris (Avis n°18-65155), [en ligne] URL : <https://www.boamp.fr/avis/detail/18-65155>, consulté en mai 2020.

Caisse d'Épargne Île-de-France. (2017). « Paris Musées – Musée Carnavalet. » <https://caisse-epargne-ile-de-france.fr/qui-sommes-nous/une-banque-mecene/paris-musees-musee-carnavalet/#>, consulté en janvier 2020.

Catacombes de Paris, « L'histoire du site. » <http://catacombes.paris.fr/lhistoire/lhistoire-du-site>, consulté en avril 2020.

Centre Pompidou Metz, « Les architectes ». <https://www.centrepompidou-metz.fr/les-architectes>, consulté le 3/04/2019.

Centre Pompidou Metz. « Colloque : Chef d'œuvres ? » https://www.centrepompidou-metz.fr/rencontre_conference/colloque_chef_doeuvr_e, consulté le 5/05/2019.

Centre Pompidou Metz. « Une architecture unique. » <https://www.centrepompidou-metz.fr/une-architecture-unique>, consulté en avril 2019.

Centre Pompidou-Metz. <https://www.centrepompidou-metz.fr/>, consulté en mai 2019.

CNRTL, « Préfiguration ». <http://www.cnrtl.fr/etymologie/pr%C3%A9figuration>, consulté le 04/04/2019.

Comité des travaux historiques et scientifiques (2013), « Le Peletier de Souzy, Michel » [en ligne] URL : <http://cths.fr/an/savant.php?id=116589#>, consulté en avril 2020.

Conseil International des Musées (ICOM). (2019). « Définition du musée. » <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee>, consulté en avril 2020.

Definition marketing. « Marketing relationnel ». <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-relationnel-2/>, consulté le 16/05/2019.

Drôle de trame. « Louvre Lens : la Maison du Projet ». <https://www.droledetrame.com/projets/musees/louvre-lens-maison-du-projet>, consulté le 22/03/2019.

École Pratique des Hautes études. (27 mai 2019). « EPHE et Paris-Musées : Accord de coopération scientifique » <https://www.ephe.psl.eu/actualites/ephe-et-paris-musees-accord-de-cooperation-scientifique>, consulté en avril 2020.

EventScotland. « 3D Festival to celebrate opening of V&A Dundee ». <http://www.eventscotland.org/news/2018/7/primal-scream-headline-3d-festival-to-celebrate-opening-of-v-a-dundee/>, consulté le 13/04/2019.

EventScotland. « 3D Festival to celebrate opening of V&A Dundee ». <http://www.eventscotland.org/news/2018/7/primal-scream-headline-3d-festival-to-celebrate-opening-of-v-a-dundee/>, consulté le 13/04/2019.

Factiva. (2020). « Mot-clé ‘Musée Carnavalet’ » [en ligne] URL : https://global-factiva-com.ezproxy.univ-paris3.fr/ha/default.aspx#!?&_suid=159273322830608898804272048335, consulté en mai 2020.

Förderverein Berliner Schloss e.V. « Lange Nacht der Museen 2017. » <https://berliner-schloss.de/fr/allgemein/lange-nacht-der-museen-2017-le-humboldt-forum-est-represente-avec-deux-expositions/>, consulté en mai 2020.

Förderverein Berliner Schloss e.V. « Spenderliste. » <https://secure.berliner-schloss.de/spenderliste>, consulté en mai 2020.

Förderverein Berliner Schloss e.V. (18 août 2017). « Stellungnahme der Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss. » <https://berliner-schloss.de/blog/stellungnahme-der-stiftung-humboldt-forum-im-berliner-schloss>, consulté en mai 2020.

Förderverein Berliner Schloss e.V. (septembre 2014). « Aktuelles zum Humboldt Forum im Berliner Schloss. » <https://berliner-schloss.de/blog/aktuelles-zum-berliner-schloss-humboldt-forum-september-2014>, consulté en mai 2020.

Förderverein Berliner Schloss e.V. <https://berliner-schloss.de>, consulté en mai 2020.

Förderverein Berliner Schloss e.V., « Spendestand. » <https://berliner-schloss.de/spenden-system/spendenstand>, consulté en mars 2020.

Gaya. <https://www.gaya.fr>, consulté en avril 2020.

Geffrye Museum, « Friends of Geffrye Museum ». <https://www.geffrye-museum.org.uk/supportus/friends-of-geffrye/>, consulté le 13 avril 2019.

Geffrye Museum. « Special events ». https://www.geffrye-museum.org.uk/whatson/events/special-events/?utm_source=twitter&utm_campaign=merrie%20may%20day, consulté le 02/05/2019.

Geffrye Museum. « Unlocking the Geffrye ». <https://www.geffrye-museum.org.uk/aboutus/unlocking-the-geffrye/timeline/>, consulté le 18/04/2019.
Grilli Type. « GT America », <https://www.grillitype.com/typeface/gt-america>, consulté en avril 2020.

Groth, Stefan. « Vernetzt, entgrenzt, prekär? Arbeit im Wandel und in gesellschaftlicher Diskussion. Kulturwissenschaftliche Perspektiven ». <https://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-8222>, consulté le 28/03/2019.

Hamburger Kunsthalle. (2016). « Transparentes Museum ». <https://www.hamburger-kunsthalle.de/transparentes-museum>, consulté le 11/04/2019.

Herniou, Hélène. (2013). « Le Museon Arlaten ou comment vit-on un musée en rénovation ? *Cliophile*. <https://cliophile.wordpress.com/2013/04/25/episode-3-le-museon-arlaten-ou-comment-vit-on-unmusee-en-renovation/>, consulté le 02/06/2020

Historisches Museum Frankfurt. « Stadionbad : Stadtlabor unterwegs ». <http://stadionbad.stadtlabor-unterwegs.de/>, consulté le 23/02/2019.

Humboldt Forum im Berliner Schloss. « Ausstellungeröffnung : « Extreme! Natur und Kultur am Humboldtstrom » [en ligne] URL : <https://www.humboldtforum.org/de/veranstaltungen/ausstellungseroeffnung-extreme>, consulté en septembre 2019.

Humboldt Forum im Berliner Schloss. « Unterstützen » <https://www.humboldtforum.org/de/unterstuetzen>, consulté en mai 2020.

Humboldt Forum im Berliner Schloss. « Vorsicht! Kinder » [en ligne] URL : <https://www.humboldtforum.org/de/ausstellungen/vorsicht-kinder>, consulté en septembre 2019.

Humboldt Forum, « FAQ. » <https://www.humboldtforum.org/de/faq>, consulté en mai 2020.

Humboldt Forum, 2020. @humboldtforum « Do you have a question for the architect of the Humboldt Forum? Post your question in the comments. We will show you Franco Stella's answers soon in a video interview. » Compte Facebook [en ligne] URL :

<https://www.facebook.com/humboldtforumberlin/photos/a.1696210397336974/2327618954196112/?type=3&theater>, consulté en mars 2020.

INP. « Le chantier des collections ». <http://www.inp.fr/Formation-initiale-et-continue/Formation-continue/Catalogue-de-formation/Le-chantier-des-collections>, consulté le 09/04/2019.

Journal Officiel. (2020)[1928]. « La société dite des Amis du musée Carnavalet. » https://www.journal-officiel.gouv.fr/associations/detail-annonce/associations_b_archive/19280035/0028, consulté en avril 2020.

Krischanitz Architekt. « Projekt Kunsthalle Wien, Projet Space ». <https://krischanitz.at/index.php?inc=project&id=2682>, consulté le 26/05/2019.

Kunsthalle Wien. « About us ». <http://kunsthallewien.at/#/en/about-us/about-kunsthalle-wien>, consulté le 13/03/2019.

La Crypte archéologique, « Plus de 2000 ans d'histoire » [en ligne] URL : <http://www.crypte.paris.fr/fr/la-crypte/la-crypte/plus-de-2000-ans-d-histoire>, consulté en avril 2020.

La Route du Louvre. <http://www.laroutedulouvre.fr/>, consulté en mai 2019.
Le Courrier de l'Architecte. (05/11/2019). « Nouveau Musée d'Ethnographie de Genève : une architecture audacieuse ». http://www.lecourrierdelarchitecte.com/article_6174%20, consulté le 11/04/2019.

La Route du Louvre. <http://www.laroutedulouvre.fr/>, consulté en mai 2019.

Le Courrier de l'Architecte. (05/11/2019). « Nouveau Musée d'Ethnographie de Genève : une architecture audacieuse ». http://www.lecourrierdelarchitecte.com/article_6174%20, consulté le 11/04/2019.

Les Amis du Musée Carnavalet. « La société. » <http://www.amisdecarnavalet.com/la-societe.htm>, consulté en mai 2020.

Les Amis du Musée Carnavalet. « Programmes printemps-été 2016. » <http://www.amisdecarnavalet.com/activites/programmes-printemps-ete-2016.htm>, consulté en mai 2020.

Lexilogos, « Praefiguratio ». <https://www.lexilogos.com/latin/gaffiot.php?q=praefiguratio>, consulté le 04/04/2019.

LiveVisual. « V&A Dundee new building ». <https://livevisual.co.uk/project/va-museum-design-dundee-new-build-3d-vr-cgi/>, consulté le 18/04/2019.

Louvre Lens, « Le Louvre Lens : Architecture et parc ». <https://www.louvreens.fr/le-louvre-lens/architecture-et-parc/>, consulté en mai 2019.

Louvre Lens. « Exposition Renaissance. » <https://www.louvreens.fr/exhibition/renaissance/>, consulté le 3/05/2019.

Louvre. « Hubert Robert (1733-1808) – un peintre visionnaire. » <https://www.louvre.fr/expositions/hubert-robert-1733-1808un-peintre-visionnaire>, consulté en avril 2020.

Manchester Museum (2019). « Courtyard Project ». <https://www.museum.manchester.ac.uk/about/courtyardproject/>, consulté le 08/05/2019.

Manchester Museum, « Hello Future ». <https://mmhellofuture.wordpress.com/>, consulté le 11 mai 2019.

Ministère de la Culture. « Chantier des collections ». <http://www.culture.gouv.fr/Regions/Drac-Pays-de-la-Loire/Politique-et-actions/Archeologie/Conservation-collections-et-documentation-scientifique/ARCHIVES/Chantiers-des-collections>, consulté le 02/05/2019.

Ministère de la Culture. « Plan Culture près de chez vous ». <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Culture-et-territoires/Plan-Culture-pres-de-chez-vous>, consulté le 23/04/2019.

Ministère de la Culture. (30/11/2009). « Frédéric Mitterrand pose la première pierre du MUCEM ». [en ligne] URL : [http://www.culture.gouv.fr/Nous-connaître/Decouvrir-le-ministere/Histoire-du-ministere/Ressources-documentaires/Discours/Discours-de-ministres-depuis-1999/Frederic-Mitterrand-2009-2012/Articles-2009-2012/Frederic-Mitterrand-pose-la-premiere-pierre-du-MUCEM/\(language\)/fre-FR](http://www.culture.gouv.fr/Nous-connaître/Decouvrir-le-ministere/Histoire-du-ministere/Ressources-documentaires/Discours/Discours-de-ministres-depuis-1999/Frederic-Mitterrand-2009-2012/Articles-2009-2012/Frederic-Mitterrand-pose-la-premiere-pierre-du-MUCEM/(language)/fre-FR), consulté le 02/05/2019.

MuCEM, Marseille. <http://www.mucem.org/>, consulté en mai 2019.

Musée Cluny. « Actualité des collections. » <https://www.musee-moyenage.fr/actualites/vie-des-collections/actualite-des-collections.html>, consulté en mai 2019.

Musée Cluny. « Qui sommes-nous ? ». <https://www.musee-moyenage.fr/le-musee/etablissement-musee-cluny/qui-sommes-nous.html>, consulté le 30/03/2019.

Musée de la Vie Wallonne, Liège. <https://www.provincedeliege.be/fr/viewallonne>, consulté en mai 2019.

Musée des Confluences, Lyon. <http://www.museedesconfluences.fr/>, consulté en mai 2019.

Musée des Confluences. « Brasserie des Confluences. » <http://www.museedesconfluences-restauration.com/brasserie-des-confluences>, consulté le 30/01/2019.

Musée des Confluences. « Le Centre de Conservation et d'études des Collections ». <http://www.museedesconfluences.fr/fr/le-centre-de-conservation-et-detudes-des-collections>, consulté le 18/04/2019.

Musée du Louvre. « Rencontre avec des collections remarquables : le département des Objets d'Art invite le musée de Cluny ». <https://www.louvre.fr/rencontre-avec-des-collections-remarquables-le-departement-des-objets-d-art-invite-le-musee-de-cluny>, consulté le 04/05/2019.

Musée du Quai Branly Jacques Chirac. <http://www.quaibranly.fr/fr/>, consulté en mai 2019.

Musée Ethnographique de Genève. <http://www.ville-ge.ch/meg/index.php>, consulté en mai 2019.

Musée Lorrain, « Le musée ». <https://musee-lorrain.nancy.fr/fr/le-musee/>, consulté en avril 2019.

Musée Lorrain. « Toboggan : espaces détente et parcours adaptés aux familles, retour sur le MuséoLabo#1 ». <https://www.musee-lorrain.nancy.fr/fr/toboggan--espaces-detente-et-parcours-adaptes---retour-sur-le-museolabo-1/>, consulté le 15/05/2019.

Musée Lorrain, « Rénovation du palais des ducs de Lorraine musée Lorrain : rendez-vous en 2023 ». <https://www.nancy.fr/etonnante/grands-projets/renovation-du-palais-des-ducs-de-lorraine-musee-lorrain-rendez-vous-en-2023-177.html>, consulté le 13/04/2019.

Musée Lorrain. « Toboggan : espaces détente et parcours adaptés aux familles, retour sur le MuséoLabo#1 ». <https://www.musee-lorrain.nancy.fr/fr/toboggan---espaces-detente-et-parcours-adaptes---retour-sur-le-museolabo-1>, consulté le 15/05/2019.

Musée Lorrain. « Le musée Lorrain à la Basilique d'Avioth ». <https://www.musee-lorrain.nancy.fr/fr/hors-les-murs---le-musee-lorrain-a-la-basilique-d-avioth--le-31-mai---15h30>, consulté le 13/05/2019.

Musée Lorrain. « Lorrains sans frontières : c'est notre histoire ! ». <https://www.musee-lorrain.nancy.fr/fr/le-musee/expositions-passees/lorrains-sans-frontieres-c-est-notre-histoire-32>, consulté le 11/03/2019.

Musée Lorrain. « MuséoLabo ».

<https://www.musee-lorrain.nancy.fr/fr/museolabo>, consulté le 14/05/2019.

Musée Lorrain. « Retour sur le MuséoLabo#3 : le musée côté jeunes. » <https://www.musee-lorrain.nancy.fr/fr/retour-sur-le-museolabo-3---le-musee-cote-jeunes>, consulté le 12/05/2019.

Museon Arlaten, « Hors-les-murs ».

<http://www.museonarlaten.fr/museon/CG13/cache/offonce/pid/28;jsessionid=6E0830444F65BFE6D9E8188FAA8654FD>, consulté le 17/12/2018.

Museon Arlaten. « Programmation du Museon Arlaten 2018. »

http://www.museonarlaten.fr/museon/webdav/site/museon/shared/contenu/hors_les_murs/2018-_prog/2018-Prog-HLM-2018-BD-Vfinal.pdf, consulté le 17/12/2018.

Museum Week. <https://museum-week.org>, consulté en mai 2020.

My Provence. (2013). « Marseille-Provence 2013 ». <https://www.myprovence.fr/marseille-provence-2013>, consulté en mars 2019.

Ockert, Gritt (17 janvier 2019). « Der Förderverein Berliner Schloss e.V. öffnet mit einem Container am Bauzaun der Baustelle und einem Ladenlokal (Werderscher Markt 12) zwei neue Ausstellungsräume » Berliner Woche (Berlin) [en ligne] URL : https://www.berliner-woche.de/mitte/c-kultur/der-foerdereverein-berliner-schloss-ev-oeffnet-mit-einem-container-am-bauzaun-der-baustelle-und-einem-ladenlokal-werderscher-markt-12-zwei-neue-ausstellungsraeume_a197452, consulté en mars 2020.

Pavillon de l’Arsenal (2019). « Le Musée Carnavalet, une création haussmannienne ? »

<https://www.pavillon-arsenal.com/fr/conferences-debats/cycles-en-cours/histoires-haussmanniennes/10584-le-musee-carnavalet-une-creation-haussmannienne.html>, consulté en avril 2020.

Production Type. « Colombia Sans Display », https://www.productiontype.com/family/columbia_sans_display, consulté en avril 2020.

Provelo. « Tervuren et Africamuseum ». https://www.provelo.org/fr/individual_tour/tervuren-et-africa-museum, consulté en avril 2019.

Province de Liège. « Des collections pour dialoguer : musée, identité & modernité ». <https://www.provincedeliege.be/fr/mvw/colloque?nid=7406>, consulté le 06/05/2019.

Province de Liège. (2005). « Le musée de la Vie Wallonne part en voyage ». <https://www.provincedeliege.be/fr/mvw/expo?nid=7304>, consulté le 01/05/2019.

Règlement (UE) n ° 1301/2013 du Parlement européen et du Conseil du 17 décembre 2013 relatif au Fonds européen de développement régional et aux dispositions particulières relatives à l'objectif "Investissement pour la croissance et l'emploi", et abrogeant le règlement (CE) n ° 1080/2006. [en ligne] URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32013R1301>, consulté le 10/04/2019.

Ruhrmuseum, Essen. <https://www.ruhrmuseum.de/startseite>, consulté en mai 2019.

Ruhrmuseum. « Digitales Fotoarchiv ». <https://www.ruhrmuseum.de/service/digitales-fotoarchiv>, consulté le 11/03/2019.

Snøhetta. (2016). « Musée Carnavalet Renovation. » <https://snohetta.com/projects/397-musee-carnavalet-renovation>, consulté en novembre 2019.

Staatliche Museen zu Berlin. (17 juin 2017) « Neue Nachbarn. Auf dem Weg zum Humboldt Forum » [en ligne] URL : <https://www.humboldtforum.org/de/presse/mitteilungen/neue-nachbarn-auf-dem-weg-zum-humboldt-forum>, consulté en mars 2020.

Staatliche Museen zu Berlin. (23 octobre 2018). « Humboldt Forum Highlights auf der Museumsinsel Berlin und am Kulturforum » [en ligne] URL : <https://www.humboldtforum.org/de/presse/mitteilungen/humboldt-forum-highlights-auf-der-museumsinsel-berlin-und-am-kulturforum-23-10-2018-26-5-2019>, consulté en mars 2020.

StromaFilm (2015). « V&A Dundee Design in Motion ». <https://vimeo.com/129415887> (6 min. 42), consulté le 22/02/2019.

StromaFilm (2015). « V&A Dundee Design in Motion ». <https://vimeo.com/129415887> (6 min. 42), consulté le 22/02/2019.

Taurillon. (14 février 2010). « Essen : capitale européenne de la culture en 2010 ». <https://www.taurillon.org/Essen-capitale-europeenne-de-la-culture-2010>, consulté le 23/02/2019.

Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne – étudiants d’histoire L3. (2019). « Gouverner avec la peur : la Terreur (1793-1794) ». <https://gouverneurpeur.fr/#home>, consulté en avril 2020.

V&A Dundee, « Our building ». <https://www.vam.ac.uk/dundee/info/our-building>, consulté le 10/04/2019.

V&A Dundee. « Opening concert ». <https://www.vam.ac.uk/dundee/event/5/opening-concert>, consulté le 21/03/2019.

Wien Museum. « Das Rote Wien : 1919-1934 ». <https://www.wienmuseum.at/en/exhibitions/current/detail/das-rote-wien-1919-1934.html>, consulté le 04/04/2019.

Wien Museum. « Das zukünftige Museum ». <http://www.wienmuseumneu.at/das-projekt/das-zukuenftige-museum>, consulté le 10/05/2019.

Wien Museum. « Japan 2019 ». <https://www.wienmuseum.at/de/japan-2019.html>, consulté le 1/04/2019.

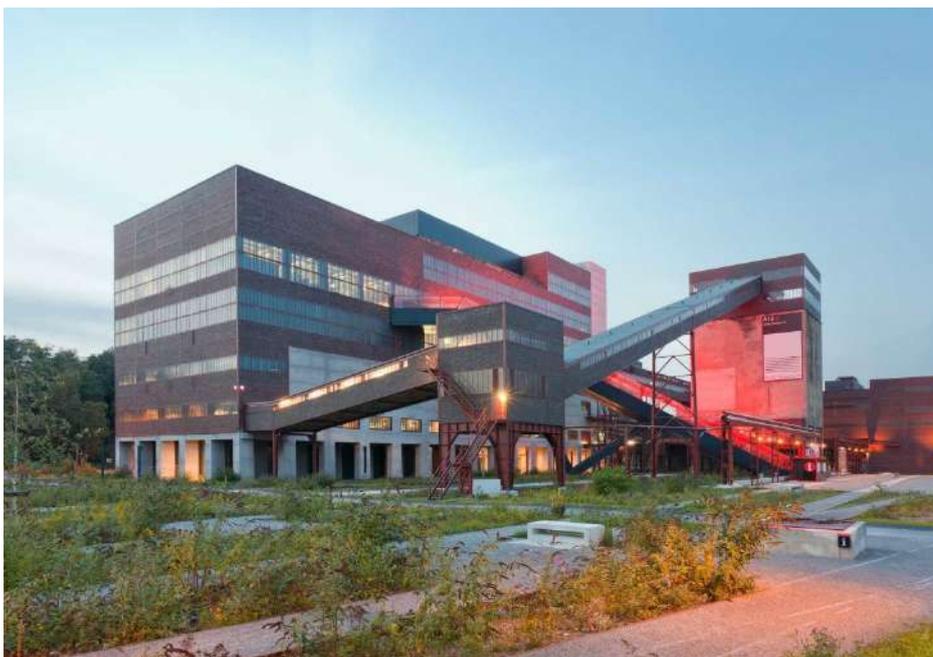
Wien Museum. « Umbauphase ». <http://www.wienmuseumneu.at/umbauphase>, consulté le 12/05/2019.

Wien Museum. (2018). « Wien Museum geht in die Schule ». <http://www.wienmuseumgehtindieschule.at/en/programm>, consulté le 13/05/2019.

6. Annexes

6.1. Visuels

6.1.1. Exemples européens



Ruhmuseum, à Essen. Entrée par l'escalator et vue du bâtiment © Michael Rasche



Modules contemporains devant le Wien Museum © Museumsquartier



Passerelle La Belle Liégeoise, qui relie le centre-ville de Liège et La Boverie © Ville de Liège



« Yellow container », Kunsthalle Karlsplatz 1992-2001 © Adolf Krischanitz



Simulation du Musée Lorrain après les travaux. © Dubois & Associés



Belvédère du nouveau bâtiment du musée de Cluny, mars 2019 - photo personnelle

6.1.2. Humboldt Forum im Berliner Schloss



Vue du chantier (façade est) depuis la Humboldt-Box, novembre 2018 – photo personnelle

Vue du chantier (façade nord) depuis la Humboldt-Box, novembre 2018 – photo personnelle



Humboldt-Box, août 2015 © Humboldt-Box Berlin

Vue de la Humboldt-Box depuis le Lustgarten, février 2019 – photo personnelle

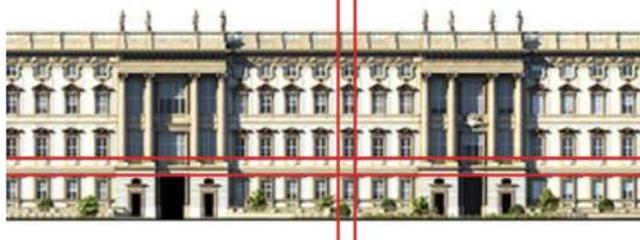




Installation Humboldt Forum Highlights # 3 (Federmadonna) à la Gemäldegalerie, février 2019 – photos personnelles (face et dos)

Vielen Dank für Ihre Spende!

Monika Abel
aus
Berlin
Gesamtstein in der Fassade Schlossplatz
R265



Pierre de taille sur la future façade du Humboldt Forum © Förderverein Berliner Schloss e.V.

Communication autour du Humboldt Forum Highlights #5, (Friedrich III.), station de métro Hackesche Höfe, février 2019 – photo personnelle



HUMBOLDT FORUM
IM BERLINER SCHLOSS

HUMBOLDT FORUM HIGHLIGHTS

#5

ERLEBT - ERZÄHLT - BEHAUPTET
EIN GESPRÄCH ÜBER METHODEN DER GESCHICHTSERZÄHLUNG

EXPERIENCED - RECOUNTED - CLAIMED
CONVERSATION ABOUT METHODS OF HISTORICAL NARRATION

18.2.2019, 19:30, REVOLUTIONSZENTRUM IM PODEWIL

Humboldt Forum Highlights #5

ERLEBT - ERZÄHLT - BEHAUPTET / EXPERIENCED - RECOUNTED - CLAIMED

DE Wahrheit wird unterschiedlich erlebt, interpretiert und je nach Ziel und Intention auf verschiedene Art und Weise vermittelt – in mündlichen Erzählungen, schriftlich in Briefen, in Zeitungsmeldungen, durch Tweets, auf Gemälden, eingraviert in Objekten, manifestiert in Statuen oder auf Wikipedia. Der Informationsfluss findet oft nach besten Wissen und Gewissen statt, genauso oft jedoch wird dieser manipuliert, verdreht und verkürzt, um eigene Interessen oder die eines anderen zu forcieren. Das gab und gibt es in allen Kulturen und zu allen Zeiten. Wie jedoch wurden früher Geschichten weitergeben? Welche speziellen Praktiken und Möglichkeiten des Erzählens von Wahrheit gibt es heute? Wie werden Ereignisse überhaupt als Wahrheit interpretiert?

EN Truth is experienced and interpreted differently, and differently communicated depending on the aim and intention, whether in verbal anecdotes, written in letters, newspaper articles or tweets, or captured in pictures, engraved on objects, manifested in statues or on Wikipedia. The flow of information may often be initiated conscientiously and to the best of the initiator's knowledge, yet as often as not is also manipulated, distorted and abbreviated in the advancement of one's own interests, or those of others. That is, and has always been, the case in all cultures and at all times. But how were stories communicated in the past? What special practices and options exist today for relating truth? How are events interpreted as truth at all?

Moderatorin/Host **PAULA D. KOCH**, Journalistin & Schauspielerin / Journalist & actress

Begrüßung / Welcome **MORITZ VAN DÜLMEN**, Geschäftsführer Kulturprojekte Berlin / CEO

In einem Gespräch unterhalten sich über Methoden und Halbwertszeiten der Geschichtserzählung: / The following people talk about methods and half-lives of historical narration:

HANS BLOCK, MORITZ RIESEWIECK & MARTIN DÜSPOHL über Revolutionen der Vergangenheit und der Gegenwart. / about Revolutions Past and Present.

FRANZISKA HEINE & NIKOLAI GRUBE über die Kriegswave und die Chronisten unserer Zeit. / about the Mayan war vase and the chroniclers of our times.

KRISTIN JOACHIM & THOMAS DISKUP über die Statue des Kurfürsten Friedrich III und die Inszenierung von Herrschern und Eliten in der Geschichtsschreibung. / about the statue of Prince-Elector Frederick III and how rulers and elites stage the history books.

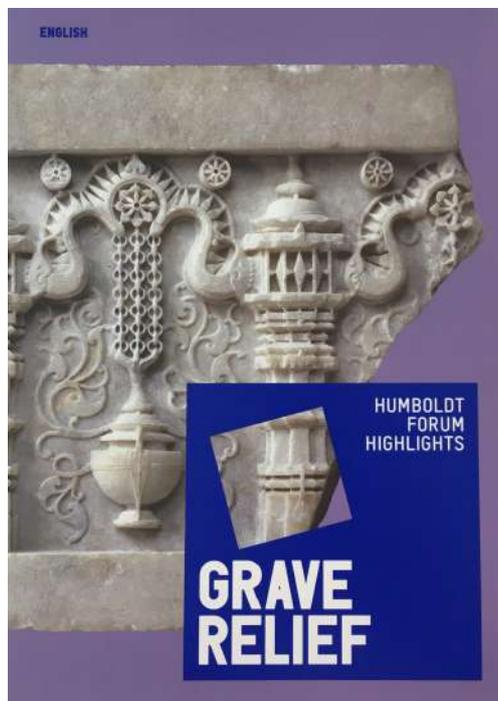
Schon vor Veranstaltungsbeginn können Sie sich mit Snacks und Getränken auf die Gespräche einstimmen. Im Anschluss haben Sie Gelegenheit sich an der Bar mit den Referentinnen und Referenten auszutauschen. / Before the event and during the informal conclusion, drinks and snacks will be provided. You are welcome to discuss all your questions with the speakers at the bar.

Support papier conférence Humboldt Forum Highlights #5 (Friedrich III.), 2 février 2019 © Staatliche Museen zu Berlin et Humboldt Forum im Berliner Schloss



Installation Humboldt Forum Highlights (Grabrelief) à l'Altesmuseum, novembre 2018 – photo personnelle

Cet objet incontournable n'a pas fait l'objet d'une campagne de marketing spécifique ni d'une conférence, cependant un flyer a été développé et suit les mêmes codes couleurs et codes muséographiques que les autres Highlights.



MEMORIAL FOR THE DEAD IN WHITE – ROMAN SEPULCHRAL ART MEETS INDO-MUSLIM GRAVE SLABS

MARBLE SLABS FROM GUJARAT (INDIA) AND KILWA KISIWANI (TANZANIA)

GUJARAT (INDIA), APPROX. 14TH / 15TH CENTURY CE. JAGOR COLLECTION. ACQUIRED BETWEEN 1873 AND 1876. INV. NO. I 2703. MUSEUM FÜR ASIATISCHE KUNST, STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN

PROBABLY GUJARAT (INDIA), APPROX. 14TH / 15TH CENTURY CE. JAGOR COLLECTION. ACQUIRED BETWEEN 1873 AND 1876. INV. NO. I 2704. MUSEUM FÜR ASIATISCHE KUNST, STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN

KILWA KISIWANI (TANZANIA), FRONT: 14TH – 16TH CENTURY CE. BACK: 10TH CENTURY CE. ACQUIRED 1901. INV. NO. III E 9684. ETHNOLOGISCHES MUSEUM, STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN

Lovers of European art tend to associate white marble with masterpieces of antiquity. It is less widely known that white marble was also used for the graves of important, high-ranking individuals in some parts of the Islamic world.

This Roman sarcophagus must have been made for a very important person. Four scenes from the last act of the Medea tragedy have been depicted on it with great artistry: After the murder of her children, she is carried off into the heavens together with their corpses by the sun god, Helios.

More than 1,200 years later, stonemasons in their workshops in the Indian port of Khambhat also produced exclusive grave slabs for a wide sphere of customers. These were embellished with the fine relief decor of Muslim tradition, using motifs of niches and arches, and calligraphy. In accordance with the Islamic ban on images, however, they portray no figures.

Roman sarcophagus depicting the legend of Medea based on the tragedy by Euripides, 3rd century CE. Rome/Italy © Staatliche Museen zu Berlin, Antikensammlung / Johannes Laurentius

Marble slab from Kilwa Kisiwani, Tanzania, produced in Khambhat, India © Staatliche Museen zu Berlin, Ethnologisches Museum

THE STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN ARE ALREADY PRESENTING THEIR HIGHLIGHTS FOR THE HUMBOLDT FORUM AT THEIR MUSEUMS ON MUSEUM ISLAND AND IN THE KULTURFORUM

Staatliche Museen zu Berlin
Preußischer Kulturbesitz

HUMBOLDT FORUM
IM BERLINER SCHLOSS

Support papier Humboldt Forum Highlights, Graverelief, 2018 © Staatliche Museen zu Berlin et Humboldt Forum im Berliner Schloss

Évolution de la page d'accueil du site internet entre septembre 2019 et mai 2020 (captures d'écran)



SEPTEMBER 16, 2019

**PHOTO GALLERY: "STILL YOUNG AT 250!
CELEBRATING THE BIRTHDAY OF ALEXANDER VON
HUMBOLDT"**

**Ende 2020 eröffnet das
Humboldt Forum ...**



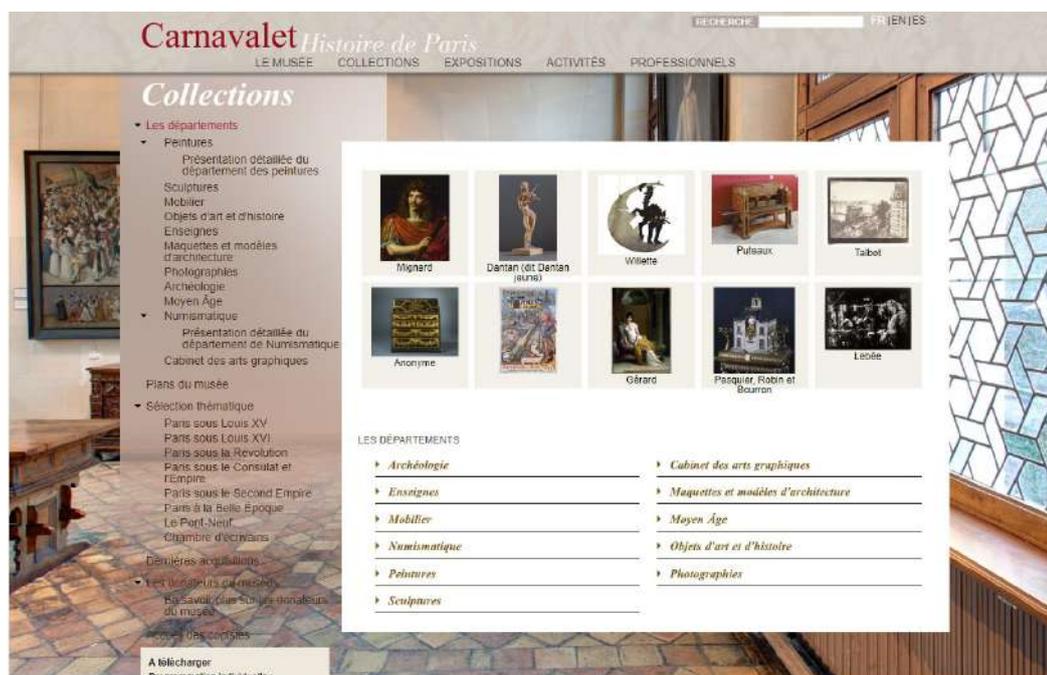
6.2. Musée Carnavalet – Histoire de Paris

6.2.1. Site internet actuel

Page d'accueil site internet du musée Carnavalet – Histoire de Paris, décembre 2019
© Musée Carnavalet – Histoire de Paris



Pages « Collections » site internet du musée Carnavalet – Histoire de Paris, décembre 2019
© Musée Carnavalet – Histoire de Paris



Portrait de Juliette Récamier (1777-1849)

François Gérard
(1770 - 1837)

Musée Carnavalet - Histoire de Paris
Vers 1805
Huile sur toile
Hauteur: 225 cm Longueur: 148 cm
P. 1581
Date d'acquisition: 17 avril 1860

Le portrait de Madame Récamier, peint par François Gérard, est l'un des plus beaux tableaux du musée Carnavalet. La beauté et le charme de Juliette Récamier (1777-1844), épouse d'un riche banquier, lui suscitèrent une foule d'admirateurs, parmi lesquels Chateaubriand, dont elle fut l'égérie durant plusieurs décennies et jusqu'à sa mort.

Le modèle est représenté dans une pose atalantique, allongée sur une chaise « étrusque », dans un décor qui rappelle celui d'une salle de bain antique. Elle fut l'une des premières à se meubler en style "étrusque" et à s'habiller "à la grecque", sous le Directoire, et joua de ce fait un rôle non négligeable dans la diffusion du goût pour l'Antique qui allait prévaloir sous l'Empire. Le chef-d'œuvre de Gérard, pour nous qui n'avons pas connu le modèle, semble rendre admirablement compte de sa beauté et de son charme : « La vérité ne peut aller plus loin, écrit un journaliste du temps, et elle est si séduisante pour l'œil et pour l'imagination qu'elle produit tout l'effet de l'idéal. » Ce tableau a toujours passé pour le paradigme de l'esprit du Consulat et à ce titre, il fut – et est toujours – abondamment reproduit aussi bien par la miniature ou par l'estampe que par des interprétations en trois dimensions en terre-cuite ou en porcelaine.

Juliette offrit la toile au prince Auguste de Prusse, amoureux éconduit, en 1808. « Pendant des heures entières, lui écrivait le prince, je regarde ce portrait enchanteur, et je rêve un bonheur qui doit surpasser tout ce que l'imagination peut offrir de plus délicieux ». À la mort d'Auguste, en 1843, la toile fut rendue à Mme Récamier. La Ville l'acheta à ses héritiers en 1860.

A l'intérieur du musée, on surnomme plaisamment ce tableau « la Joconde de Carnavalet ».

Salle : Salle 115

Collection : Peintures

Mode d'acquisition : Achat en vente publique



Agrandir

Détail d'une fiche d'objet incontournable « Portrait de Juliette Récamier » de François Gérard, site internet actuel – mars 2020 © Musée Carnavalet – Histoire de Paris

6.2.2. Nouveau site internet

Menu **MUSÉE HISTOIRE DE PARIS CARNAVALET** Agenda



UN NOUVEAU MUSÉE
Pedibus pavimenta tergentes factari volucriter gyris dum
exprimunt innumera fabulae teatrales
— Découvrir



NOUVEL ACCROCHAGE DES COLLECTIONS
Excidium urbium matris seleucia efferebantur, quam
comes tuebatur castricius modi quaedam primis
— Découvrir



LES COULEURS DU CIEL
Peintures des églises de Paris au XVIIe siècle
Jusqu'au 27 septembre 2019
— Découvrir

VENIR AU MUSÉE CARNAVALET

Ouvert du mardi au dimanche,
de 10h00 à 18h00
Informations pratiques

Musée Carnavalet
23, rue de Sévigné 75003 Paris
Tél. +33 (0)1 44 59 58 58

[Acheter un billet](#) →

Page d'accueil, futur site internet – janvier 2020 © Musée Carnavalet – Histoire de Paris

ACTIVITÉS & ÉVÉNEMENTS

— Offre culturelle — Agenda

BALADE DÉBARRÈRE



Le Paris de Marcel Proust
17 mai 10h30 - 12h00

INDRE LES MURS

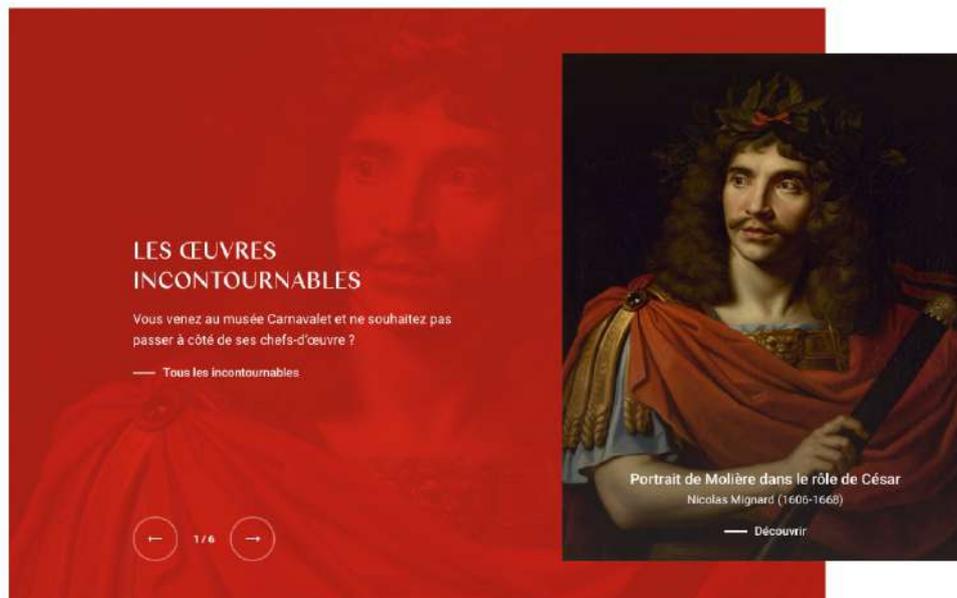
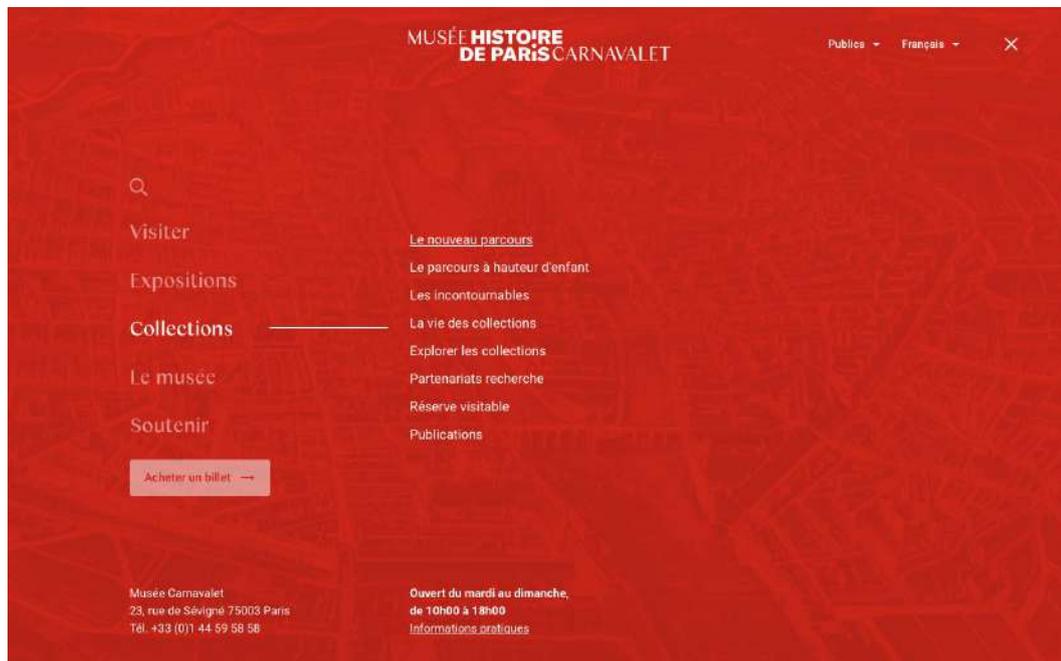


Lutèce, une cité gallo-romaine
17 mai 13h30 - 15h30

PROMENADE L'ET



Le Marais, hier, aujourd'hui, demain
18 mai 10h30 - 12h30



Détail d'une fiche d'objet incontournable « Portrait de Juliette Récamier » de François Gérard, futur site internet – janvier 2020 © Musée Carnavalet – Histoire de Paris

Menu
MUSÉE HISTOIRE DE PARIS CARNAVALET
Agenda

Accueil • Collection • **Portrait de Juliette Récamier (1777-1849)**

PORTRAIT DE JULIETTE RÉCAMIER (1777-1849)

François Gérard (1770-1837)
 Entre 1802 et 1805
 Peinture
 H 237cm x L 183 cm x P 12 cm
 P1581
 Achat en vente publique

📍 Musée Carnavalet, salle 115

Le portrait de Madame Récamier, peint par François Gérard, est l'un des plus beaux tableaux du musée Carnavalet. La beauté et le charme de Juliette Récamier (1777-1844), épouse d'un riche banquier, lui suscitèrent une foule d'admirateurs, parmi lesquels Chateaubriand, dont elle fut l'égérie durant plusieurs décennies et jusqu'à sa mort.

Le modèle est représenté dans une pose allongée, étendue sur une chaise « étrusque », dans un décor qui rappelle celui d'une salle de bain antique. Elle fut l'une des premières à se meubler en style "étrusque" et à s'habiller "à la grecque", sous le Directoire, et jous de ce fait un rôle non négligeable dans la diffusion du goût pour l'Antique qui allait prévaloir sous l'Empire. Le chef-d'œuvre de Gérard, pour nous qui n'avons pas connu le modèle, semble rendre admirablement compte de sa beauté et de son charme : « La vérité ne peut aller plus loin, écrit un journaliste du temps, et elle est si séduisante pour l'œil et pour l'imagination qu'elle produit tout l'effet de fidéal. » Ce tableau a toujours passé pour le paradigme de l'esprit du Consulat et à ce titre, il fut – et est toujours – abondamment reproduit aussi bien par la miniature ou par l'estampe que par des interprétations en trois dimensions en terre-cuite ou en porcelaine. Juliette offrit la toile au prince Auguste de Prusse, amoureux éconduit, en 1808. « Pendant des heures entières, lui écrivait le prince, je regarde ce portrait enchanteur, et je rêve un bonheur qui doit surpasser tout ce que l'imagination peut offrir de plus délicieux ». À la mort d'Auguste, en 1843, la toile fut rendue à Mme Récamier. La Ville l'acheta à ses héritiers en 1860. A l'intérieur du musée, on surnomme plaisamment ce tableau « la Joconde de Carnavalet ».



←
1 / 7
→

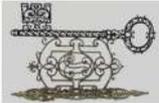
ADIPISCING ELIT SPIRITUS CONSORTES



Poinçon : Le général Buonaparte, vers 1801



Portrait hiéroglyphique de Napoléon



Clé d'enseigne de serrurier



Portrait sérieux du notaire N. d'Esne

Tous les musées de la Ville de Paris
PARIS MUSÉES

MUSÉE HISTOIRE DE PARIS CARNAVALET

Hôtel Carnavalet
 16, rue des Francs-Bourgeois 75003 Paris
 Tel. +33 (0)1 44 59 58 58

Le musée est fermé.
Ouverture des caisses mardi 07 mai à 10h00.
[Informations pratiques](#)

Twitter Facebook Instagram

Pour éviter les files d'attente, achetez directement vos billets en ligne.
[Billetterie](#)

Contact Newsletter Accessibilité Un musée de la Ville de Paris Mentions légales Les Catacombes de Paris La Crypte archéologique de l'île de la Cité
© Copyright Musée Carnavalet - Histoire de Paris. Tous droits réservés.

PARIS
Musée de France

6.2.3. Partenariats hors-les-murs



Espace Paris Rendez-Vous – inauguration 11/03/2019 © Musée Carnavalet – Histoire de Paris



Outings Project - Mairie du 19^e arrondissement (compte Twitter) – 11/10/2017



Meilleurs vœux

Les équipes du musée Carnavalet-Histoire de Paris, de la Crypte archéologique de l'île de la Cité et des Catacombes de Paris vous souhaitent une bonne année 2018 !

Le musée Carnavalet est actuellement fermé pour rénovation. Il rouvrira ses portes au public fin 2019.

À voir, hors les murs, au 34 rue Mathis dans le 19^{ème} arrondissement de Paris : le détail monumental d'un tableau de Louis Bérroud conçu, sur l'invitation du musée, par l'artiste Julien de Casabianca avec la Fondation jeunesse Feu Vert.



Carte de vœux muse Carnavalet – Histoire de Paris 2018



Exposition « Paris 1900 City of Entertainment » - Cincinnati Art Museum (mars 2019) © Cincinnati Art Museum



Salon du Livre 2019 – 27/03/2019 © Salon du Livre



Exposition « La Police des Lumières » aux Archives Nationales (11 mars 2020) - Compte Twitter

6.2.4. Publications réseaux sociaux

6.2.4.1. Autour du chantier

Publication Twitter - 27/09/2016



Musée Carnavalet - Histoire de Paris
2 octobre 2016 · 🌐

Publication Facebook – 02/10/2016

[Message de Service]

C'est le clap de fin.

Le musée Carnavalet a fermé ses portes pour des travaux de rénovation jusqu'en 2019 et c'est la fin d'une époque pour beaucoup d'entre nous. Bien sûr, nos réseaux sociaux, le futur site internet seront là pour faire vivre les collections durant la fermeture, ainsi que nos visites hors-murs !
Merci à toutes et à tous de votre fidélité, aujourd'hui, vous nous avez fait un immense plaisir, car vous avez été plus de 1500 à venir nous voir une dernière fois !

A bientôt.



Publication Paris Musées (Instagram)
- 07/10/2016



Publication Instagram – 26/10/2016



Publication Facebook – 14/04/2017

 **Musée Carnavalet - Histoire de Paris**
14 avril 2017 · 🌐

Retrouvez le cycle de conférences "Histoires haussmanniennes" au Pavillon de L'Arsenal, mercredi 19 avril à 19h.
Au programme "Les démolitions haussmanniennes au service de l'archéologie" par Sylvie Robin, conservatrice des collections archéologiques au Musée Carnavalet.
Entrée libre et accès libre à l'exposition "Paris Haussmann-Modèle de Ville"

MUSEE CARNAVALET HORS LES MURS
Cycle de conférences « Histoires haussmanniennes »
en partenariat avec le Pavillon de l'Arsenal

Les démolitions haussmanniennes au service de l'archéologie parisienne
Par Sylvie ROBIN
Conservatrice des collections archéologiques au musée Carnavalet-Histoire de Paris.



di 19 avril 2017 à 19h

Les démolitions haussmanniennes au service de l'archéologie parisienne

*Le Second Empire apparaît en France les pré
archéologie scientifique sous l'impulsion d'éru
ciétés savantes. Au même moment les grands t
à Paris par Haussmann vont déclencher les plus g
vertes archéologiques.
à l'architecte et archéologue Théodore Vacque
lle ces travaux pendant près d'un demi-siècle, q
révélation des monuments disparus du Paris anti
val dont les Arènes de Lutèce et la grande nécrop
ins...*

ROBIN, conservatrice des collections archéologiques au
alet-Histoire de Paris.

**Cycle "Histoires haussmanniennes
au Pavillon de l'Arsenal**

Publication Facebook – 08/11/2017

Musée Carnavalet - Histoire de Paris 8 novembre 2017

Couleurs d'automne dans le jardin du musée Carnavalet-Histoire de Paris

Le musée actuellement fermé pour rénovation réouvrira ses portes au public à la fin de l'année 2019.



352 33 commentaires 43 partages

Publication Facebook – 30/01/2018

Musée Carnavalet - Histoire de Paris 30 janvier 2018

Ce soir, la conférence « Les peurs et la Révolution » a été menée par Guillaume Mazeau à la Conciergerie à l'occasion de l'itinérance de l'exposition "Gouverner avec la peur - la Terreur (1793-1794)", réalisée par des étudiant-e-s d'histoire de Sorbonne Université Paris 1 Panthéon Sorbonne en partenariat avec le musée Carnavalet - Histoire de Paris et la Parisienne de Photographie, à voir jusqu'au 14 février 2017.



Publication Twitter – 04/10/2018



Musée Carnavalet @museecarnavalet · 4 oct. 2018

LE MUSEE CARNAVALET EN RENOVATION

"Carnavalet, qui fait la joie des amoureux de Paris, est la pièce maîtresse de ce plan de rénovation..." #Histoire #Paris

A lire dans @LeParisien_75



Paris : le musée Carnavalet fait sa révolution

C'est le plus gros chantier culturel actuel. Fermé depuis 2016, il devrait ouvrir à la fin 2019 après 50 M€ de travaux.

leparisien.fr

1 18 44

Publication Instagram - 14/10/2018



museecarnavalet • Abonné(e)
Musée Carnavalet

museecarnavalet Le musée Carnavalet – Histoire de Paris en rénovation
Les premières images du chantier

« Les stratégies architecturales que nous utilisons pour les musées neufs ne sont pas adaptables dans le cas de rénovations de musées anciens. Ici, nous entrons dans le pas de gens qui nous ont précédés. Ça nous enca...

Aimé par louvrepour tous et 277 autres personnes

14 OCTOBRE 2018

Ajouter un commentaire... Publier

Publication Instagram CAUE – Visite de chantier 02/04/2019



Publication Paris Musées (Instagram) - 05/01/2019



6.4.2.2. Les nouvelles publications thématiques

Publication Instagram musée Carnavalet – Histoire de Paris – 09/03/2020 :
Mise en valeur de la section 2 du futur parcours



Publication Instagram 22/04/2020 : cycle « Paris, fabrique d'imaginaires » qui présente des projets « rêvés »



Publication Twitter 31/03/2020 : éphéméride en lien avec l'histoire de Paris et les collections du musée

 **Musée Carnavalet** @museecarnavalet · 31 mars

Le 31 mars 1889 la #toureiffel est finie après 2 ans, 2 mois et 5 jours de construction, avec ses 300m, elle est alors la plus haute tour du monde! Durant les 6 mois de l'expo universelle 1 953 122 de visiteurs s'y pressent pour l'admirer et découvrir une vue sur #Paris inédite!



1 83 220

Publication Twitter 19/03/2020 : la thématique « Saviez-Vous Que ..? » met en avant des anecdotes historiques ou en lien avec les collections du musée

 **Musée Carnavalet** @museecarnavalet · 19 mars

#Saviez-vous que #MarcelProust a composé la majeure partie de son oeuvre #enfermé dans sa #chambre à #Paris? Il Dort le jour, travaille la nuit; durant les 15 dernières années de sa vie il écrit la majeure partie d' "À la recherche du temps perdu" installé dans son lit une place.



4 46 100

Accueil » Découvrir les projets » Campagnes » Restaurez les enseignes du musée Carnavalet

Restaurez les enseignes du musée Carnavalet

Participez à la restauration de 20 enseignes du musée Carnavalet - Histoire de Paris



31 892 € collectés sur un objectif de 40 000 €



PROJET RÉALISÉ !

229 donateurs Campagne terminée

Musée Carnavalet - Histoire de Paris / Paris Musées

Paris

Les dons donnent droit à une réduction fiscale



Plan du musée Carnavalet – Histoire de Paris selon les degrés d’intervention (2018) © Musée Carnavalet – Histoire de Paris

François Chatillon Architectes - Vue salle des enseignes (juillet 2016) © François Chatillon Architectes



François Chatillon Architectes - Vue de l'accueil (juillet 2016) © François Chatillon Architectes



Visite de chantier (26/11/2019) - Vue de la restauration de la cour intérieure et vue sur le nouvel accueil – photo personnelle



Visite de chantier (26/11/2019) - Nouvelle implantation des vitrines au sous-sol – photo personnelle



Visite de chantier 2019 (escalier Snøhetta) © François Chatillon Architectes



Agence Nathalie Crinière (capture du site internet 24/05/2020)





3 900 m² de surface d'exposition permanente dédiés à l'histoire de Paris et des Parisiens en plein cœur de la capitale. 360 m² de surface d'exposition temporaire. 2 400 m² de jardins et cours. 34 salles à décors. 600 m² pour les activités pédagogiques, culturelles et scientifiques. Plus de 3 800 œuvres exposées dont 10% à hauteur d'enfant. 2 hôtels particuliers du Marais classés Monuments Historiques. 3 ans de chantier. Réouverture en 2020.



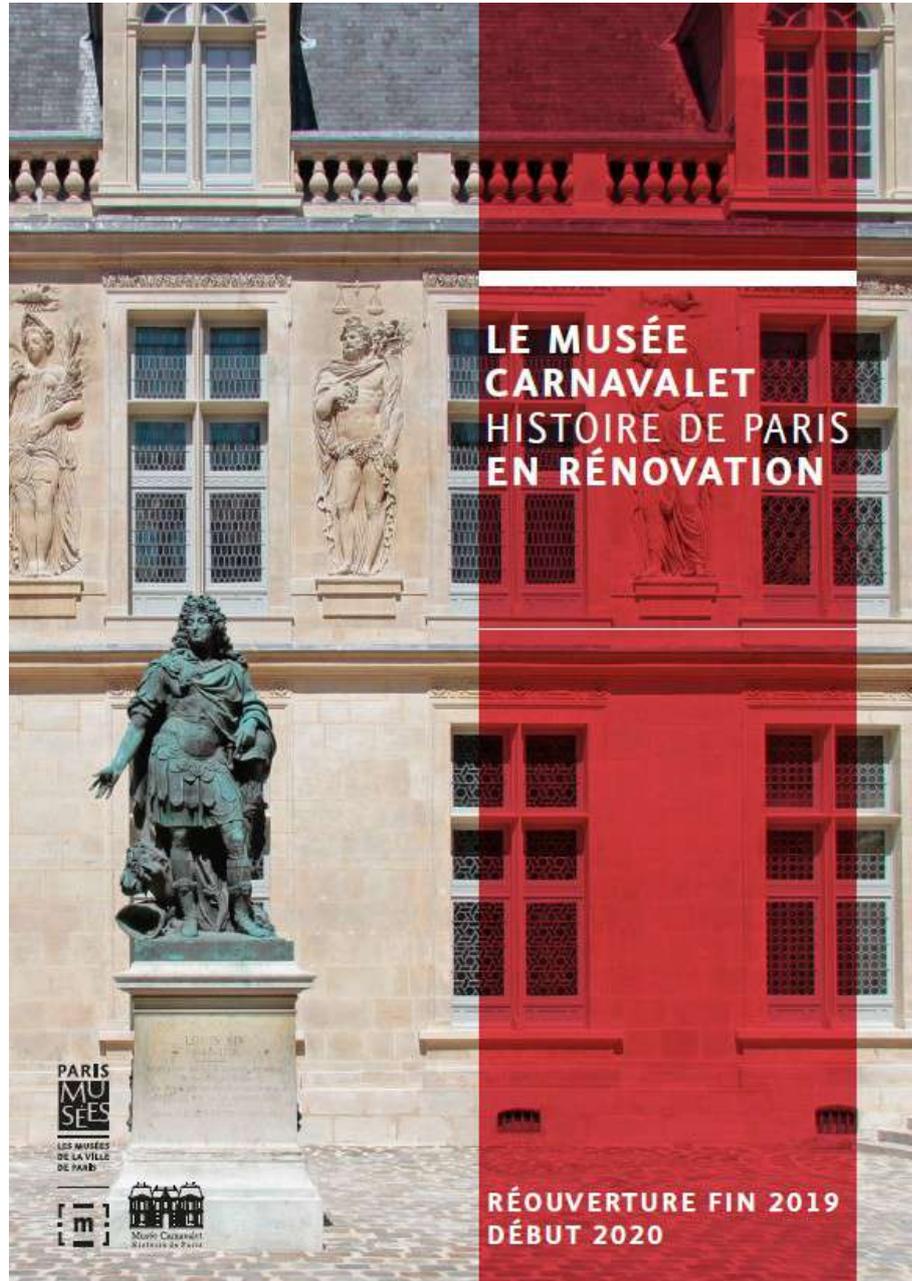
2020 Réouverture
du musée Carnavalet-Histoire de Paris
*Le musée et ses équipes vous souhaitent
une heureuse année.*

MUSÉE HISTOIRE
DE PARIS CARNAVALET

6.2.6. Dossiers et communiqués de presse

Musée Carnavalet – Histoire de Paris (septembre 2018). « Le musée Carnavalet – Histoire de Paris en rénovation »
(brochure de presse) © Musée Carnavalet – Histoire de Paris

page 1/6





Séance destinée au musée Carnavalet. Photo : ILL.



Avant-corps de l'ancien hôtel de Choiseul © Antoine Mercusot.



Salons La Rivière (détail) © JB Witloch Musée Carnavalet.

LES ENJEUX DE LA RÉNOVATION

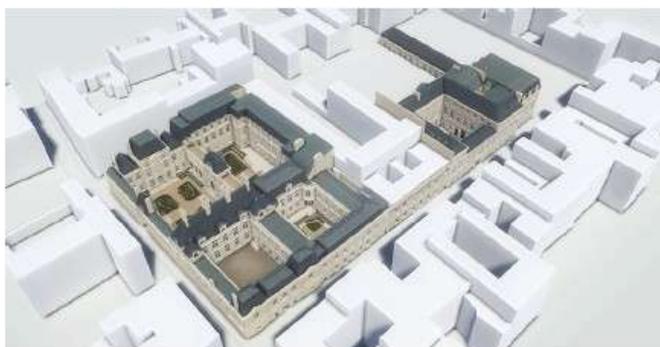
Le musée Carnavalet – Histoire de Paris est le plus ancien musée de la Ville de Paris. Ses collections, qui comprennent plus de 612 000 œuvres en font l'un des principaux musées français. Tableaux, sculptures, mobilier, boiseries, objets d'art décoratif, enseignes, photographies, dessins, estampes, affiches, médailles, monnaies, objets d'histoire, collections d'archéologie... sont présentés dans un cadre historique exceptionnel. Le visiteur voyage à travers Paris, de la Préhistoire à nos jours.

La rénovation du musée Carnavalet – Histoire de Paris a pour objet de renforcer et valoriser son identité et son rayonnement. Plus précisément, elle vise les objectifs suivants :

- **Proposer un nouveau parcours de la collection permanents avec des œuvres restaurées et une médiation renforcée et innovante :** situer et contextualiser les œuvres, mieux présentées et restaurées le cas échéant, évoquer les grandes figures et personnalités de l'histoire de Paris.
- **Restaurer et mettre aux normes le bâtiment historique :** mettre aux normes de conservation préventive, de sécurité et de sûreté, créer des réserves, élaborer et mettre en œuvre une stratégie dynamique de gestion des espaces, des publics et des collections, participer de la rationalisation des activités et services.
- **Permettre l'accessibilité du musée à tous :** les nouveaux espaces de circulation sont adaptés au bâtiment. La rénovation place le visiteur au cœur du projet, de son accueil à son confort de visite, jusqu'à son accès aux jardins.
- **Mettre en œuvre une offre culturelle innovante :** adapter et renouveler l'offre et les services pour répondre aux évolutions des pratiques et des usages, génératrices d'expériences et de connaissances.

EN COUVERTURE : La restauration de la cour d'honneur de l'hôtel Carnavalet a bénéficié du soutien du ministère de la Culture et de la Communication (DRAC Ile-de-France) et de la Fondation Total dans le cadre de son partenariat avec la Fondation du patrimoine.

* Maître d'œuvre : Christiane Schumacke-Mollard, ACMH, 2014-2015.



Musée Carnavalet – Histoire de Paris.
Vue 3D insertion urbaine © François Chatillon Architecte.



Protection du décor de la peinture murale de l'escalier de Luynes avant intervention du gros œuvre, été 2017 © Colombe Dorel.

Le projet architectural

Installé dans les hôtels Carnavalet et Le Peletier de Saint-Fargeau, au cœur du Marais, l'un des rares quartiers où le patrimoine architectural a été épargné par les grandes perches haussmanniennes, le musée Carnavalet – Histoire de Paris a accueilli environ 500 000 visiteurs par an avant sa fermeture. Sur le plan patrimonial, l'intérêt majeur du site a justifié sa protection au titre des Monuments Historiques et du Plan de Sauvegarde et de Mise en Valeur du Marais.

La restauration et la reconstruction partielle du musée a été confiée à l'agence **François Chatillon**. Architecte en chef des Monuments Historiques dédiée son activité à la restauration, à Paris, des grandes œuvres du patrimoine architectural (Grand Palais, École Nationale Supérieure des Beaux-Arts de Paris...) ainsi que des bâtiments forts et emblématiques du XIX^e et du XX^e siècle (Cité de Refuge de Le Corbusier, Piscine des Amiraux d'Henri Sauvage, Arc de Triomphe...). Il s'attache à rendre vivant l'héritage de ce(s) patrimoine(s). La cour d'honneur restaurée en 2015 a constitué une première étape qui sera suivie d'autres interventions de restauration des façades sur rue et sur cour*.



Chantier de rénovation en cours, décembre 2017. Photo : DR.

Pour le projet de rénovation du musée Carnavalet – Histoire de Paris, l'agence **François Chatillon Architecte** est associée à **Snohetta**, agence internationale d'architecture et design basée à Oslo (Norvège) qui rassemble architectes, paysagistes, architectes d'intérieur, designers, chercheurs et artistes, et à l'agence **NC (Nathalie Crinière)**, spécialisée dans les mises en scène d'expositions et de parcours muséographiques internationalement reconnus.

Respectant le site patrimonial, l'intervention architecturale permettra la restauration de plusieurs façades et de retrouver tout au long du parcours des vues sur les jardins et espaces urbains extérieurs; la circulation plus confortable et fluide favorisera une découverte continue et progressive des collections du musée Carnavalet – Histoire de Paris.

De nouvelles orientations

- **Adapter la médiation à la diversité des publics**: traduction en anglais et en espagnol, cartels universels, adaptation aux différents handicaps, contextualisation pour le public peu averti et approfondissement pour les visiteurs les plus connaisseurs. Deux espaces d'introduction seront créés pour présenter Paris, ses symboles, ses données clés et la création du musée. La programmation d'activités culturelles sera renforcée et diversifiée pour s'adresser aux différents publics.
- **Ouvrir aux périodes contemporaines des XX^e et XXI^e siècles**. Le parcours, qui respecte davantage la chronologie, entrelace des thématiques très variées à l'exemple des mutations urbaines, culturelles et sociales.
- **Exposer 10% des œuvres à hauteur d'enfant**. Ce parti pris très novateur a déjà été expérimenté dans le monde anglo-saxon ou dans certains musées d'Europe mais reste inédit en France pour un accrochage de collections permanentes.
- **Proposer des dispositifs numériques interactifs** (espaces d'écoute, web documentaires, applications numériques) qui complètent la connaissance d'épisodes historiques parisiens majeurs.

CALENDRIER

- Octobre 2016 : fermeture du musée
- Juin 2017 : fin du déménagement complet des collections et de la rationalisation des espaces de réserves extérieures, définitives et temporaires.
- Mi-2017 : début du chantier de rénovation
- 2019 : fin des travaux de rénovation
- Fin 2019 - début 2020 : réouverture du musée
- Pendant sa fermeture, le musée Carnavalet - Histoire de Paris vous invite à suivre ses expositions et actualités hors les murs sur www.carnavalet.paris.fr

- **Créer un centre de ressources historiques et documentaires et d'activités éducatives et culturelles**. Cherchant à favoriser la participation et l'appropriation des contenus par tous les publics, le centre de ressources permettra l'exploration et la fabrique collaboratives. Le centre permettra aux visiteurs de consulter plus de 400 000 œuvres graphiques, photographiques, et petits objets conservés sur place.
- **Offrir un accueil convivial** par la création d'un espace de restauration. Le musée disposera également d'une librairie-boutique de référence.



Scène éphémère avenue Paris, N°10 : 17 art., Ivry-sur-Seine. Fastache Kosakowski, 1971. Photographie. © Fastache Kosakowski / Musée Carnavalet / Roger-Viollet.

Panneau du 1^{er} arrondissement, extrait de l'ensemble « Paris Ville Lumière », œuvre de Nil Yalter et Judy Blum, 1974. Photographies, dessins et textes sur tissu. Acquisition 2007 © Nil Yalter et Judy Blum. Reproduction Parisienne de Photographie.



Fête populaire autour d'un arbre. Ecole Française, fin XVI^e. Huile sur toile © Musée Carnavalet. Cette œuvre sera accrochée à hauteur d'enfant et disposera d'une médiation adaptée.



Déclaration des Droits de l'homme et du citoyen, D'après Jean-Jacques Pratiçois Le Barbier (1738 - 1826), vers 1789. Huile sur bois © Musée Carnavalet / Roger-Viollet.

MUSÉE CARNAVALET HISTOIRE DE PARIS

Valérie GUILLAUME
Directrice

Musée Carnavalet
23, rue de Sévigné
75003 Paris
www.carnavalet.paris.fr

La maîtrise d'ouvrage de Paris Musées est déléguée
à la Direction des Constructions Publiques et de l'Architecture

Le musée Carnavalet remercie ses mécènes et partenaires :
Les grands mécènes de la rénovation







Adolphe Willette (1857-1926).
Enseigne du cabaret
« Le Chat noir », fondé en 1881
par Rodolphe Salis.
Tôle peinte © Eric Sime /
Musée Carnavalet /
Roger-Viollet.

Les partenaires institutionnels




PARIS MUSÉES

Bruno JULLIARD
Premier adjoint à la maire de Paris
Président de Paris Musées

Delphine LÉVY
Directrice générale

27, rue des Petites Écuries
75010 Paris
www.parismusees.paris.fr

1
**MUSÉE D'ART MODERNE
DE LA VILLE DE PARIS**
10, rue de Président-Wilson, 75016 Paris
Tél. : 01 53 49 40 00
www.mam.paris.fr

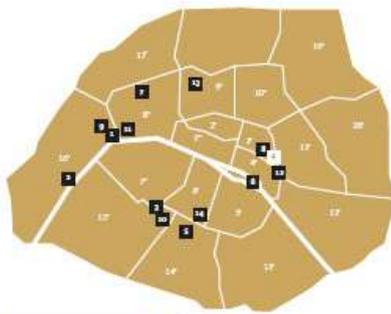
2
MAISON DE BALZAC
49, rue Raymond, 75016 Paris
Tél. : 01 53 38 41 80
www.balzac.paris.fr

3
MUSÉE BOURDELLE
1648, rue Antoine Bourdelle, 75015 Paris
Tél. : 01 49 54 73 73
www.bourdelle.paris.fr

4
**MUSÉE CARNAVALET –
HISTOIRE DE PARIS**
16, rue des Francs Bourgeois, 75003 Paris
Tél. : 01 48 59 58 58
www.carnavalet.paris.fr

5
LES CATACOMBES DE PARIS*
1, avenue du Colonel Henri Rol-Tanguy,
75014 Paris
Tél. : 01 43 20 47 03
www.catacombes.paris.fr

6
**CRYPTE ARCHÉOLOGIQUE
DE CÔTE DE LA CITÉ***
15, Place Jean-Toulou, Paris Notre-Dame,
75004 Paris
Tél. : 01 55 42 50 10
www.crypte.paris.fr



7
MUSÉE CERNUSCHI
MUSÉE DES ARTS DE L'ASIE
5, avenue Villacoublay, 75008 Paris
Tél. : 01 53 96 21 50
www.cernuschi.paris.fr

8
MUSÉE COGNACQ-JAY
11, COLLEGE DU 89 107
8, rue Lavoisier, 75003 Paris
Tél. : 01 49 27 07 30
www.museecognacqjay.paris.fr

9
PALAIS GALLIERA
MUSÉE DE LA MODE
DE LA VILLE DE PARIS
10, avenue Pierre 1^{er} de Serbie, 75016 Paris
Tél. : 01 55 39 86 00
www.palaisgalliera.paris.fr

10
**MUSÉE DU GÉNÉRAL LECLERC
DE HAUTELOUQUE
ET DE LA LIBÉRATION DE PARIS /
MUSÉE JEAN MOULIN**
23, allée de la 1^{re} D.B., – jardin Atlantique,
75015 Paris
Tél. : 01 49 54 39 44
www.museedelcleclercmoulin.paris.fr

11
**PETIT PALAIS
MUSÉE DES BEAUX-ARTS
DE LA VILLE DE PARIS**
Avenue Winston Churchill, 75008 Paris
adresse postale :
5, avenue Dutailly, 75008 Paris
Tél. : 01 53 43 40 00
www.petitpalais.paris.fr

12
MAISON DE VICTOR HUGO
6, place des Vosges, 75004 Paris
Tél. : 01 47 73 10 16
www.maisonvictorhugo.paris.fr

13
MUSÉE DE LA VIE ROMANTIQUE
16, rue Chaptal, 75009 Paris
Tél. : 01 55 31 55 40
www.vie-romantique.paris.fr

14
MUSÉE ZADKINE
100 bis, rue d'Assas, 75006 Paris
Tél. : 01 55 42 39 30
www.zadkine.paris.fr

*Les Catacombes de Paris et la Crypte archéologique de l'Île de la Cité sont des lieux de Paris.
Intégrés au musée Carnavalet – Histoire de Paris.

COMMUNIQUÉ DE PRESSE
JUN 2018

« CARNAVALET, L'HISTOIRE DE PARIS PAS À PAS ! »

DÉCOUVREZ LES OEUVRES QUI VOUS ENTOURENT... ET CONTRIBUEZ !
LA PREMIÈRE APPLICATION GÉOLOCALISÉE DU MUSÉE
CARNAVALET – HISTOIRE DE PARIS

MUSÉE CARNAVALET
HISTOIRE DE PARIS

INFORMATIONS
www.carnavalet.paris.fr

Le musée Carnavalet – Histoire de Paris propose pour la première fois une application mobile gratuite pour une découverte culturelle au fil des rues de Paris.

Les Parisiens et Parisiennes ainsi que les touristes peuvent retrouver près de 300 œuvres emblématiques du musée Carnavalet positionnées sur le territoire parisien, en attendant la réouverture du musée prévue fin 2019.

Les utilisateurs peuvent découvrir ces œuvres restituées sur la carte de Paris, et être notifiés de leur présence virtuelle au cours de leurs promenades. Des filtres permettent également d'explorer l'ensemble des œuvres numérisées par thématiques, époques ou arrondissements.

Toutes ces images des collections du musée retracent l'histoire de Paris dans tous les arrondissements de la ville et sont accompagnées de courtes notices explicatives, avec un renvoi vers la fiche de l'œuvre sur le site des collections de Paris Musées.

Cette application offre aussi la possibilité aux amateurs de contribuer en photographiant à leur tour ce que leur inspirent les œuvres. Une rubrique participative «Parallèles» qui réunit l'ensemble de ces réinterprétations contemporaines, offre un nouveau regard, ludique, éclairé ou décalé, sur les œuvres.

L'application gratuite est disponible sur Apple Store et Play Store. Elle s'inscrit dans une politique générale menée par Paris Musées pour diffuser les collections des musées de la ville de Paris en répondant aux enjeux contemporains de l'information et de la médiation culturelle.

La démo



CONTACT PRESSE – MUSÉE CARNAVALET

Camille Courbis
Tél. +33(0)1 86 21 23 66
Courriel : camille.courbis@paris.fr

CONTACT PRESSE – PARIS MUSÉES

Andréa Longrais
Tél. + 33(0)1 80 05 40 68
Courriel : andrea.longrais@paris.fr



COMMUNIQUE DE PRESSE
SEPTEMBRE 2018

LE MUSÉE CARNAVALET PRÉPARE SA RÉOUVERTURE

“MON CARNAVALET”, ÉCRIRE ET DESSINER À PARTIR D'UNE OEUVRE

UN ATELIER INEDIT ET GRATUIT POUR TOUS LES ENFANTS A LA CRYPTÉ
ARCHÉOLOGIQUE DE L'ÎLE DE LA CITÉ

INFORMATIONS www.crypte.paris.fr

Après une rénovation de grande ampleur, le musée Carnavalet – Histoire de Paris, ouvrira au public fin 2019 - début 2020. L'atelier « Mon Carnaval, écrire et dessiner à partir d'une oeuvre » propose d'associer les enfants au parcours du musée, à la médiation enrichie.

L'une des nouveautés du futur accrochage consiste en effet à exposer 10% des œuvres à hauteur d'enfant, soit 350 œuvres, datant de la Préhistoire au XXI^e siècle, réparties sur l'ensemble du parcours. Des textes et dessins d'enfants accompagneront la présentation de ces œuvres pour en proposer d'autres visions.

Tous les mercredis après-midi, de septembre à décembre 2018, un atelier contributif gratuit est ouvert à la Crypte archéologique de l'île de la Cité. Accompagnés par une intervenante du musée Carnavalet – Histoire de Paris, les enfants seront invités à détourner ou réinterpréter librement l'œuvre de leur choix. À l'issue de la séance, les enfants recevront un petit goûter. Leur création sera conservée par le musée et peut-être reproduite sur un cartel à la réouverture. Une belle occasion pour les enfants de faire du nouveau musée d'histoire de Paris, leur Carnavalet !

Dès 6 ans. **Entrée libre** les
mercredis entre 15h30 et 18h30.
Gratuit pour les enfants et un
accompagnateur - Sans réservation.

Crypte archéologique de l'île de la Cité
7 place Jean-Paul II
Parvis Notre-Dame - 75004 Paris

Vous ne pouvez pas venir à la
Crypte ? Proposez à votre enfant
de contribuer à distance. Pour
cela, rendez-vous sur la page
Facebook du musée chaque samedi
matin pour y découvrir une série
d'œuvres et envoyez-nous la
contribution de votre enfant par
courrier à l'adresse suivante :

Crypte archéologique de l'île de la Cité
Service culturel, « Mon Carnaval »
7 place Jean-Paul II
Parvis Notre-Dame - 75004 Paris

Vous êtes enseignant ou
animateur ? Les ateliers « Mon
Carnavalet » peuvent également être
proposés dans les écoles et
centres de loisirs parisiens.
Envoyez-nous un mail à l'adresse :
carnavalet.actionculturelle@paris.fr



Louis-Léopold Boilly, *Le chanteur Simon Chenard en costume de sans-culotte*,
réinterprété par Sandro, 10 ans : « Les révolutionnaires demandaient-ils la
lune ? »

CONTACT PRESSE

Camille Courbis
Tél : 01 86 21 23 88
E-mail : camille.courbis@paris.fr



CAMPAGNE D'APPEL AUX DONNS POUR LA RESTAURATION DE 20 ENSEIGNES DU MUSÉE CARNAVALET - HISTOIRE DE PARIS

LANCEMENT LE 21 SEPTEMBRE DANS LE CADRE
DES JOURNÉES EUROPEENNES DU PATRIMOINE

INFORMATIONS : WWW.PARISMUSEES.PARIS.FR

Musée des Parisiens et des amoureux de la capitale, le musée Carnavalet – Histoire de Paris rouvrira ses portes début 2020 après 3 ans de travaux. Le parcours muséographique entièrement rénové devient accessible à tous les publics. Parmi les grands ensembles restaurés, figure la célèbre Salle des Enseignes qui accueille les emblèmes de la vie quotidienne et populaire à Paris.

La collection d'enseignes du XVI^e au XX^e siècle du musée Carnavalet est une évocation savoureuse de l'atmosphère des rues de la capitale. À l'époque où les numéros de rue n'existaient pas, les enseignes étaient des points de repères dans Paris, avec une liberté de ton et d'inventivité étonnante et haute en couleurs. En effet, les marchands attiraient l'attention du chaland par le cri mais aussi l'image, ce qui explique la beauté et l'ingéniosité des enseignes où se côtoient griffons, sirènes et chats noirs.

Parmi cette collection, 20 enseignes doivent aujourd'hui être restaurées pour être racrochées aux côtés des célèbres *Chat Noir* ou *Petit Dunkerque* dans la nouvelle Salle des Enseignes à découvrir dès la réouverture du musée rénové.

Pour cela, le musée Carnavalet compte sur le soutien et la générosité du public pour rendre leurs couleurs et leur éclat à ces œuvres qui constituent un témoignage unique de la vie populaire parisienne !

Ouverture de la plateforme de *crowdfunding* le 21 septembre sur : www.commeon.com



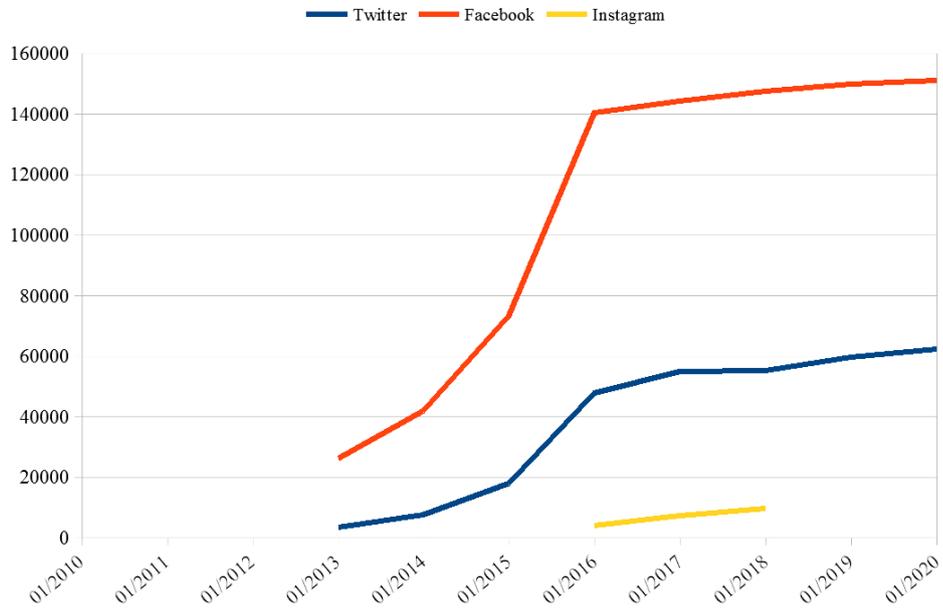
Vitrail : « Au bœuf normand », et « A la couronne d'or », deux enseignes d'aubergistes parisiens de la collection du musée Carnavalet – Histoire de Paris



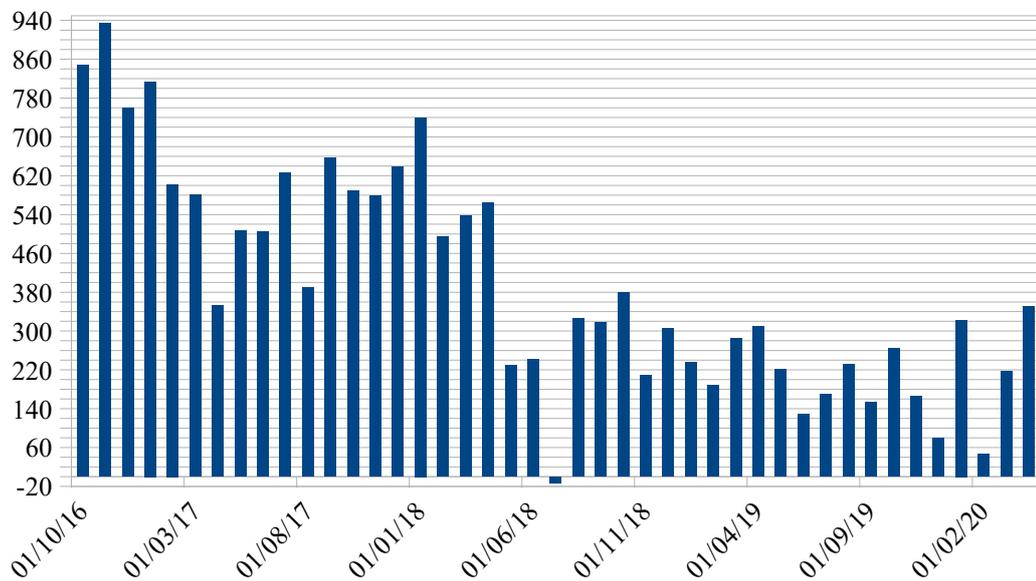
CONTACT PRESSE
MUSEE CARNAVALET – HISTOIRE DE PARIS
Camille Courbis
+33(0)1 88 21 23 68
camille.courbis@paris.fr

6.2.7. Statistiques réseaux sociaux

Augmentation des abonnés sur les trois réseaux sociaux principaux entre 2010 et 2020



Nombre de nouveaux abonnés par mois sur Twitter entre 01/10/2016 et 01/04/2020



Augmentation du nombre d'abonnés sur Twitter				
Date	Nombre d'abonnés total	Nouveaux abonnés	Nombres d'abonnés avec augmentation	Pourcentage d'augmentation
01/10/16	46928	848	47776	1,81 %
01/11/16	47776	934	48710	1,95 %
01/12/16	48710	760	49470	1,56 %
01/01/17	49470	814	50284	1,65 %
01/02/17	50284	602	50886	1,20 %
01/03/17	50886	580	51466	1,14 %
01/04/17	51466	353	51819	0,69 %
01/05/17	51819	506	52325	0,98 %
01/06/17	52325	504	52829	0,96 %
01/07/17	52829	626	53455	1,18 %
01/08/17	53455	390	53845	0,73 %
01/09/17	53845	657	54502	1,22 %
01/10/17	54502	589	55091	1,08 %
01/11/17	55091	578	55669	1,05 %
01/12/17	55669	638	56307	1,15 %
01/01/18	56307	740	57047	1,31 %
01/02/18	57047	494	57541	0,87 %
01/03/18	57541	538	58079	0,93 %
01/04/18	58079	564	58643	0,97 %
01/05/18	58643	230	58873	0,39 %
01/06/18	58873	242	59115	0,41 %
01/07/18	59115	-13	59102	-0,02 %
01/08/18	59102	326	59428	0,55 %
01/09/18	58776	317	59093	0,54 %
01/10/18	59093	380	59473	0,64 %
01/11/18	59473	208	59681	0,35 %
01/12/18	59681	305	59986	0,51 %
01/01/19	59986	236	60222	0,39 %
01/02/19	60222	188	60410	0,31 %
01/03/19	60410	285	60695	0,47 %
01/04/19	60695	309	61004	0,51 %
01/05/19	61004	221	61225	0,36 %
01/06/19	61225	129	61354	0,21 %
01/07/19	61354	169	61523	0,28 %
01/08/19	61523	232	61755	0,38 %
01/09/19	61755	154	61909	0,25 %
01/10/19	61909	264	62173	0,43 %
01/11/19	62173	165	62338	0,27 %
01/12/19	62338	79	62417	0,13 %
01/01/20	62417	323	62740	0,52 %
01/02/20	62740	46	62786	0,07 %

Bilan communication 2019

Evénements et partenariats :

- Présentation du projet de rénovation à l'espace Paris Rendez-Vous du 24 janvier au 27 avril 2019
- **Salon du dessin**, exposition « Fêtes et spectacles à Paris dans les collections du musée Carnavalet », du 26 mars au 1^{er} avril 2019
- Installation du dispositif mobile (7 kakémonos) présentant le projet de rénovation à la Mairie du 3^e (du 18 février au 29 mars) puis à la Mairie du 4^e arrondissement (du 17 avril au 18 mai 2019).
- **Les Traversées du Marais**, du 6 au 8 septembre 2019
- Une **campagne de financement participatif** pour la restauration de 20 enseignes du musée, du 9 septembre au 25 novembre 2019
- **Paris Photo**, partenariat et visite de l'atelier du photographe Philippe Chancel, du 7 au 10 novembre 2019

Relations presse :

- 1 visite presse du chantier de restauration le 5 novembre 2019 avec 27 journalistes présents et des visites individuelles tout au long de l'année
- 2 dossiers de presse et 4 CP
- 106 retombées presse
- 1 conférence de presse de Paris Musées avec un DP général annonçant la programmation 2020

Communication digitale :

- Nombre de visiteurs sur le **site Internet** :
299 373 utilisateurs (contre 247 674 en 2018, soit + 21%)

Top 3 des œuvres les plus consultées du site :

- Fragment du discours du Général de Gaulle
- Sement du Jeu de Paume
- Déclaration des Droits de l'homme et du citoyen

MUSÉE HISTOIRE DE PARIS CARNAVALET

- Facebook : 150 661 abonnés (+0,6%)

Meilleure publication :

- o 956 J'aime
- o 173 partages
- o 1 821 Clics sur la publication
- o 1 427 Réactions, commentaires et partages



Carte postale du métro Bastille (vers 1900)

- Twitter : 61 928 abonnés (+4%)

Meilleur tweet (a touché 37 240 personnes) :

	Impressions	37 240
	Engagements totaux	368
	Engagement avec le média	140
	J'aime	107
	Retweets	44
	Clics sur le profil	34
	Couvertures des détails	30
Clics sur le lien	15	

- Instagram : 19 683 abonnés (+31%)

Meilleure publication (a touché 10 100 personnes) :



- Le « top 2 » des œuvres les plus consultées sur le portail des collections :

- o Les trois ordres (9 890 consultations) : <http://parismuseescollections.paris.fr/fr/musee-carnavalet/oeuvres/revolution-francaise-ancien-regime-caricature-sur-les-trois-ordres-le-tiers>
- o La charpente de la fleche de la cathédrale Notre-Dame (5 842 consultations) : <http://parismuseescollections.paris.fr/fr/musee-carnavalet/oeuvres/charpente-de-la-fleche-de-la-cathedrale-notre-dame-de-paris>

Calendrier prévisionnel de la publication du site internet © Paris Musées

Février			Mars			Avril			Mai			Juin		
	ouvrés/sept-redém	autres												
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														

STRATÉGIE DIGITALE RÉOUVERTURE

Compte-rendu
Réunion 26 février 2020

PERSONNES PRÉSENTES

Hélène Boubée / Camille Courbis / Camille Mothes-Delavaquerie / Cécile Strub

ORDRE DU JOUR

- Définir la stratégie digitale de réouverture pour le musée
- Présentation d'un pré-planning de communication réseaux sociaux

OBJECTIFS COMMUNICATION OUVERTURE

- Valorisation de la double identité du musée histoire et histoire de l'art
 - Fédérer le public autour d'un projet commun nouveau : attiser la curiosité des anciens et des nouveaux visiteurs
 - Un musée accessible à tous : cartels universels / accessibilité PMR dans l'ensemble du musée (pas le cas avant) / 10% parcours accroché à hauteur d'enfants ...
 - Renforcer le message sur la gratuité des collections permanentes
 - Des collections incontournables : Plus grande collection au monde sur les Révolutions françaises / Chambre de Proust / Period Room / Collections archéo de la ville ...
 - Un musée de Ville ancré dans le 21^e siècle et le Paris de demain
- Faire du musée Carnavalet un incontournable pour les Parisiens et pour les touristes
 - Fidéliser le public

BUDGET

Enveloppe budgétaire en cours de définition avec PM, *a priori* dans les 10 000€

- Demande d'extension de budget possible ?

PRE-PLANNING ÉTABLI R.S. :

Rappel : mise en ligne du site internet le 02 ou 15 juin

Dans le cadre d'une ouverture semaine 26 : début de campagne : mi-avril / fin avril

Contenus :

Communication autour du chantier : gros œuvre, moyen œuvres, finitions, installations œuvres, restaurations...

Matériel à dispo : nombreuses photographies de chantier et les rushs film de 3.0

- Instagram et Facebook
- lundi : « *œuvre de la semaine* » uniquement visible dans le musée : focus sur l'œuvre et info sur accrochage, photographie en cours de montage (quand possible)
- mercredi : « *Mercredi c'est chantier* » focus sur le chantier ; 2 photos (retour chronologique sur le chantier du gros œuvre aux finitions)
- jeudi : stories « *Le Saviez-vous ?* » : anecdotes centrées sur l'histoire du bâtiment, l'architecture, les œuvres, histoire des lieux, histoire des collections ...
- Twitter
- lundi : « *œuvre de la semaine* » uniquement visible dans le musée : focus sur l'œuvre et info sur accrochage, photographie en cours de montage (quand possible)
- Diffusion courtes vidéos des travaux : gros œuvre / restauration / finition / installation – montage

Les vidéos :

- . Format carré, durée 45" > 1'15"
- . Contenu : gros œuvre / restauration / finition / installation – montage
- . Demande à 3.0 de faire des mini-vidéos à partir des rushes à leur disposition
- . Pré-teasers du teaser d'ouverture qu'ils réaliseront. L'idée est de faire un 2 en 1, ne pas augmenter considérablement les coûts de prod (voir avec Kristel Fauconnet ce que nous pouvons demander à 3.0 dans le cadre du contrat)

+ Demande de possibilité de réaliser en plus 3 vidéos entretiens de présentation du nouveau musée, durée 1'30" :
Valérie Guillaume, François Chatillon et un ou deux conservateurs (Cf. formats que réalise la Ville)

o Programme posts (à titre indicatif)

- Début de la campagne avec 3 posts sur Kossakowski 'Paris' = rupture visuelle avec ce qui précède, lancement campagne
- Posts et stories
- Décompte J- (9 jours) = insertion wording/punshline à définir

Sponsoring

- . Répartition : 70% IG / 30 % FB (à reconfirmer)
- . Sponsoring du post d'annonce de la date d'ouverture, effet push
- . 3 semaines avant ouverture : sponsoring de l'ensemble des posts et stories
- . Pendant l'ouverture
- . 1 mois après ouverture

Pub web display programmatique

- . travail avec agence Klox si possible, plus rassurant...
- . vigilance sur le ciblage

Partenariats et influenceurs

Budget pour renfort agence digitale ?

o Amont :

Collaboration avec un influenceur histoire de l'art : Culturez-vous qui ferait quelques articles sur blog ?

o Ouverture :

- IRL : tempo spécifique influenceurs art / histoire / lifestyle ...
- IRL : tempo privilégié influenceurs parents / enfants : format envisagé goûter et atelier/activité
- Sur réseaux : collaboration avec un influenceur histoire de l'art : La Minute Culture ou Mr Bacchus
- Sur réseaux : collaboration avec un influenceur histoire : idéalement Nota Bene ou Manon Brill : C'est une autre histoire ou Doc Seven

o Post ouverture

Collaboration avec un influenceur histoire de l'art : Mr Bacchus ou La Minute Culture visite privée ? Take Over ? Carte Blanche ?

Réseaux de la VdP : Que Faire à Paris ?, Paris.fr : PM fait le lien entre le musée et la ville.

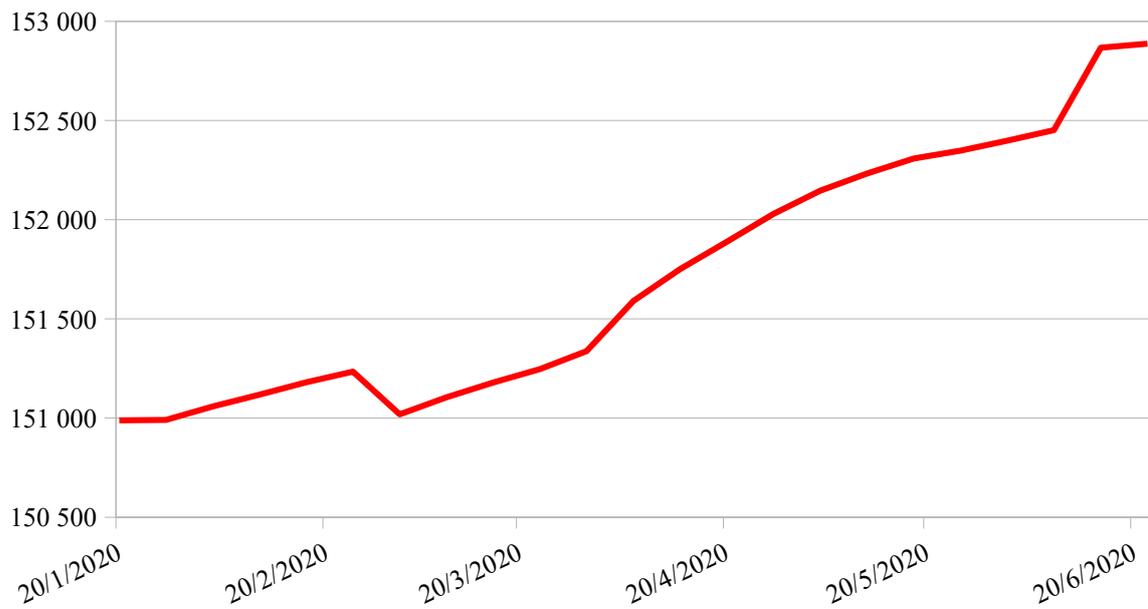
Attente de retour

- . Validation de la ligne budgétaire
- . Qui réalise les déclinaisons graphiques du visuel d'ouverture pour habillage des sites ?
- . Vidéos à 3.0 : teasers et nouveaux formats et contenus pour les réseaux sociaux
- . Vidéos interviews : Que Faire à Paris ? / Paris.fr / 3.0 + demander les droits sur les images / les logos
- . Tournage délocalisé Nota Bene : budget ? (plan B : Manon Brill ? / Doc Seven ?)
- . Articulation des collaborations Mr Bacchus, Culturez-vous, Minute Culture

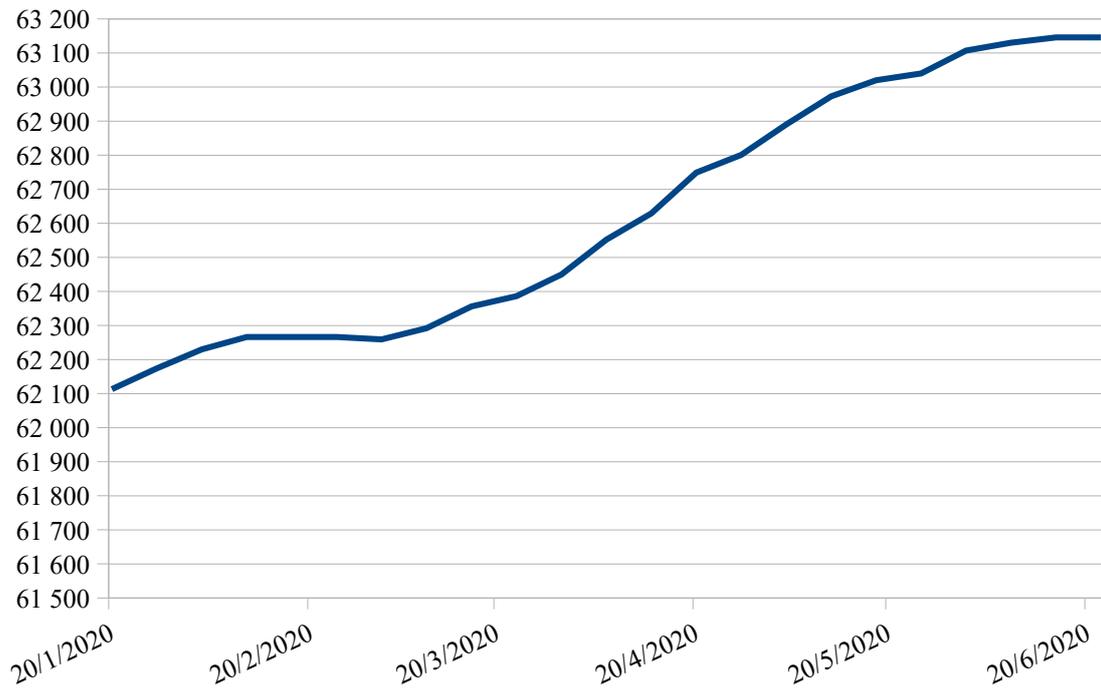
- si ouverture en septembre, glissement de l'ensemble du programme à début juin

Nombre de fans et followers année 2020			
Dates	Facebook	Twitter	Instagram
20/1/2020	150989	62113	19975
27/1/2020	150991	62174	20145
3/2/2020	151058	62230	20323
10/2/2020	151118	62266	20445
17/2/2020	151180	62266	20570
24/2/2020	151234	62266	20699
2/3/2020	151019	62259	20849
9/3/2020	151105	62292	20973
16/3/2020	151179	62356	21171
23/3/2020	151247	62386	21445
30/3/2020	151337	62450	21707
06/04/20	151590	62552	21982
13/04/20	151751	62629	22280
20/04/20	151889	62749	22597
27/04/20	152029	62801	22832
04/05/20	152146	62890	23077
11/05/20	152233	62973	23365
18/05/20	152308	63020	23673
25/05/20	152348	63040	23967
01/06/20	152398	63107	24285
08/06/20	152451	63130	24411
15/06/20	152867	63146	24561
22/06/20	152887	63146	24722

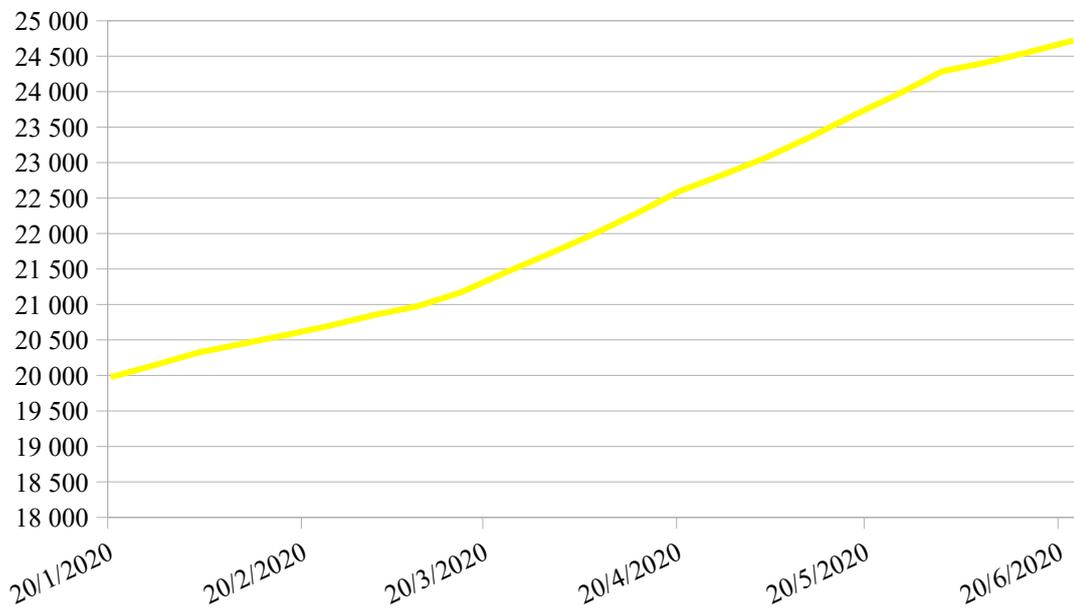
Accroissement du nombre d'abonnés sur Facebook depuis janvier 2020



Accroissement du nombre d'abonnés sur Twitter depuis janvier 2020



Accroissement du nombre d'abonnés sur Instagram depuis janvier 2020



Programmation réseaux sociaux janvier 2020

JANVIER					
	Lundi 27	Mardi 28	Mercredi 29	Jeudi 30	Vendredi 31
FACEBOOK					
PUBLICATIONS	L'œuvre de la semaine Sarah Bernhardt	Date du jour "Crue de la Seine"			
STORIES				"Saviez-vous que...?" dans les collections / musée	
TWITTER					
PUBLICATIONS	L'œuvre de la semaine Sarah Bernhardt	Date du jour "Crue de la Seine"		"Saviez-vous que...?" dans les collections / musée	
INSTAGRAM					
POSTS	L'œuvre de la semaine Sarah Bernhardt				Chronique de la vie à Paris
STORIES		Date du jour "Crue de la Seine"		"Saviez-vous que...?" dans les collections / musée	
LIVE					

Programme réseaux sociaux mars 2020

	Du mardi 3	Mardi 4	Mardi 5	Vendredi 8	Samedi 9	Dimanche 10	Lundi 11	Mardi 12	Mardi 13	Mardi 14	Mardi 15	Mardi 16	Mardi 17	Mardi 18	Mardi 19	Mardi 20	Mardi 21	Mardi 22	Mardi 23	Mardi 24	Mardi 25	Mardi 26	Mardi 27	Mardi 28	Mardi 29	Mardi 30	Mardi 31			
	FACEBOOK																													
PUBLICATIONS		Université de la santé - 100 ans de la santé au Québec																												
STORIES																														
PUBLICATIONS																														
POSTS																														
STORIES																														
DEF																														
	INSTAGRAM																													
PUBLICATIONS																														
STORIES																														
PUBLICATIONS																														
POSTS																														
STORIES																														
DEF																														
	TWITTER																													
PUBLICATIONS																														
STORIES																														
PUBLICATIONS																														
POSTS																														
STORIES																														
DEF																														

Programme réseaux sociaux mai 2020

	Vendredi 1	Samedi 2	Dimanche 3	Lundi 4	Mardi 5	Mercredi 6	Jeudi 7	Vendredi 8	Samedi 9	Dimanche 10	Lundi 11	Mardi 12	Mercredi 13	Jeudi 14	Vendredi 15
PUBLICATION	Plan de travail hebdomadaire: planification de l'équipe			Union de la jeunesse: Journée de la jeunesse				Facebook				Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse	Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse	Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse	Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse
STORES															
PUBLICATION	Plan de travail hebdomadaire: planification de l'équipe			Union de la jeunesse: Journée de la jeunesse				Facebook				Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse	Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse	Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse	Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse
POSTS				Union de la jeunesse: Journée de la jeunesse											
STORES															
LIEN															
PUBLICATION	Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse							Facebook				Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse	Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse	Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse	Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse
STORES															
PUBLICATION	Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse							Facebook				Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse	Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse	Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse	Marathon de la jeunesse: Journée de la jeunesse
POSTS															
STORES															
LIEN															

6.3. Documentation musées européens

Programme du Historisches Museum Frankfurt pour sa réouverture le 7-8 octobre 2017



Am 7./8. Oktober 2017 öffnen die Türen im neuen Ausstellungshaus des Historischen Museums. Die großen Ausstellungen *Frankfurt Einst?* und *Frankfurt Jetzt!* laden zur intensiven Beschäftigung mit der Geschichte und Gegenwart der Stadt ein.

Programm am Samstag, 7. Oktober // Sonntag, 8. Oktober
kostenloses, halbstündiges Führungsangebot im Historischen Museum

Samstag, 7. Oktober 2017:

Sonderführungen

- 11.30 Uhr Das neue HMF - Frank Berger
- 12 Uhr Frankfurt Einst? - Wolfgang Cilleßen
- 12:30 Uhr Das neue HMF - Jan Gerchow
- 13 Uhr Frankfurt Jetzt! - Marta Dannoritzer
- 13:30 Uhr Das neue HMF - Kristina Klein
- 14 Uhr Highlights im Saalhof - Wolfgang Cilleßen
- 14:30 Uhr Das neue HMF - Jan Gerchow
- 15 Uhr Frankfurt Einst? - Nina Gorgus
- 15 Uhr **Frankfurt 1742 - das größte Fest der Welt**
Vorstellung des neuen Comics im Sonnemann-Saal
- 15:30 Uhr Das neue HMF - Tobias Teichmann
- 16 Uhr Frankfurt Jetzt! - Kristina Klein
- 16:30 Uhr Das neue HMF - Jan Gerchow
- 17 Uhr Highlights im Saalhof - Jonathan Fedel
- 17:30 Uhr Das neue HMF - Nina Gorgus

Sonntag, 8. Oktober 2017:

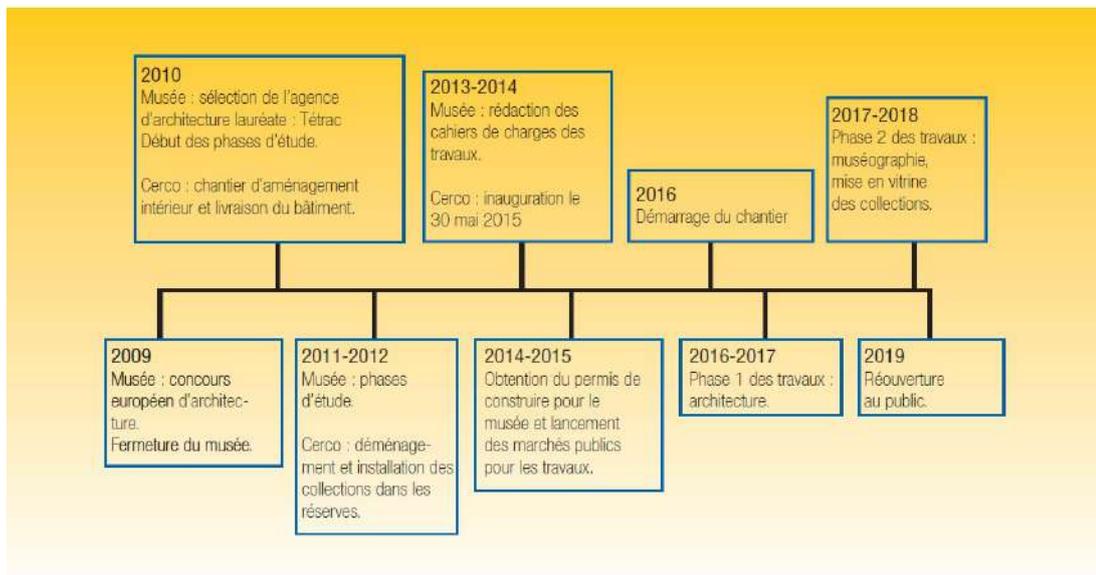
Musik & Tanz

- 11.30 Uhr Swingtime mit den Red Hot Hottentots & Lindy Hop Frankfurt
im Sonnemann – Saal

Sonderführungen

- 11.30 Uhr Das neue HMF - Wolfgang Cilleßen
- 12 Uhr Frankfurt Einst? - Joscha Döpp
- 12:30 Uhr Das neue HMF - Moritz Röger
- 13 Uhr Frankfurt Jetzt! - Anne Gemeinhardt
- 13:30 Uhr Das neue HMF - Wolfgang Cilleßen
- 14 Uhr Highlights im Saalhof - Seyma Doudouxi
- 14:30 Uhr Das neue HMF - Dieter Wesp
- 15 Uhr Frankfurt Einst? - Alexandra Sajnikova
- 15 Uhr **Frankfurt 1742 - das größte Fest der Welt**
Vorstellung des neuen Comics im Sonnemann-Saal
- 15:30 Uhr Das neue HMF - Hannes Pflügner
- 16 Uhr Frankfurt Jetzt! - Franziska Mucha

Calendrier prévisionnel de rénovation du Museon Arlaten (dossier de presse 2016)



Campagne de communication ouverture du MuCEM (2013) © Dream On



Musée royal de l'Afrique centrale : le musée en rénovation devient un musée Pop-up

MUSÉE ROYAL DE L'AFRIQUE CENTRALE



Le Musée royal de l'Afrique centrale (MRAC) est connu comme l'un des plus beaux et plus fascinants musées de l'Afrique. Édifice historique somptueux, le musée abrite des collections d'une richesse fabuleuse et est également une institution scientifique multidisciplinaire consacrée à l'Afrique. Des jardins à la française l'entourent et l'ensemble s'encadre dans une forêt séculaire.

La rénovation

Le MRAC a fermé ses portes le 1er décembre 2013 pour trois années de travaux de rénovation. Lorsqu'il les rouvrira, mi-2017, il aura considérablement changé d'aspect. Le musée rénové sera un musée dynamique, contemporain et orienté vers la société. Il sera le lieu de mémoire d'un passé colonial partagé et une plate-forme dynamique pour la rencontre et le dialogue des visiteurs de générations et de cultures différentes.

Cette rénovation était urgente. Le bâtiment public date de 1910 et, s'il respire encore un charme qui lui est propre, son infrastructure n'était plus adaptée aux nécessités d'un musée moderne. L'exposition permanente avait, elle aussi, fortement vieilli et contrastait avec les expositions temporaires en phase avec l'actualité des collections et de la recherche scientifique. Une rénovation en profondeur et une modernisation s'imposaient donc.

L'élément le plus marquant de cette rénovation est sans conteste le nouveau pavillon d'accueil vitré qui se dressera entre le pavillon de la Direction et le Palais des Colonies. Les fonctions muséales telles que billetterie, boutique, restaurant, espace de pique-nique pour les enfants et vestiaires sont écartées de l'ancien édifice et abritées dans ce nouvel espace. Un couloir souterrain mènera du nouveau pavillon d'accueil à l'ancien bâtiment. Des espaces pour expositions temporaires et un auditoire y seront aménagés et les visiteurs pénétreront dans l'ancien bâtiment par les caves où sera installée la première partie de la nouvelle exposition permanente.

Le bâtiment du musée, édifice classé, sera rénové et restauré dans le respect du concept architectural d'origine. La lumière, la transparence et les perspectives seront réintroduites dans l'esprit de l'architecte Girault.

L'exposition permanente s'articule en deux volets étroitement liés : dans les caves du bâtiment, l'exposition dépeint l'histoire, le présent et les perspectives d'avenir de l'institution ; au rez-de-chaussée, le musée relate une histoire divisée en plusieurs zones thématiques et dont le noyau est l'Afrique centrale.



© SSK
124

Un musée Pop-up

Durant la période de la rénovation, nous devenons un musée Pop-up. Vous nous retrouvez en différents endroits !

Les collections Pop-up

Certains de nos objets se trouvent pour toute la durée de la rénovation dans une institution partenaire, d'autres pièces apparaissent dans des expositions temporaires en Belgique ou à l'étranger.

Activités scolaires Pop-up

Le musée accueillait annuellement 30 000 enfants et jeunes pour des ateliers. Afin d'assurer une continuité pendant la rénovation, nos activités scolaires sont accueillies par trois partenaires au centre de Bruxelles : le Muséum des Sciences naturelles, BELvue et BOZAR.

Autres activités Pop-up

Les activités pour les groupes d'adultes, les familles et les enfants se poursuivent pendant la rénovation. Vous avez la possibilité de participer à des visites guidées, conférences, promenades, etc. sur le site du Musée royal de l'Afrique centrale à Tervuren mais aussi à Bruxelles.

Pour toutes les informations sur nos expositions et collections Pop-up : lisez notre *Journal Pop-up*



Musée royal de l'Afrique centrale
Leuvensesteenweg 13
3080 Tervuren
02 769 52 11
www.africamuseum.be

ORGANISATION DE LA RÉNOVATION
Propriétaire : État belge
Maître d'ouvrage: Régie des Bâtiments
Architecture: AT Stéphane Beel architectes
Entrepreneur: SA Denys (Wondelgem)



**Manchester
Museum**



Press Release:

Manchester Museum Celebrates Heritage Lottery Fund Success

Manchester Museum, part of The University of Manchester, has received initial support from the Heritage Lottery Fund (HLF) for its Courtyard Project, it was announced today. The project will transform the Museum with a major two-storey extension, a new main entrance, and much-improved visitor facilities inspired by a new ethos of a 'museum for life.'

Work will commence in May 2018 and the finished building will reopen in early 2020. Development funding of £406,400 has been awarded to help Manchester Museum progress its plans to apply for a full grant at a later date.

The Courtyard extension will create a major new Temporary Exhibitions Gallery, providing almost three times as much space as the Museum currently has for temporary and touring shows. The new facility will enable the Museum to become one of the North of England's leading venues for producing and hosting international-quality exhibitions on human cultures and the natural world.

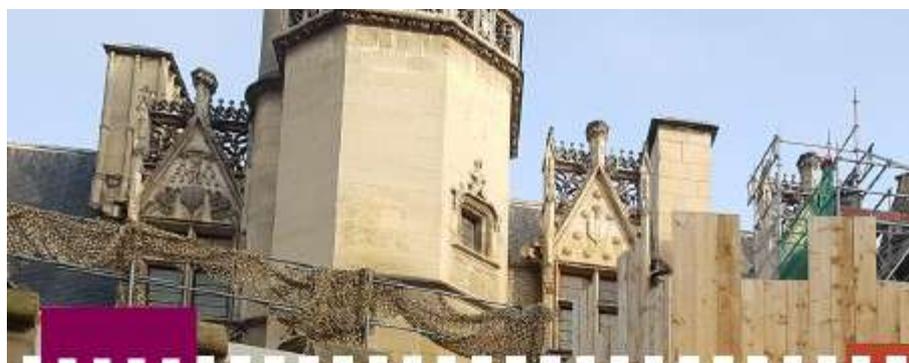
In addition, a permanent South Asia Gallery will be created in a landmark partnership with the British Museum. Bringing together the very best of Manchester Museum's own South Asian collections and world-class sculpture, textiles and artefacts from the British Museum, the Gallery will explore the history and culture of South Asia and its relationship with communities in the North West of England.

Wide ranging improvements to visitor facilities - including a new street-facing entrance to create a much more visible and welcoming first impression - will enrich the experience and comfort of all. Particular emphasis will be placed on accessible design for older visitors and people with a disability.

The Courtyard project aims to redefine the social purpose of the Museum. Inspired by the idea of a 'museum for life', it will place health, wellbeing and social inclusion at the very forefront of the Museum's role. Physical improvements will be accompanied by greatly enhanced opportunities in education and public engagement, supported by 120 new, trained volunteers.

The total cost of the Courtyard Project is expected to be £12.4million. News of HLF support marks the second major commitment to the scheme, following a Treasury announcement of £5million towards the South Asia Gallery in November 2015.

MANCHESTER
1824
The University of Manchester
Manchester Museum



MUSÉE DE CLUNY
le monde médiéval

**COMMUNIQUE
DE PRESSE**
Avril 2020

DES NOUVELLES DES TRAVAUX AU MUSÉE DE CLUNY

Confinement oblige, le chantier de modernisation en cours au musée de Cluny – musée national du Moyen Âge est à l'arrêt depuis le 17 mars dernier. Si cela impacte le calendrier de l'ensemble des travaux, toutes les activités du musée ne sont pas totalement suspendues.

Le confinement rebat les cartes du calendrier des travaux menés, depuis fin 2015 au musée par l'Oppic (Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture). Le 28 juin 2020 une fermeture totale du musée était prévue pour environ 11 mois.

Ce moment devait correspondre à la date de réception des travaux de mise en accessibilité de l'hôtel médiéval. L'arrêt du chantier laisse à penser que la réception des travaux se fera plus tardivement que prévu. Il est donc vraisemblable que la fermeture prévue initialement le 28 juin 2020 soit repoussée sans qu'il soit possible pour le moment de fixer une nouvelle échéance.

Cela pourrait permettre aux visiteurs de découvrir la présentation « Regards sur la vie quotidienne » qui a ouvert le 4 mars et devait s'achever le 28 juin. Toutes les œuvres présentées étant issues des collections du musée, rien ne s'oppose à ce qu'elle soit prolongée jusqu'à la fermeture de l'établissement. La programmation culturelle prévue ce printemps pourrait également être décalée.

Une réflexion est en cours sur les prérequis nécessaires à une réouverture dans les meilleures conditions sanitaires, grâce au précieux travail de l'agent de prévention du musée. Cette réflexion est menée selon les prescriptions du Haut-Fonctionnaire de Défense et de Sécurité placé au côté du ministre de la Culture. Un plan garantissant les conditions de visite et de travail optimales est actuellement à l'étude.

Dans les mois suivants la réception des travaux, une dernière étape, importante, attendra les équipes du musée de Cluny : la réinstallation de l'ensemble des œuvres dans un nouveau parcours chronologique, où se déploieront une nouvelle signalétique et une nouvelle médiation en salle. La cour sera quant à elle restaurée et accessible à tous les publics. C'est pour permettre le bon déroulement de cette dernière phase qu'une fermeture totale des lieux est indispensable pendant plusieurs mois. Enfin, le réaménagement du jardin, dont une partie sera intégrée dans le parcours du musée se poursuivra, sous le mandat délégué de la Ville de Paris et le contrôle du ministère de la Culture.

3 place Paul Painlevé
75005 Paris
T : 01 51 73 76 00
F : 01 48 34 51 75

musée-moyenage.fr
  @muséecluny

6.4. Entretiens

KATHARINA KEPPLINGER – Chargée de programmation Humboldt Highlights
Humboldt Forum Kultur SARL

19.11.2018

Objectif de l'entretien : comprendre le Humboldt Forum Kultur SARL et l'objectif de la préfiguration à l'aide des différentes activités qu'elle organise

[installation dans l'espace commun du bureau]

KK : Tu veux commencer ?

CS : Oui, merci ! Tout d'abord merci de me recevoir. Je me présente rapidement : je suis actuellement en première année de master en muséologie.

KK : A Paris, c'est ça ?

CS : Exactement, à la Sorbonne.

KK : C'est chouette. Et tu t'intéresses actuellement au Humboldt Highlights ?

CS : C'est ça. Est-ce que vous pourriez peut-être d'abord présenter la Humboldt Forum Kultur SARL ?

KK : La Humboldt Forum Kultur SARL est une filiale de la fondation Humboldt Forum im Berliner Schloss qui s'occupera par la suite de l'exploitation. La HFK existe pour préparer l'exploitation culturelle de la fondation.

CS : D'accord. Et pourquoi la fondation s'est-elle décidée à créer une filiale qui s'occupe de l'ensemble des activités culturelles en amont ? Pourquoi ce choix de politique culturelle ? Ou plutôt politique de préfiguration ?

KK : Il n'était pas vraiment question de politique culturelle. Oui c'était plutôt une stratégie de ce qui sera. Ça a mis pas mal de temps à se mettre en place, d'abord il y a eu le slogan « Das Humboldt Forum beginnt jetzt » (Le Humboldt Forum commence maintenant) qui a bien marché parce qu'il y avait déjà l'ensemble des acteurs qui allaient participer et l'ensemble des collections et que ça nous permettait de préparer le public à ce qui allait se dérouler. C'est pour ça que la HFK était là, pendant les deux dernières années, pour organiser des événements, des activités et dire au public « voilà ce que vous pourrez voir dans le futur Humboldt Forum ». Pendant longtemps on a cru que l'exploitation du Humboldt Forum reviendrait à la Stiftung Preussischer Kultur (SPK) mais finalement la fondation Humboldt Forum im Berliner Schloss a été créée parce que la SPK était déjà trop imposante et trop occupée.

CS : La SPK détient les autres musées de l'Île aux musées c'est ça ?

KK : Oui et elle est aussi détentrice d'une partie du Humboldt Forum mais elle n'a pas la primeur sur l'exploitation du site qui revient à la fondation Humboldt Forum im Berliner Schloss. La SPK a donc des surfaces d'exposition temporaire et un droit de participation à l'élaboration du programme avec les autres acteurs.

CS : Qui sont donc l'Université Humboldt, la Ville de Berlin et bien sûr la SPK.

KK : C'est ça.

CS : Quelle était l'orientation culturelle, si je puis dire, de la HFK ?

KK : Il n'y avait pas vraiment une seule direction. On voulait surtout réussir à générer la pensée « humboldtienne », à rassembler dans un même endroit la connaissance, la nature et l'art. C'est pour ça qu'on a fait beaucoup de lectures mais aussi des visites dans les jardins de la ville ou encore le Pop'Kino dans différents quartiers pour créer des points de repères dans la ville. Mais nous sommes en train de réduire le nombre d'activités et de s'orienter plutôt vers l'ouverture qui aura lieu en 2020. L'ouverture progressive aura lieu à partir de fin 2019.

CS : Progressive ? Comment cela va-t-il s'organiser ?

KK : En fait c'est un moyen de faire une place à chacun des acteurs du HF et de donner une plateforme d'expression à chacun. Cela ne faisait pas sens d'ouvrir un si grand site en une seule fois.

CS : Donc les Humboldt Highlights que vous organisez actuellement sont le point culminant de votre programmation ?

KK : Pas tellement le point culminant, mais plutôt le point de départ. On commence dès maintenant à s'intéresser au contenu, aux collections du futur musée et à développer un vocabulaire spécifique et non plus à travailler sur un plan plus méta.

CS : Dans quel sens ?

KK : Avant on s'occupait plutôt de l'ensemble des choses qui gravitait autour du musée que ce soit la nature ou les sciences par exemple. Maintenant c'est beaucoup plus ciblé en fonction de ce que l'on pourra vraiment retrouver dans le HF.

CS : C'est dans ce sens que vous avez aussi choisi les objets dans le cadre de l'exposition Humboldt Forum Highlights ?

KK : Non ça c'était le choix de chaque acteur qui sera présent dans le HF et du musée ethnologique de Dahlem et le musée asiatique qui ont donné leurs collections au futur musée. C'est eux qui ont formé ce que l'on pourrait appeler la « short-list » des Highlights.

CS : J'en ai vu huit en tout hier.

KK : Oui et on a pas pu tous les mettre ! Mais il faut savoir qu'il y avait pas mal de restriction, entre les objets qui étaient déjà emballés et qu'on ne pouvait plus exposer, ceux qui étaient trop grands ou trop fragiles. Mais c'était intéressant parce que ça nous a permis de déterrer des nouveaux trésors !

CS : Est-ce qu'on pourra ensuite retrouver ces objets phares dans le HF ?

KK : Oui et ils auront une muséographie spéciale dans le futur bâtiment. Ils seront répartis dans différentes salles sur l'ensemble du site. De cette manière, le visiteur pourra retomber dessus lors de sa prochaine visite !

CS : Et est-ce que vous avez voulu générer une médiation commune autour de ces objets phares ?

KK : La muséographie et le type de médiation sont les mêmes pour l'ensemble des Highlights. On avait déjà fait ça lors de l'exposition « Neue Nachbarn » il y a deux ans, où l'on avait aussi travaillé avec plusieurs des musées de l'Île aux musées. On s'est rendu compte que le visiteur ne venait pas spécifiquement voir les objets phares parce qu'ils étaient trop éparpillés. C'était plutôt par hasard qu'il tombait dessus. On a alors décidé qu'au lieu de faire un plan avec la liste complète des Highlights et des indications d'orientation, de faire une médiation autour de chaque objet pour aussi surprendre le visiteur. Et c'est de là qu'est née l'idée de cycles de lecture et de conférence. En partant de chaque objet cela nous a permis de traiter différents sujets et d'inviter des spécialistes de tous les horizons. Par exemple avec la main de gorille, on a pu faire le lien avec la place des animaux au HF mais aussi l'extinction des abeilles avec le musée de la Ville.

CS : C'est vrai que j'ai été un peu surprise mais ça collait bien ensemble finalement !

KK : Ça nous a permis de relier différentes choses et d'être plus interdisciplinaires. C'est ça que l'on voulait communiquer au public même si parfois ça peut paraître un peu confus. De créer des points de repères pour le futur HF mais aussi de créer dès maintenant des partenariats avec des spécialistes et même d'autres institutions culturelles pour montrer que c'est un forum de débat et de rencontres.

CS : Est-ce que vous avez eu des retours sur ces conférences ?

KK : On a eu des très bon retours, surtout par mail. Mais c'est difficile pour l'instant d'avoir du recul par rapport au nombre de gens mobilisés. C'est surtout compliqué d'avoir des chiffres fiables parce qu'on change d'endroit pour chaque conférence. Bien sûr on a le nombre d'inscrits, mais c'est très variables en fonction des conférences. Mais ce qu'on peut dire c'est que ça augmente d'une conférence à l'autre !

CS : Qu'est-ce qui fait la spécificité des Humboldt Forum Highlights par rapport au reste des activités et événements organisés en prévision de l'ouverture du musée ?

KK : Je dirai que c'est plus concret. Ça nous permet vraiment d'avoir des objets desquels vont pouvoir découler des thèmes très divers mais que l'on pourra rattacher directement aux objets. Ça permet aussi d'établir un lien plus direct avec le public qui peut mieux se représenter à la fois le lieu dans lequel vont être exposés ces objets mais aussi les thématiques que le HF va englober.

CS : Pour qui avez-vous alors imaginé ces conférences autour des objets phares ?

KK : En principe c'était pour un public intéressé. Mais c'était surtout prévu pour ne pas attirer uniquement des universitaires ! On voulait organiser des événements ludiques et où les gens repartaient avec quelque chose. C'est une petite victoire personnelle que les gens aient ri lors des deux dernières conférences ! C'est aussi pour ça qu'on a choisit une modératrice qui n'était pas du milieu académique et qui posait des questions aussi très pratico-pratiques qu'un universitaire n'aurait pas forcément posées.

CS : Pourquoi avoir choisi deux formats : l'exposition et les conférences pour les Humboldt Highlights ?

KK : En modulant les formats cela nous a permis de garder l'attention du public. Même au sein des débats on a choisit de faire trois panels de 20 minutes pour que le public soit captivé jusqu'à la fin.

CS : Qu'est-ce que cela signifie de réunir tous ces acteurs au sein d'un même événement ? voire au sein d'un même lieu ?

KK : Le fait est que les Berlinoises ne savent pas ce qu'ils vont trouver au HF. Ils savent que c'est la combinaison de deux musées qui se trouvaient en périphérie du centre, mais aussi qu'un certain nombre d'acteurs participent au projet. Donc ces conférences c'était vraiment l'occasion de montrer que ce n'est pas un simple rassemblement de collections et d'acteurs dans ce projet mais que cela montre une vraie volonté de travail commun et de débat. Le travail d'équipe fonctionne assez bien mais c'est vrai que nous sommes beaucoup, donc cela prend parfois beaucoup de temps !

CS : Comment ça se passe par exemple pour le choix des intervenants ?

KK : On a une équipe qui s'occupe de choisir les intervenants. Ils y a des représentants de chaque groupe du HF mais aussi des spécialistes, des historiens, des consultants... et bien sûr des gens de chez nous qui vont faire une première sélection. Et après nous échangeons en fonction du thème qui a été choisi lequel des intervenants serait le plus intéressant. Après c'est beaucoup d'organisation aussi : on fait des demandes auprès des intervenants, on prévoit en fonction des plannings, des disponibilités...

CS : Est-ce que vous avez eu des refus catégoriques ? A cause du projet du HF notamment ?

KK : Pour l'instant jamais. Je crois que c'est aussi parce que les gens comprennent bien que le seul moyen de changer ce qui existe c'est de faire partie du débat. Ces conférences sont alors aussi le moyen de faire part de son point de vue critique. Par exemple on a eu un débat sur l'ivoire entre une conservatrice qui faisait part de l'importance esthétique et historique des objets qui seront présentés et une intervenante de WWF qui soulevaient des questions sur le braconnage illégal qui sévit toujours. C'était très intéressant de voir des points de vues différents émerger.

CS : Le chantier a commencé en 2011...

KK : Oui, je crois non ?

CS : Et depuis quand propose-t-on des activités et événements ?

KK : Il y en avait déjà dans la Humboldt Box qui étaient organisées par la Ville en plus des expositions temporaires qui étaient proposées. C'était intéressant surtout pour le public de voir comment se sont développés les différents pans du projet mais aussi d'aborder des questions plus sociétales.

CS : C'est vrai que j'ai trouvé ça très lisible et surtout la vue était superbe !

KK : C'est vrai que c'est sympa de voir le chantier d'en haut !

CS : Je crois que de mon côté c'est tout ce qu'il me fallait sur les Highlights et le HF. Mais je voulais revenir vers vous pour les enregistrements des premières conférences ?

KK : Oui, j'ai demandé mais pour l'instant je n'ai pas pu avoir la somme des enregistrements, seulement chaque micro individuellement. Ils n'ont pas encore eu le temps de les assembler. Mais je t'enverrai un e-mail dès que ce sera fait comme ça tu pourras les écouter.

CS : C'est parfait, merci beaucoup. Je crois que c'est tout de mon côté et je vous remercie chaleureusement pour votre accueil et d'avoir pris le temps de me recevoir.

KK : Avec plaisir et si tu as encore une question, tu peux m'écrire !

CHRISTIAN KAWALLA – Marketing manager

Fondation Humboldt Forum im Berliner Schloss

19.02.2019

Objectif de l'entretien : appréhender les enjeux de la communication autour des HF Highlights

CS : Merci beaucoup de prendre quelques minutes pour me répondre. J'avais quelques questions concernant la communication autour des HF Highlights tant sur l'exposition que sur les événements qui sont organisés autour. J'avais notamment des questions sur le public visé et sur la stratégie de communication en elle-même. Comment avez-vous développé cette dernière ?

CK : On a d'abord conçu des affiches et des visuels, mais nous nous sommes attachés à développer une visibilité en ligne aussi : des bannières, des blocs, ... depuis fin octobre 2018 et jusqu'au mois de mai. Mais dans la stratégie de communication il n'y a pas que ça mais aussi beaucoup de presse. Nous avons développé un partenariat avec la Tagesspiegel que lisent plusieurs dizaines de milliers de personnes. Nous avons chaque mois une double-page où nous présentons un Highlight avec un texte du musée sur l'objet en lui-même et une photo. Il y a en complément, il y a deux ou trois textes rédigés par des personnes pour donner une perspective différente à la thématique. Cette campagne des Highlights à la fois dans le journal mais aussi dans l'espace public avec les affiches dans le métro ou bien sur des espaces publicitaires, c'est de faire comprendre aux futurs visiteurs de quoi il retourne dans le HF. Finalement, en terme de communication, on voulait mettre l'accent sur le logo et familiariser le visiteur avec ce dernier, mais aussi des objets forts.

CS : Donc ça c'était directement adressé aux Berlinois ?

CK : Exactement. On a mené cette campagne uniquement à Berlin avec ces affiches. Déjà parce que c'est très cher, mais surtout pour aller de « l'intérieur vers l'extérieur ». Donc d'abord toucher les locaux, puis les touristes. On a loué des espaces dans des points de jonctions importants de la ville où il y a beaucoup de passage. Parce que finalement, un des points importants c'est aussi la visibilité. Ensuite on a aussi développé les petits livrets bleus, des outils de communication « portables », c'est-à-dire des flyers qu'on peut trouver dans différents lieux culturels, dans des cinémas, des lieux un peu alternatifs. Ça permet en fait de rassembler dans un objet de communication l'ensemble des informations de base pour que le visiteur puisse comprendre ce qu'est le HF à travers la présentation des Highlights

CS : Est-ce que vous conduisez aussi une campagne pour le HF de manière plus générale ?

CK : Non, ou en tout cas pas de manière active. D'abord parce qu'on a très peu de contenus. Avec les Highlights, c'est pratique parce qu'on a des images et du contenu sur lesquels on peut directement s'appuyer. Concernant la communication autour du HF de manière plus générale, on est pour l'instant encore très axé sur le bâtiment, la construction, ce qui est fini, ce qui n'est pas encore fini... L'objectif final c'est bien sûr de lier ces deux choses : les objets phares et l'achèvement du projet architectural. L'important bien sûr pour l'instant c'est de finaliser la construction du bâtiment.

CS : Et en terme de développement des publics ?

CK : Ça viendra dans un deuxième temps. Pour l'instant la priorité reste le développement d'une communication claire autour d'objets choisis. Donc pour l'instant on est encore dans l'attente, parce qu'on n'a pas encore de lieu à proprement parler. Et pour le volet de la communication, c'est très difficile de communiquer sur un lieu qui « n'existe pas » ou du moins où les gens ne peuvent pas encore aller. Ce qui fait qu'on tourne un peu en rond. Dans deux ans, je pense qu'on commencera à développer un cercle d'amis du HF mais pas avant.

CS : Et pour les perspectives qu'ouvrent les Highlights ?

CK : Ce qui est bien c'est qu'on peut développer une même stratégie sur plusieurs mois avec le cycle de conférences. On peut se nourrir de ça dans le sens où ça présente différentes perspectives et qu'en tant que visiteurs, on peut assister à l'un de ces événements gratuitement et se faire sa propre idée.

CS : Mais ça s'est déjà développé depuis le début du cycle ?

CK : Complètement ! C'est là qu'on voit que le bouche-à-oreille marche très bien. La meilleure pub c'est les gens eux-mêmes au final et ça permet de lancer le truc même si ça prend un peu du temps et qu'il est encore un peu tôt pour en voir les résultats.

CS : Merci infiniment d'avoir pris le temps de me recevoir !

CK : Pas de souci, merci à toi !

CATALINA HEROVEN – Responsable scientifique de l'exposition Humboldt
Forum Highlights

Staatliche Museen zu Berlin Stiftung Preußischer Kulturbesitz

20.02.2019

Objectif de l'entretien : comprendre plus précisément les enjeux de la préfiguration à l'aide de l'exposition des HF Highlights

[point de rendez-vous dans le hall du Neues Museum]

CH : Si tu veux, pour commencer tu peux me poser les questions sur lesquelles nous avons échangé par mail et je te fais faire un tour en même temps. Ça ne te dérange pas si je te tutoies ?

CS : Non, bien sûr ! Alors concernant les questions, c'était surtout sur la muséographie de l'exposition. Comme l'exposition se situe dans plusieurs lieux, je voulais savoir comment vous aviez conçu ça. Est-ce que vous avez développé une muséographie spécifique pour chaque Highlights, ou pour chaque lieu ? Ou alors est-ce que c'était une muséographie plus englobante ?

CH : Je ne sais pas si tu avais eu l'occasion de voir l'exposition « Neue Nachbarn » ? C'était en fait une sorte de première version de l'exposition des Highlights.

CS : Non, malheureusement pas. Quand est-ce que c'était ?

CH : C'était... de juin 2017 jusqu'il y a quelques mois, on l'a démontée à la fin de l'année dernière [2018], vers octobre. Au début l'idée c'était de développer l'exposition « Neue Nachbarn » et de l'enrichir avec de nouveaux objets. Mais finalement on a quand même décidé de faire tout autre chose.

CS : Donc l'exposition « Neue Nachbarn » était aussi composée d'objets des collections du futur musée ?

CH : En fait, dans cette exposition c'était le même principe que celle-ci : aussi dans différents lieux, mais avec beaucoup plus d'objets. On exposait des objets qu'on allait pouvoir voir dans le Humboldt Forum mais on avait aussi des objets qui venaient des collections de Dahlem et qui allaient y retourner et qui de ce fait n'allaient pas être exposées dans le futur HF. Parce qu'en fait cette exposition c'était surtout l'occasion de mettre en avant le projet de laboratoire de recherche qu'on va installer là-bas. Mais avec l'exposition des HF Highlights, on avait un tout autre objectif. Et la consigne était aussi de ne sélectionner que des objets

qu'on allait pouvoir retrouver dans le HF. Pour « Neue Nachbarn » il y avait une liste de 50 objets il me semble... là il fallait que ce soit beaucoup moins. Pour que ce soit aussi beaucoup plus représentatif. Les Highlights de cette exposition ne sont pas les meilleurs objets, ou même les plus beaux, ils ont des critères différents. Ce n'était pas seulement le caractère esthétique. Ça peut aussi être un vase sur lequel un motif que l'on veut montrer est le plus visible par exemple.

CS : Qui a décidé de ces critères ?

CH : D'une part les conservateurs. Mais c'était aussi problématique parce que pendant longtemps, on ne savait pas le discours qu'on voulait développer dans le cadre de cette exposition. Est-ce qu'on veut montrer différentes cultures ? Est-ce qu'on veut donner une orientation plus thématique ? Et ça, ça a été flou pendant un moment et ce n'était pas très clair pour les commissaires. Ce qui était difficile c'est que l'exposition a été plusieurs fois décalée et la liste des objets a beaucoup changé. Donc finalement on a décidé de sélectionner des représentants de chacune des cultures que le visiteur allait pouvoir retrouver dans le HF et qui présentait une particularité par rapport à cette culture. Que ce soit esthétique ou bien thématique ou même en rapport avec l'actualité. Et même matérielle, si l'objet présente une spécificité de ce point de vue là. C'est pour ça aussi que les Highlights sont très différents les uns des autres, finalement il n'y a pas tellement de dénominateur commun. Par exemple il y a cette petite sculpture colombienne [Kazike der Quimbaya présentée au Neues Museum] en or, qui n'est pas particulièrement incroyable au niveau de la technique, mais elle a été choisie parce que son histoire est spéciale et c'est pour ça que c'est un Highlight. Donc voilà, en fait il y a différents critères.

CS : Mais est-ce que ce n'était pas plus difficile sans dénominateur commun et dans différents lieux de concevoir cette exposition ?

CH : Ah si ! C'était très compliqué parce qu'on devait composer non pas seulement avec les conservateurs, qui s'occupaient du contenu, parce que ce sont ceux qui connaissent le mieux les collections, ce sont des ethnologues, des historiens de l'art...

CS : Donc qui travaillaient à Dahlem c'est ça ?

CH : Oui, pas les commissaires de l'exposition, mais vraiment les conservateurs. Mais il fallait aussi prendre en compte les gens de la communication et de la presse. Eux, ils s'intéressent bien sûr d'abord à l'aspect esthétique de l'objet et si ça va bien rendre sur une affiche ! Donc le choix des Highlights a fait pas mal débat... et ça a surtout duré très longtemps ! Même aujourd'hui je crois que ça pose encore des problèmes à certains !

CS : Concernant la médiation, les flyers que vous avez développés, comment ça s'est passé ?

CH : Pour « Neue Nachbarn » on avait un seul flyer pour toute l'exposition. C'est-à-dire qu'on avait un plan avec différentes stations réparties dans plusieurs lieux. Là on avait cherché à faire des parallèles avec les objets autour. Par exemple, quels sont les points communs entre ce vase grec et ce vase indien ? Mais pour HF Highlights, on a fait ça autrement parce que les objets étaient beaucoup plus diversifiés. Ils n'ont rien à voir les uns avec les autres : pas en terme d'époque, de thématique, de lieu... C'est pour ça qu'on a décidé de faire de chaque objet sa propre petite exposition, sa propre intervention. Et c'est comme ça qu'on a construit la communication autour des Highlights, indépendamment les uns des autres. Je ne sais pas si tu as vu les affiches dans le centre ville avec le vase maya ?

CS : Quand je me suis promenée hier il y avait déjà l'affiche avec Frédéric III.

CH : Ah oui, ils ont déjà changé les affiches ?

CS : Oui parce que la conférence était lundi.

CH : Exact ! En tout cas, tu vois le principe. On communique non pas sur l'exposition en elle-même, mais plutôt sur les objets pour que ça marque plus les visiteurs. À raison d'un objet par mois, on voulait montrer l'importance de chaque objet. On a commencé avec Nandi au Pergamonmuseum, qu'on a aussi vu dans le journal Tagesspiegel. On a essayé de faire en sorte que ça sorte à peu près au même moment où les affiches étaient placardées dans la ville ou alors quand on organisait une conférence. Par exemple en avril, il y a un événement organisé autour du Barrigon [sculpture d'Amérique centrale exposée au Neues Museum] et c'est lui qu'on verra dans le journal et dans les rues. Et ainsi de suite. On a essayé de faire une rencontre entre l'objet dans le musée et le visiteur. De notre expérience avec « Neue Nachbarn », c'était difficile d'établir une connexion entre les objets sans que cela soit superficiel. En fait ce sont des cultures tellement différentes qu'il est impossible de se lancer dans des liens qui seraient autre chose que purement descriptifs. Donc on a pensé que dans le cadre de cette nouvelle exposition, nous allions développer des liens plus ludiques, plus imaginatifs et aussi visuels. Et de ce fait ne pas les imposer au visiteur. C'est pour ça qu'on a développé ces cartes-là [montre la fiche cartonnée du Barrigon] en allemand et en anglais. On y trouve des informations sur l'objet et sur le musée dans lequel il se trouve mais on a synthétisé ça pour que ça soit assez direct. C'est bien parce que ça permet au visiteur d'être surpris et de s'intéresser à cet insert auquel il ne s'attendait pas en visitant le musée.

CS : Et dans ce cas-là, qui était le public cible ? Plutôt les touristes ou les Berlinoises ?

CH : C'est sûr qu'on voulait d'abord toucher les Berlinoises. Pour qu'ils puissent un peu mieux comprendre le projet du HF parce qu'il y a eu pas mal de critiques sur le projet, sur son coût... Cette exposition c'était aussi pour montrer des images spécifiques aux Berlinoises qu'ils pourraient ensuite retrouver dans le HF. C'est

pour ça qu'on a voulu insister sur l'objet en lui-même. On voulait pas présenter des thèmes, mais bien des objets, des présences auxquelles les Berlinoises pouvaient s'attacher. Pour les touristes, c'était un peu différent. Parce que finalement, on ne sait pas s'ils ont beaucoup entendu parler du projet du HF et s'ils comprennent même le concept de cette exposition. C'est pour ça qu'on a utilisé ce bleu très frappant pour marquer visuellement la césure entre les objets du musée et les Highlights qui appartiennent au HF. Pour montrer que c'est un « corps étranger » on pourrait dire, comme un invité. Mais je ne sais pas si c'est forcément limpide pour les touristes.

CS : Je suis allée à la Gemäldegalerie hier et les œuvres sont suspendues au mur. Le Highlight qu'on y voit c'est la mosaïque Federmadonna qui est présentée dans une vitrine, donc le contraste est très fort et ça fonctionne très bien. Et avec la médiation sur l'écran c'est très ludique.

CH : L'écran a fonctionné ? Vraiment ?

CS : Oui sans problème, pourquoi ?

CH : On a mis des semaines jusqu'à ce que ça fonctionne. Mais tant mieux !

CS : Je l'ai écouté en allemand mais j'ai vu des touristes l'utiliser en anglais et ils avaient l'air très contents ! Par ailleurs, comment s'est passée la collaboration avec les conservateurs des différentes institutions dans lesquelles vous avez élu « domicile » pour les Highlights ?

CH : C'était extrêmement compliqué. Ici, au Neues Museum, il y a à l'intérieur du musée deux « musées » si l'on peut dire. D'abord il y a la collection d'art égyptien, et puis la partie préhistorique et ils se répartissent la surface du Neues Museum. Mais pour cette salle, les deux collections se partagent l'espace et on a des objets des deux collections. Pour installer le Barrigon, on a du travailler avec les conservateurs du musée ethnologique, parce que c'est de leur collection que vient l'objet, mais aussi avec les responsables de la collection d'art égyptien et préhistorique pour savoir s'ils étaient d'accord d'accueillir le Highlight. La responsable de la collection d'art égyptien a trouvé que c'était une super idée, mais le responsable de la collection préhistorique a trouvé que c'était complètement malvenu.

CS : Et comment cela s'est organisé au niveau des musées de la Ville de Berlin ? Le HF appartiendra aussi au réseau, non ?

CH : Oui et c'est pour ça que c'est aussi difficile. Les collections actuelles qui vont être déposées au HF appartiennent aux musées de la Ville. Mais à partir du moment où les collections seront dans le bâtiment du HF, la direction du HF pourra décider de ce qu'elle veut avec les objets. Malgré le fait que les objets appartiennent encore aux musées de la Ville. Et c'est en ce sens que c'est complexe. Rien que pour les photos. Nous avons fait une campagne photo pour la communication qui a été financée par le HF. Mais les objets eux, appartiennent

aux musées de la Ville et c'est donc eux qui ont les droits d'images. Donc pour que ça fonctionne avec toutes les parties ça demande de la bonne volonté de tous les côtés. De la même manière, le fait qu'on ait indiqué « HF » sur les flyers et non plus musée ethnologique, n'était pas gagné d'avance. De fait, une partie des collections du musée ethnologique vont migrer vers le HF, mais une autre partie restera à Dahlem parce qu'on ne peut même pas les déplacer. Mais c'est difficile à faire comprendre, que ce soit à la presse ou aux visiteurs. Les musées à Dahlem vont fermer, mais 80 % des collections vont rester dans les réserves qui se trouvent là-bas dans le nouveau campus qui est en train d'être construit et que les chercheurs pourront consulter aussi. Est-ce que tu veux qu'on aille voir un autre objet ? Sope par exemple ?

CS : Oui avec plaisir ! C'est celle qui se trouve à côté de la salle avec l'écran géant ?

CH : Exactement.

CS : Donc finalement, vous avez conçu cette exposition de concours avec Dorotee Wagner c'est ça ?

CH : Oui et c'est elle qui avait fait aussi « Neue Nachbarn ». C'est dommage j'aurais dû t'emmener le flyer de l'exposition. C'était différent au final parce qu'il y avait beaucoup plus d'objets.

CS : Il y en avait trop au final ?

CH : Oui et c'est surtout au niveau marketing que c'était difficile. Au niveau conceptuel et du contenu, c'était plus approfondi. Mais esthétiquement c'était moins efficace et moins ciblé. L'idée de retrouver des objets au HF était un peu moins compréhensible. Voilà, donc pour Sope [sculpture religieuse d'Océanie] l'idée c'était de la mettre en perspective avec une sculpture religieuse préhistorique.

CS : Donc en fait pour chaque objet il fallait ensuite encore réfléchir à ce que l'on voulait communiquer en fonction de là où on allait le placer ?

CH : C'est ça. Au début on voulait juste poser les Highlights dans un espace sans prendre en compte l'environnement direct. Mais du fait des muséographies des musées qui sont déjà très remplies, c'était impossible. Donc on a essayé de trouver une mise en scène qui fonctionnait d'une part dans l'environnement donné mais qui montrait aussi le Highlight d'une manière intéressante. Ce qui fait que certaines mises en scène ont mieux fonctionné que d'autres. Pour Sope, le fait est qu'on n'en connaît pas grand-chose, la seule chose c'est qu'il y en a très peu dans le monde, je crois 20 en tout.

CS : Est-ce que les Highlights ont beaucoup évolué entre la première exposition et celle-ci ?

CH : Je dirai environ 20 % des objets sont des « nouveaux » Highlights qui ne faisaient pas partie des objets incontournables des collections. Mais avec cette recherche, on a découvert de nouveaux trésors dans les collections ce qui est extrêmement intéressant. Et c'est pour ça qu'on a voulu aller plus loin avec les HF Highlights, en allant jusqu'à personnifier les objets que l'on présentait. Pour que les visiteurs puissent s'en imprégner et s'identifier et on a donné un nom à chacun des Highlights : Vishnu ; Sope ; Kazike... Pour cette dernière, on a mis en parallèle un des objets phares du Neues Museum et on a pu mettre dans la même vitrine cette petite figure. Mais il nous a été difficile de les mettre en lien parce que le seul point commun qu'elles aient, c'est le fait qu'elles soient toutes les deux en or. Et il fallait faire attention à cela pour tous les parallèles parce qu'on ne voulait pas émettre de jugement ou de comparaison. Donc ici ce qu'on a fait, on est parti du postulat que l'or a toujours eu une fonction rituelle, religieuse et une grande importance dans la société. Même si elles n'ont pas la même fonction, on voit qu'elles sont toutes les deux importantes dans la construction de la société.

CS : L'idée derrière l'exposition des Highlights c'était donc de les voir en unes fois ? Ou d'y aller tous les mois après avoir lu l'article dans le journal ?

CH : On y a pensé pendant longtemps. Pour « Neue Nachbarn » c'était exactement ça. On a fait un plan avec tous les Highlights qu'on pouvait voir en une fois. Pour cette exposition, on a voulu jouer sur l'effet de surprise et essayer d'établir un lieu plus durable.

CS : Et vous n'avez pas voulu faire de visite guidée non plus ?

CH : Non. On avait pensé donné des indications sur les Highlights en donnant des indications de direction dans le genre « si vous montez deux étages vous trouverez un autre Highlights » mais finalement on a abandonné cette idée parce que c'était trop forcé. Du coup ça ressemble plus à des îlots indépendants, des espèces de « pop-up » dans les musées qui n'ont en commun que la couleur des socles. Pour trois d'entre eux, on a aussi conçu un écran de médiation mais ce ne sont que des versions beta, pour voir comment on pourrait les améliorer lorsqu'on les exposera dans le HF.

CS : C'est vous qui avez conçu les contenus ?

CH : Oui avec les conservateurs des différentes collections. De la part du HF on a eu la consigne de s'attacher à son aspect géographique, ce qui n'a pas toujours été facile parce que le format faisait qu'on ne pouvait pas dire ce que l'on voulait en fonction des objets. Mais c'était un bon exercice pour voir ce qui fonctionnait et ce qui fonctionnait moins. Et ça fait qu'on va pouvoir améliorer les contenus pour les outils de médiation au HF.

CS : Est-ce que vous avez pu mesurer l'utilisation du publics ? Est-ce que vous avez eu des retours ?

CH : On a eu des retours de la part des surveillants de salle et de l'équipe technique qui nous a donné les chiffres de consultation des écrans. Mais comme ce n'est qu'une version beta c'était assez maigre. Mais on a remarqué une chose, c'est que les publics plus âgés ne sont pas du tout touchés par les outils numériques, du moins pas dans ce cas. Ils préfèrent les médiations papier. Le problème c'est que la médiation papier est beaucoup moins riche que le contenu proposé sur l'outil numérique.

CS : Et vous avez constaté que les visiteurs emmènent les médiations papier ?

CH : Oui, ils aiment beaucoup et je crois que ça tient aussi du fait qu'elles sont très colorées et que ça fait un peu comme un jeu de cartes à collectionner et que c'est assez bien manipulable.

CS : Pour le vase maya, est-ce que cela a été fait de telle manière à ce que l'on tombe sur le Barrigon ?

CH : Oui ça nous a permis avec la baie vitrée de montrer au visiteur qu'il y avait des « œufs de Pâques » à chercher dans le musée avec ce rappel de couleur très fort. Pour « Neue Nachbarn » on avait choisi un rose très soutenu et là on a choisi un bleu très intense. On avait aussi pensé au jaune mais c'était un peu trop.

CS : Et concernant la ligne directrice derrière l'exposition des Highlights : est-ce que c'était plutôt au niveau des valeurs que voulaient transmettre le musée ou bien la mise en avant d'objets de la future collection ?

CH : Au final je pense que c'était un peu des deux. On voulait présenter des objets qui auraient une importance tant dans le contenu que dans la représentation. Par exemple, un des thèmes qui sera abordé dans le HF, c'est le développement des langues. Comment on en vient à parler une langue de cette manière-là, quels sont les thèmes communs, quels sont les objets qui y sont associés... Mais je crois que la liste des Highlights reste assez ouverte et qu'elle tend à s'enrichir. On voit qu'il y a encore des choses à découvrir et à rechercher.

CS : Mais ce sont ces objets qui seront présentés en tant que Highlights au HF dans un premier temps ?

CH : Exactement. Il y aura un Highlight dans chaque salle et nous allons aussi concevoir une visite guidée des objets phares mais qui sera plus thématique et qui sera visible aussi sur le guide visiteur du HF. Et c'est là qu'on voit l'importance de la relation qu'on essaye d'établir dès maintenant entre l'objet et le visiteur. Parce que quelque part, ces objets sont déjà « commercialisés » ne serait-ce que par leur image. Et bien sûr on pourra les retrouver dans la boutique sous différentes formes. La dimension marketing des objets est aussi très importante et la communication qu'on en fait dès maintenant, alors même que le HF n'est pas ouvert.

CS : Rétrospectivement, quel regard jetez-vous sur cette exposition ?

CH : Ce n'est pas une exposition traditionnelle. Je dirai que c'est plutôt un challenge. Il n'y a que peu d'objets, et on pourrait penser que pour une exposition justement c'est trop peu. Mais le choix de ces objets issus de deux collections [musée ethnologique et musée d'art asiatique] et dans trois lieux différents fait que c'est un défi en soi. Il y a plusieurs strates et une équipe nombreuse ce qui fait que le travail est très riche. Il y a un mélange de compétences qui fait que c'est un constant dialogue. Mais c'était aussi difficile parce que les objets ne sont pas classés de la même manière. Parce que chaque musée a son mode de fonctionnement et que traditionnellement les œuvres picturales et les artefacts ethnologiques ne sont pas catégorisés de la même manière. Et c'est là qu'on se rend compte que c'est véritablement deux visions du monde qui se confrontent. Et bien sûr le fait que les objets soient aussi différents et que les messages, les significations et les symboles n'aient rien en commun a été un grand défi. Encore une fois, le fait que l'équipe nécessaire à la conception et à l'exploitation de cette exposition soit si nombreuse, fait qu'il faut essayer de contenter tout le monde, ce qui n'est pas toujours évident.

CS : Combien de temps a duré ce développement ?

CH : Un an pour l'exposition je dirai. Mais pour le choix de la liste des Highlights, cela a duré bien plus longtemps. Aussi, on avait déjà choisi et réfléchi à certains objets qu'on avait déjà validés et finalement à la dernière minute, il n'était plus question de communiquer autour de ces objets comme étant des incontournables.

CS : Pensez-vous qu'il est important de faire une exposition telle que celle-ci pour le projet du HF ?

CH : Je crois qu'il était important de mener à bien ce projet parce que cela permettait d'avoir quelque chose de concret. Bien sûr ça a été beaucoup de travail et je crois que beaucoup ne le remarqueront pas. Mais je crois dans tous les cas qu'il était important de le faire. D'abord pour des raisons de cohésion interne. En effet, les musées de la Ville ont pu apprendre à mieux se connaître avec ce projet, ce qui était vital surtout dans le cadre de l'ouverture du HF. L'idée d'interdisciplinarité et d'ouverture entre les musées de la fondation a beaucoup joué dans le développement de ce projet. En ce qui concerne la cohésion externe, il était important de montrer ce que signifiait l'ouverture du HF et surtout ce qu'on allait y trouver de manière très concrète pour que les visiteurs puissent se projeter. Et ça nous permet à nous de créer un lien avec le public d'une nouvelle façon.

CS : Est-ce que vous avez eu des retours justement sur les HF Highlights ?

CH : Les gens sont très curieux. C'est important que les gens sachent ce qu'ils vont voir dans le musée. Les événements organisés par Katharina Kepplinger et la communication dans la presse et dans l'espace public, ça permet d'attirer l'attention des visiteurs mais aussi de répondre à un certain nombre de leurs

questions, ce qui est positif. Mais il est vrai que c'est un projet tellement gigantesque qu'il est difficile de communiquer sur tout ce qu'on va y proposer tant au niveau de l'infrastructure que de la programmation.

CS : Est-ce que l'on sait quand le HF va ouvrir ?

CH : C'est bien ça le problème ! Normalement, une première partie du musée devait ouvrir en décembre et il faut alors développer le programme que l'on va proposer. Tout en n'oubliant pas que le projet du HF partait de l'idée d'inclure les collections ethnologiques et d'art asiatique au sein de l'Île aux musées. Mais il faut aussi faire attention à ne pas causer de tort aux institutions déjà existantes et penser à développer une programmation transversale entre les institutions. Donc tout un programme !

CS : Merci beaucoup pour votre temps et toutes vos explications, cela a été extrêmement enrichissant et instructif !

CH : Avec plaisir. N'hésite pas à m'écrire si tu as encore des questions et à bientôt !

CS : Bonne journée, à bientôt !