

L'impact de la Covid-19 sur l'usage des réseaux sociaux dans le champ muséal : une étude des petits établissements d'Ile-de-France.

Sibylle Gravoin



Université Sorbonne Nouvelle – Département de médiation culturelle

Mémoire de M2 – Musées et nouveaux médias
Dirigé par François Mairesse

2023-2024

Je soussignée, Sibylle Gravoin, 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 12 juin 2023

Signature de l'étudiant.e

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'S' followed by a horizontal line and a loop.

Remerciements

Je tiens, dans un premier temps, à exprimer toute ma reconnaissance à mon directeur de mémoire, M. François Mairesse, professeur au sein de l'Université Sorbonne Nouvelle. Je le remercie pour sa disponibilité, son encadrement, sa bienveillance et sa précieuse aide qui ont largement contribué à alimenter ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent également à toute l'équipe pédagogique du Master Musées et Nouveaux médias de l'Université Sorbonne Nouvelle, qui m'ont permis de prendre en main des savoirs clés et déterminants dans la rédaction de cet essai. Je remercie particulièrement M. Fabien Van Geert et M. Sébastien Cotte, qui m'ont été d'une grande aide dans la compréhension de la place du numérique, et de ses enjeux, dans les musées.

Je remercie l'ensemble des professionnels ayant accepté d'échanger avec moi, et ainsi vivement contribué à la réalisation de cet écrit. Leurs réponses à mes questions sur l'usage de leurs réseaux sociaux m'ont été bénéfiques.

Je tiens également à remercier mes camarades de la promotion 2022-2024 du Master Musées et Nouveaux Médias. Vos conseils et votre soutien ont été très utiles lors de cette année scolaire.

Enfin, je remercie ma mère pour sa présence et son soutien dans la relecture et la correction de ce mémoire.

Table des matières

Déclaration sur l'honneur.....	2
Remerciements.....	3
Table des matières.....	4
Introduction.....	6
PARTIE I - Revue de littérature : musées et réseaux sociaux.....	10
I. Internet et les institutions muséales : des premiers pas vers le numérique à l'adoption d'une nouvelle forme de communication.....	10
1. L'évolution des établissements face à l'ère d'Internet.....	10
2. L'émergence des réseaux sociaux comme nouveau moyen de communication.....	11
II. Les réseaux sociaux : des outils devenus incontournables.....	13
1. Une puissance de participation et d'interaction croissante.....	13
2. La naissance des réseaux sociaux numériques.....	15
3. Leur usage par les musées : entre communication et médiation.....	17
III. Les réseaux sociaux, un dispositif vital en période de confinement.....	18
1. Un outil indispensable pour maintenir des lieux sociaux en période de crise sanitaire.....	19
2. Des initiatives au niveau mondial dans le secteur muséal.....	20
PARTIE II - La présence des petits musées sur Internet : une exploration des réseaux sociaux durant les périodes de fermeture.....	23
I. Étude de terrain : une approche qualitative.....	23
1. Présentation de la méthodologie d'analyse.....	23
2. Présentation des huit musées et centres d'art étudiés.....	24
II. État des lieux de l'utilisation des réseaux sociaux par ces structures.....	27
1. Des outils promotionnels et communicationnels au service des musées.....	27
2. Contraintes et limites : les défis à relever pour assurer leur développement.....	29
III. L'évolution des pratiques numériques à l'ère de la Covid-19.....	30
1. Une opportunité d'accroître sa communauté virtuelle.....	30
2. Les adaptations et changements dans l'utilisation des réseaux sociaux.....	32
3. Vers un modèle davantage participatif.....	36
PARTIE III – Quel avenir pour les petites structures muséales dans leur usage des réseaux sociaux ?.	43
I. Les leçons à tirer de l'expérience de la crise sanitaire.....	43
1. Une prise de conscience de l'importance de la communication digitale.....	43
2. La crise sanitaire, un accélérateur du développement numérique.....	45
II. Des contraintes toujours bien présentes.....	48
1. Un manque constant de ressources dans les petites structures muséales.....	48
2. La nécessité d'établir une stratégie de communication rigoureuse.....	52
3. Une mise en évidence de la fracture numérique dans le champ muséal.....	54
Conclusion.....	56

Bibliographie.....	58
Sitographie.....	61
Résumé.....	65

Introduction

Avril 2020 : le Friedrichstadt-Palast, grand théâtre berlinois, fait retirer sa campagne d'affichage qui promouvait son prochain spectacle. À la place, on y découvre le visage d'un danseur triste¹, accompagné de ce slogan : « Berlin, we miss you ! »

De l'autre côté du Rhin, depuis le 17 mars, la France est entrée dans ce qu'on appellera par la suite « le premier confinement ». Dans une allocution diffusée en direct à la télévision, le président de la République demande à l'ensemble de la population de rester chez soi durant plusieurs semaines. Les raisons de ces annonces inédites proviennent de la propagation rapide et mondiale d'un virus appelé par la suite la Covid-19. Concernant le monde de la culture, cela fait déjà plusieurs semaines que le nombre de restrictions liées à l'épidémie augmente petit à petit. Effectivement, dès le 29 février, l'État interdisait déjà « tout rassemblement de plus de 5000 personnes en milieu confiné² », ce qui restreignait largement l'accueil du public dans les grands établissements culturels. Le lendemain, le Louvre, « musée le plus visité au monde »³, est contraint de fermer ses portes. Au fil des jours, le virus continue à se propager, et de nouvelles restrictions sont mises en place le 13 mars, interdisant tous les rassemblements de plus de 100 personnes⁴, impactant entre autres les structures muséales. C'est finalement le samedi 14 mars qu'Édouard Philippe, alors Premier ministre, annonce « la fermeture effective de tous les lieux publics non indispensables à la vie du pays »⁵.

Après quasiment deux mois d'enfermement, la fin du premier confinement a lieu le 11 mai. S'ensuivent les annonces prononcées le 2 juin permettant à certains établissements d'ouvrir enfin leurs portes, mais sous des conditions très règlementaires et limitées (port du masque, jauges réduites, etc.). Après un été relativement calme, un autre pic de contamination survient au début de l'année scolaire, donnant naissance à un couvre-feu dès 22 heures à partir du 17 octobre, tout d'abord en Ile-de-France et dans huit métropoles, puis rapidement étendu à l'ensemble de

¹ Annexe 1 : Campagne d'affichage du théâtre berlinois Friedrichstadt-Palast durant la pandémie.

² KERMANAC'H, Laure, TRIOULEYRE, Nicole, PENNEC, Xavier, Le Figaro. « Coronavirus : jour après jour, de l'épidémie à la crise », publié le 31 mars 2020, dernière mise à jour le 18 mars 2021, [en ligne], consulté le 13 mai 2023, URL : <https://www.lefigaro.fr/fig-data/coronavirus-timeline/>.

³ Site internet du musée du Louvre, « 9,6 millions de visiteurs au Louvre en 2019 », 3 janvier 2020, [en ligne], consulté le 13 mai 2023, URL : <https://presse.louvre.fr/96-millions-de-visiteurs-br-au-louvre-en-2019/>.

⁴ TARRISSE, Christophe, Franceinfo, « Coronavirus : le gouvernement interdit les rassemblements de plus de 100 personnes. », 13 mars 2020, [en ligne], consulté le 13 mai 2023, URL : <https://france3-regions.francetvinfo.fr/bourgogne-franche-comte/coronavirus-gouvernement-interdit-rassembl-ements-plus-100-personnes-1799468.html>.

⁵ Le Monde, « Coronavirus : Édouard Philippe annonce la fermeture de tous les lieux publics « non indispensables », mars 2020, [en ligne], consulté le 13 mai 2023, URL : <https://vu.fr/MbLL>.

l'Hexagone⁶. Deux semaines plus tard, le 30 octobre, la population française doit faire face à un second confinement, impactant à nouveaux les lieux culturels. Une fois encore, ces derniers se voient relégués au rang de « non-essentiels » et sont contraints de fermer leurs portes. Si une fin du confinement est annoncée pour l'ensemble des Français pour le 15 décembre, Jean Castex, Premier ministre qui a succédé à Édouard Philippe, ne prévoit pas d'ouvrir les lieux culturels avant le 7 janvier 2021⁷. Bien après les magasins, les lieux de cultes et même les galeries d'art, c'est finalement cinq mois plus tard, en mai 2021, que les établissements culturels, en l'occurrence les musées, auront enfin le droit d'ouvrir leurs portes. « Faisons de cette réouverture une fête ! »⁸ : les mots de Laurence des Cars, présidente du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie à cette époque, sont à l'image du soulagement des institutions.

Face à ces fermetures répétitives, les réseaux sociaux et les sites Internet se sont rapidement présentés comme des outils indispensables aux lieux culturels pour garder un lien avec leurs visiteurs et continuer à promouvoir leur programmation et leur collection. Le site Internet du musée du Louvre a par exemple généré « 10,5 millions de visites [durant le premier confinement], contre 14,1 millions pour l'année 2019 »⁹. Cette forte fréquentation se justifie bien entendu par la renommée mondiale du musée, faisant partie de ceux qu'on appelle les musées superstars¹⁰. Mais qu'en est-il des petites structures, dites « à taille humaine » ? Effectivement, à la différence des grands établissements parisiens comme le musée d'Orsay, le Centre Pompidou ou le Petit Palais qui avaient déjà largement développé leur présence sur les réseaux sociaux avant la pandémie, les petits établissements muséaux n'optimisaient généralement que très peu ces outils. Ce mémoire aura donc pour objectif de s'interroger sur la façon dont les petites institutions muséales se sont adaptées à la pandémie. Plus précisément, en quoi la crise sanitaire a-t-elle été une opportunité pour les petits établissements muséaux de créer et/ou développer leur présence sur les réseaux sociaux, et quelles ont été les leçons tirées ? Dans un premier temps il s'agira de proposer un cadre théorique autour de l'arrivée d'Internet dans le champ muséal à l'échelle mondiale et de son rapport aux médias sociaux avant et

⁶ DUCHEMIN, Remi, *Europe 1*, « À Lille, un dernier verre avant le couvre-feu : "Il faut bien fêter ça..." », 15 octobre 2020, [en ligne], consulté le 13 mai 2020, URL : <https://www.europe1.fr/societe/a-lille-un-dernier-verre-avant-le-couvre-feu-il-faut-bien-feter-ca-3998721>.

⁷ *Franceinfo*, « Covid 19 : le monde culturel en colère après la prolongation de la fermeture des théâtres et cinémas. », 11 décembre 2020, [en ligne], consulté le 13 mai 2023, URL : https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/confinement/monde-de-la-culture-douche-froide-apres-les-annonces-de-jean-castex_4214831.html.

⁸ BOREL, Louis, *Le Monde*, « Dernier jour avant ouverture ! Cinémas, musées et salles de spectacle se préparent à accueillir le public », 18 mai 2021, [en ligne], consulté le 13 mai 2023, URL : <https://vu.fr/zXau>.

⁹ *Le Figaro*, « Les musées rivalisent d'offres virtuelles inédites pendant le confinement », 14 novembre 2020, [en ligne], consulté le 12 janvier 2023, URL : <https://www.lefigaro.fr/arts-expositions/les-musees-rivalisent-d-offres-virtuelles-inedites-pendant-le-confinement-20201114>.

¹⁰ FREY, Bruno, "Superstar Museums: An Economic Analysis." *Journal of Cultural Economics*, vol. 22, no. 2/3, 1998, pp. 113–25, [en ligne], consulté le 15 mai 2023, URL : <https://www.jstor.org/stable/41810662>.

pendant la pandémie (Chapitre I). Puis nous dresserons un état des lieux de l'utilisation des réseaux sociaux durant la Covid-19 par les petits musées (Chapitre II). Enfin, nous pourrions nous concentrer sur les limites et perspectives d'avenir dans ce cas précis (Chapitre III).

Pour ce faire, en complément d'études et d'analyses scientifiques, nous avons souhaité fonder notre étude de terrain sur plusieurs petites institutions muséales situées en Ile-de-France. Ainsi, à l'aide d'un kit d'entretien¹¹, nous avons pu échanger avec des professionnels chargés de s'occuper, exclusivement ou non, de l'actualisation des médias sociaux au sein de leur établissement. Parmi eux, nous pouvons citer Eva Gallet, chargée de communication et de privatisations du musée Jean-Jacques Henner, Déborah Zehnacker, responsable de la médiation et des publics à la Maison d'Art Bernard Anthonioz, Stéphanie Dardenne, chargée de communication digitale au musée de la Grande Guerre de Meaux, Géraldine Froger, community manager¹² au musée des Plans-Reliefs, Ada Laferrère, directrice de la communication et assistante d'exposition au musée en Herbe, Emma Labertrande, chargée des publics à la Maison-Atelier Foujita, Anne-Sophie Moreau, chargée des publics et de la communication au musée du Domaine royal de Marly, et enfin Margot Thomas, responsable du développement des publics et de la programmation au musée des Avelines. Nous souhaitons préciser que nous avons repris ici les intitulés de poste indiqués par les intervenants.

Afin de mieux présenter notre démarche, il nous a paru essentiel de définir précisément les différents éléments de notre sujet. Tout d'abord, nous évoquerons celui du choix de notre cible : les « petits établissements ». Nous avons souhaité nous concentrer sur ce type de structure en particulier car ces derniers ont, encore aujourd'hui, généralement moins développé leurs réseaux sociaux. L'expression de « petits musées » a notamment été fortement utilisée durant les périodes de fermeture. Lors du premier déconfinement, le gouvernement a autorisé les portes des « petits musées » à ouvrir leurs portes dès le 11 mai, sans préciser les conditions relatives à cette appellation. À la suite de cela, nombreuses ont été les réactions et interrogations au sujet de la nature exacte de ces « petits musées », comme l'évoque Xavier de La Selle, directeur du musée de Gadagne¹³ : Sa fréquentation ? Son effectif ? Sa superficie ? Ici, nous prendrons comme référence l'effectif des établissements, qui varie entre trois et trente. De plus, sur le plan de la zone géographique, nous avons souhaité nous concentrer sur un espace bien précis : les petites structures muséales situées exclusivement en région Ile-de France. Ce choix de cibler cette région se justifie pour plusieurs raisons : sa densité et sa

¹¹ Annexe 3 : Kit d'entretien

¹² Annexe 13 : Les définitions : Community manager.

¹³ DE LA SELLE, Xavier, « Small is beautiful. Pour un musée à échelle humaine », La lettre de l'OCIM, mai 2020, n°189, p.79.

diversité de population, son importance et sa variété culturelle, et afin d'un point de vue géographique. Enfin, en choisissant d'analyser les réseaux sociaux comme usage divertissant et comme outils de médiation, nous nous sommes concentrés sur Facebook, Instagram et Twitter. Nous avons volontairement exclu LinkedIn, qui est un réseau social à but professionnel, et également TikTok, car aucun des établissements de notre liste ne possédait de compte actif à cette période.

PARTIE I - Revue de littérature : musées et réseaux sociaux

Pour commencer notre réflexion, il est important d'y insérer dans un premier temps un cadre théorique précis. Tout d'abord, nous reviendrons sur l'arrivée du numérique et d'Internet dans le champ muséal. Puis nous montrerons comment les réseaux sociaux sont devenus des outils de communication incontournables pour les musées. Enfin, nous établirons un rapide bilan des événements et contenus mis en ligne à l'ère de la Covid-19.

I. Internet et les institutions muséales : des premiers pas vers le numérique à l'adoption d'une nouvelle forme de communication

Au premier abord, tout laisse penser que les termes « musées » et « Internet » ne se complètent pas, comme le précise Andrea Witcomb dans son ouvrage *Re-Imagining the museum beyond the mausoleum* : « Alors que le musée représente raison et ordre, l'Internet est chaotique dans sa structure organisationnelle. Le musée est une organisation avec des hiérarchies clairement établies, spécialement en ce qui concerne l'accès à l'information. Le Web est accessible à tous ceux qui ont un accès à un ordinateur et une connexion Internet.¹⁴ » Pourtant, nous allons voir dans cette première partie que, quelques années avant la parution de son ouvrage, en questionnant la place du public au sein des musées, ces derniers se sont ouverts à de nouvelles perspectives.

1. L'évolution des établissements face à l'ère d'Internet

L'histoire d'Internet remonte à la fin des années 1960¹⁵, lorsque le scientifique américain Doug Engelbart dévoile publiquement son invention, un réseau de communication appelé Arpanet (Advanced Research Projects Agency Network). À partir de ce moment-là, l'utilisation d'Internet s'est répandue à travers le monde et a été adoptée par de plus en plus de personnes, d'entreprises et d'organisations, jusqu'à atteindre dans les années 1990 le monde de la culture. Mais les musées s'initient déjà depuis quelques années à de nouveaux médias. La relation du musée à l'hypermédia, puis à l'Internet, fait notamment l'objet depuis 1991 de conférences organisées par des professionnels du musée. La première conférence, intitulée ICHIM (International Conference on Hypermedia and Interactivity in Museums), est créée cette même année par le chercheur David Bearman, aux États-Unis. Elle évoque la notion de « multimédia » dans le champ muséal. Cette notion

¹⁴ WITCOMB, Andrea, *Re-Imagining the museum beyond the mausoleum*, London, Routledge, 2003, p. 120 : "While the museum represents reason and order, the web is chaotic in its organizational structure. The museum is organization with clearly established hierarchies, especially over access to information. The Web is available to anyone who has access to a computer and Internet connection.", Traduit par BEN SASSI, Mériam, in *Le musée à l'ère d'Internet*, Mémoire M1, Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2007, p.11.

¹⁵ CERUZZI Paul, « Aux origines américaines de l'Internet : projets militaires, intérêts commerciaux, désirs de communauté », *Le Temps des médias*, 2012, n° 18, p. 16.

est pour lui une façon de diffuser « l'information sous de nouvelles formes¹⁶ », permettant aux institutions « d'expliquer, d'explorer, d'élargir l'univers dans un nouveau langage¹⁷ ». Geneviève Vidal définira quelques années plus tard le multimédia comme « média électronique ou informatique intégrant simultanément des images fixes ou animées, des sons, des textes¹⁸ ». Par ailleurs, Bernard Deloche est un des premiers auteurs français à avoir étudié les rapports des nouvelles technologies avec le champ muséal dans son ouvrage *Museologica* en 1985. Il évoque l'arrivée de l'informatique au sein du monde muséal, en se référant à des outils informatiques comme la « base de données » et le « catalogue ». Il précise que, depuis leur utilisation, l'accès aux œuvres présentées dans les musées est largement favorisé. Mais, en réalité, ce principe de classification structuré donne lieu à un stockage d'informations en masse « au service de la conservation¹⁹ », et pas particulièrement à celui du public. Effectivement, au départ, le numérique était utilisé comme un outil permettant aux institutions culturelles de mener à bien leurs triples missions : préserver, conserver et rechercher. Ainsi, ces premiers pas vers le numérique surviennent par souci de classification, de conservation et de préservation des œuvres d'art, et non pour diffuser l'art à tous. Pourtant, d'autres supports multimédias, tels que les CD-rom, apparaissent à la même période, mais dans un but différent. En effet, ces derniers permettaient de proposer des expériences interactives inédites aux visiteurs. Grâce à un support permettant de stocker des contenus multimédias, on y retrouvait des images supplémentaires, des vidéos, des enregistrements audio et des textes descriptifs sur les œuvres d'art. Les visiteurs pouvaient ainsi explorer la collection du musée de manière plus approfondie et immersive. Le premier CD-rom culturel a été créé par la Réunion des musées nationaux (RMN) en 1986 : il s'agit de celui du Centre Georges-Pompidou intitulé « Charlotte dans la ville ». Cette première collaboration se poursuit avec la parution du CD-rom « Le Louvre », qui sera vendu à 100 000 exemplaires.²⁰

2. L'émergence des réseaux sociaux comme nouveau moyen de communication

Très rapidement, la question de la transmission devient centrale au sein du champ muséal. Jean Davallon, spécialiste des sciences de l'information et de la communication, nous explique²¹ que les expositions jouent un rôle important de valorisation et de communication. L'idée n'est plus

¹⁶ BEARMAN, David, « Demain des musées automatisés », *Museum International* n°18, vol XLVI, n°1,1994, p. 40.

¹⁷ Ibid p. 42.

¹⁸ VIDAL, Geneviève, *L'appropriation du multimédia de musée, les interactions entre pratiques de musée et de multimédia de musée*, (Sous la dir.) B. Goldstein, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Paris VIII-Saint Denis, 1999, p. 102.

¹⁹ DELOCHE, Bernard, *Museologica*, Paris, Publication de l'Institut interdisciplinaire d'études épistémologiques 1985, p. 82.

²⁰ BEN SASSI, Mériam, *Le musée à l'ère de l'Internet*, Master de recherche Histoire de l'art et Archéologie, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, 2007, p.60.

²¹ DAVALLON, Jean, « Le musée est-il vraiment un média ? ». *Publics et Musées*, 2, 1992, p. 99-123.

uniquement basée sur des principes de conservation et de préservation, mais de transmission d'un message ou de création d'un lien avec le public. Les musées tendent enfin à se démocratiser et à toucher un large public, notamment en s'adaptant véritablement à un outil numérique : Internet. Au début, dans les années 1990, les musées ont utilisé Internet principalement pour créer des sites Web afin de présenter leurs collections au plus grand nombre et communiquer avec le public. Effectivement, dès cette période, on voit apparaître « les premières listes de discussions consacrées aux musées (Museum-L, en 1991) puis les premiers sites Internet de musées (1993-1994 à Berkeley et Dallas) »²². En France, c'est seulement en 1995 que le premier site de musée voit le jour avec celui du Louvre. En effet, l'adoption d'Internet y a été plus tardive en comparaison d'autres pays. En 1998, alors que la création des premiers sites Web de musées avait déjà commencé, le nombre de sites en France était toujours très limité. Cependant, conscient de l'importance croissante d'Internet dans la vie quotidienne, le gouvernement français a mis en place une politique publique ambitieuse visant à combler ce retard. Ainsi, le programme d'action gouvernemental pour la société de l'information a été élaboré le 16 janvier 1998 pour répondre à cet enjeu majeur : « Ce retard est particulièrement paradoxal dans le domaine culturel, compte tenu de la richesse de notre patrimoine, dont Internet peut constituer un outil essentiel de diffusion.²³ ». Les musées sont précisément mentionnés dans la partie concernant la numérisation et la diffusion du patrimoine : « Internet constitue un outil spectaculaire de démocratisation de l'accès au patrimoine culturel de nos bibliothèques et de nos musées. Par son caractère mondial, il offre en outre un moyen peu coûteux de promotion de nos richesses culturelles.²⁴ »

Vingt ans plus tard, cette question de valorisation et de communication via le numérique est d'autant plus d'actualité grâce à son avancée et son omniprésence. Cristina Badulescu et Valérie-Inès de La Ville disent notamment que, « pour les professionnels de la culture, l'usage des innovations numériques dans le champ muséal constitue un levier à la fois de valorisation et de communication²⁵ ». Ces outils permettent aux institutions culturelles de promouvoir leurs offres, mais également de les rendre plus accessibles et de toucher un plus large public. En numérisant leurs collections, les structures muséales peuvent déjà les classer et les archiver durablement, mais surtout cela donne la possibilité aux visiteurs de voir les œuvres sans avoir à se rendre dans le musée. Le Rapport sur *la*

²² MAIRESSE, François (sous la direction de), *Dictionnaire de Muséologie*, Paris, Armand Colin, 2022, page 333.

²³ JOSPIN, Lionel, *Discours et communiqué*, « Préparer l'entrée de la France dans la société de l'Inform@tion », le 16 janvier 1998, URL : <https://vu.fr/jTRW>.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ BADULESCU, Cristina, DE LA VILLE, Valérie-Inès (dir.), « La médiation muséale au prisme du numérique », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2019, n° 16, [en ligne], consulté le 3 janvier 2023, URL : <https://journals.openedition.org/rfsic/5566>.

mission *musées du XXI^e siècle* va dans ce sens et voit les établissements muséaux comme des lieux « protéiformes » qui « doivent faire l'objet d'une communication mettant en exergue l'image d'un musée vivant, imaginatif, contemporain et accessible à tous, en prenant appui sur l'ensemble des médias, notamment les médias numériques²⁶ ». La montée du numérique et d'Internet offrent depuis quelques années déjà de nouveaux moyens afin d'interagir avec les œuvres par le biais de technologies innovantes, telles que la réalité virtuelle ou augmentée, et ainsi proposer des expériences nouvelles et immersives à leurs visiteurs.

II. Les réseaux sociaux : des outils devenus incontournables

À la fin des années 1990, après l'intégration et l'installation pérenne d'Internet, de nouveaux outils en découlent : les réseaux sociaux. Bouleversant rapidement l'ensemble des domaines, ils ont changé nos rapports aux relations sociales. Aujourd'hui, avec 5 millions d'abonnés sur Instagram, le Louvre est le deuxième musée le plus suivi dans le monde, après le MoMA (The Museum of Modern Art). Ainsi, dans cette deuxième partie, nous tenterons de revenir sur ses définitions et nous retracerons l'histoire de ces nouveaux moyens de communication. Nous mettrons également en lumière cette ambivalence entre communication et médiation, présente au sein des structures muséales.

1. Une puissance de participation et d'interaction croissante

À ce jour, aucun ouvrage ne porte exclusivement sur la présence des musées sur les réseaux sociaux ni ne retrace l'histoire de cette évolution. Pourtant, ceux-ci font aujourd'hui partie intégrante des « médias numériques »²⁷ évoqués par Jacqueline Eidelman. Effectivement, même si médias sociaux et réseaux sociaux sont intimement liés, ils restent deux entités distinctes. Dans son ouvrage *Les Médias sociaux*, Vincent Dutot définit les médias sociaux comme « l'ensemble de plateformes digitales accessibles par Internet qui permettent à leurs membres de créer ou d'établir des réseaux de contacts ou d'amis et de participer à la vie de ces réseaux sociaux.²⁸ ». Dans ces médias, on compte donc les réseaux sociaux, mais pas seulement. Il faut y ajouter les autres outils offrant la possibilité d'échanger et de créer des interactions nouvelles. Pour cela, l'auteur cite comme autres supports les sites internet des entreprises, les blogs, ou encore ce qu'il appelle « les plateformes de cocréation »²⁹ comme les Wiki (par exemple Wikipédia). En somme, les réseaux sociaux sont uniquement une partie de ce qu'on appelle les médias sociaux.

²⁶ EIDELMAN, Jacqueline, *Rapport sur la mission musées du XXI^e siècle*, Paris : la Documentation Française, ministère de la Culture et de la Communication, « Les collections du ministère », 2017.

²⁷ EIDELMAN, Jacqueline, *Rapport sur la mission musées du XXI^e siècle*, Paris : la Documentation Française, ministère de la Culture et de la Communication, « Les collections du ministère », 2017.

²⁸ DUTOT, Vincent, *Les Médias Sociaux*, Paris, Studyrama Eds, 2022, p.5.

²⁹ *Ibid*, p.5

Pour ce qui est de l'origine de l'appellation « réseau social », on la situe bien avant l'arrivée d'Internet, ce qui signifie que son sens a bien entendu évolué. Jacob Levy Moreno propose notamment une définition dans les années 1930. Vingt ans plus tard, James Barnes revient sur cette notion de « réseau social »³⁰, en décrivant les relations sociales physiques et les interactions entre les membres d'une petite communauté rurale de Norvège, et montre comment ces relations peuvent être organisées en réseaux de personnes interconnectées. Dans cet article, l'anthropologue australien repère trois champs sociaux. Le premier entend les unités administratives et les associations volontaires. Le deuxième est relatif au système industriel. Et quant au troisième, celui qui nous concerne ici, il s'agit du champ social : « L'ensemble des relations informelles entre individus formellement égaux, connaissances, amis, voisins, parents.³¹ » Il met en évidence l'importance des comités pour la gestion de la vie communautaire. Cet article a établi les bases de la théorie d'un réseau social, inspirant ensuite de nombreux travaux ultérieurs sur le sujet :

« Un réseau social est une structure sociale faite de nœuds qui sont généralement des individus et des organisations. Il représente des flux et des relations entre les gens, les groupes, les organisations, les animaux, les ordinateurs et les autres processus identitaires d'information et de connaissances.³² »

Pourtant, c'est seulement dans les années 1990, avec l'avènement d'Internet, que la notion de « réseau social » est devenue courante, ce qui deviendra précisément les « réseaux sociaux numériques ». Quelques années plus tard, en 2008, Michel Forcé définit le réseau social comme « un ensemble de relations entre un ensemble d'acteurs »³³. Le terme de « relation » est central dans le champ des réseaux sociaux. Aucun d'eux ne s'utilise réellement de façon individuelle et autonome. Nicole Ellison décrit notamment cet outil comme :

« Une plateforme de communication en réseau dans laquelle les participants :

- 1) disposent de profils associés à une identification unique qui sont créés par une combinaison de contenus fournis par l'utilisateur, de contenus fournis par des « amis », et de données système ;
- 2) peuvent exposer publiquement des relations susceptibles d'être visualisées et consultées par d'autres ;

³⁰ BARNES, John, « Class and Committees in a Norwegian Island Parish », 1954, in *Réseaux*, 2013/6 (n° 182), p. 209-237.

³¹ LEFEBVRE, Alain, *Les réseaux sociaux pivot de l'Internet 2.0*, Mémoire de Master 2, 2005, p 25.

³² BARNES, John, « Class and Committees in a Norwegian Island Parish », 1954, in *Réseaux*, 2013/6 (n° 182), p. 209-237.

³³ FORSE, Michel. « Définir et analyser les réseaux sociaux. Les enjeux de l'analyse structurale », *Informations sociales*, vol. 147, no. 3, 2008, pp. 10-19.

3) peuvent accéder à des flux de contenus incluant des contenus générés par l'utilisateur – notamment des combinaisons de textes, photos, vidéos, mises à jour de lieux et/ou liens – fournis par leurs contacts sur le site. »³⁴

L'autrice appuie sur cette idée de collaboration, de partage et de diffusion auprès d'une communauté qui n'est pas obligatoirement familière à soi. À différentes échelles, en fonction de l'intention de diffuser son contenu à plus ou moins de monde, l'individu qui décide de poster un texte, une photo, une vidéo sur un réseau social souhaite obtenir un retour et développer une interaction avec autrui. La même année, pour parler des réseaux sociaux, Franck Rebillard³⁵ utilise les termes de « Web 2.0 ou participatif », comprenant « à la fois l'idée d'une contribution renforcée des utilisateurs et l'idée de partage, par la multiplication des échanges entre internautes »³⁶. Cette interactivité et ce lien virtuel sont fondamentaux dans l'utilisation des réseaux sociaux. L'expression « Web 2.0 » ou « Web participatif », diffusée par Tim O'Reilly dès 2004³⁷, fait justement référence à ces innovations numériques qui ont développé un véritable phénomène de participation et de travail collaboratif. Le passage du « Web 1.0 » au « Web 2.0 » place les utilisateurs au centre, leur permettant de produire le contenu qu'ils mettent en ligne, et de ne plus avoir nécessairement de qualifications précises (les webmasters). Le Web 2.0 apporte une véritable personnalisation de l'expérience et une explosion de créativité et de production de contenu en ligne. L'internaute qui crée et publie sur une plateforme sociale devient directement le protagoniste de son profil et devient actif. On associe notamment souvent la notion de *crowdsourcing*³⁸, qui signifie « l'apport du peuple », à celle du Web 2.0. L'utilisation des réseaux sociaux par les musées réanime les dires sur l'implication des visiteurs dans la construction du propos d'une institution, formulée en 1970 par Hugues de Varine et Georges-Henri Rivière à travers le projet des éco-musées, et ensuite par le mouvement de la Nouvelle Muséologie.

2. La naissance des réseaux sociaux numériques

Après les avoir définis, il nous semble important de retracer brièvement leur histoire³⁹. En effet, les premiers outils, semblables à la définition actuelle des réseaux sociaux, sont apparus dans les années 1990 avec des plateformes telles que Classmates (1995) et SixDegrees (1996)⁴⁰, qui permettent aux

³⁴ ELLISON, Nicole. « Réseaux sociaux, numérique et capital social. Entretien réalisé par Thomas Stenger et Alexandre Coutant », *Hermès, La Revue*, vol. 59, no. 1, 2011, pp. 21-23.

³⁵ REBILLARD, Franck. « Du Web 2.0 au Web 2 : fortunes et infortunes des discours d'accompagnement des réseaux socionumériques », *Hermès, La Revue*, vol. 59, no. 1, 2011, pp. 25-30.

³⁶ *Ibid*

³⁷ BOUQUILLION, Philippe, MATTHEWS, Jacob-Thomas, *Le Web Collaboratif*, Grenoble, PU, 2010, p.7.

³⁸ FANELLI-ISLA, Marc, *Guide pratique des réseaux sociaux*, 2^e édition, Belgique, Dunod, 2013, p.13.

³⁹ DUTOT, Vincent, *Les Médias Sociaux*, Paris, Studyrama Eds, 2022, 144 p.

⁴⁰ CARDON, Dominique, « RÉSEAUX SOCIAUX, Internet », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 13 décembre 2022, URL : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/reseaux-sociaux-internet/>.

utilisateurs de se connecter et de retrouver des amis perdus de vue. En 2002, Friendster est lancé en tant que premier réseau social moderne tel que nous le connaissons aujourd'hui, permettant aux utilisateurs de créer des profils, de se connecter avec des amis et de rejoindre des groupes en ligne. LinkedIn et MySpace ont suivi en 2003 et sont rapidement devenus très populaires. La réussite de ces sites est fondée sur une fonctionnalité de moteurs de recherche bien plus intuitives. L'année suivante, en parallèle de l'arrivée du « Web 2.0 », Facebook voit le jour⁴¹, à l'origine en qualité de réseau social exclusif des étudiants mais son accessibilité a rapidement été étendue à toutes les personnes de plus de 13 ans (en 2006). En 2005, YouTube est créé, permettant aux internautes de publier et de partager des vidéos en ligne. Twitter⁴² a suivi en 2006, offrant un service de microblogging qui permettait aux utilisateurs de publier des messages courts appelés « tweets ». Au fil des années, de nombreux autres réseaux sociaux ont vu le jour tels que Instagram en 2010, Snapchat en 2011 et TikTok en 2016. La popularité des réseaux sociaux a explosé au cours de la dernière décennie, avec des milliards de personnes actives sur ces plateformes chaque jour. Facebook a fêté notamment son milliard d'utilisateurs en 2012⁴³. Pour saisir leurs véritables enjeux, l'article « Social media ? Get serious ! Understanding the functional building blocks of social media Business »⁴⁴ présente une analyse des différents composants fonctionnels des médias sociaux dans le but d'aider les entreprises à comprendre comment elles peuvent les utiliser de manière efficace dans leur stratégie commerciale. Les auteurs identifient sept éléments clés des médias sociaux :

- L'identité
- Les conversations
- Le partage
- La présence
- Les relations
- La réputation
- Les groupes

En analysant les retombées de différents réseaux sociaux, on peut remarquer que certains éléments ont plus d'impact que d'autres. Par exemple, Facebook met davantage en avant les relations entre les différents utilisateurs, tandis que LinkedIn va nettement plus se rattacher à l'identité et à la réputation. Pour autant, il paraît essentiel de rappeler que cette notion de « relation », évoquée dans l'article « Social media ? Get serious ! Understanding the functional building blocks of social media

⁴¹ DUTOT, Vincent, *Les Médias Sociaux*, Paris, Studyrama Eds, 2022, p.13.

⁴² *Ibid*, p.18.

⁴³ *Ibid*, p.13.

⁴⁴ KIETZMANN, Jan, HERMKENS, Kristopher, MCCATHY, Ian, « Social media ? Get serious ! Understanding the functional building blocks of social media Business », *Horizons* Vol 54, Mai-Juin 2011.

Business »⁴⁵, est omniprésente dans l'ensemble des réseaux sociaux, même si les objectifs finaux en sont différents.

3. Leur usage par les musées : entre communication et médiation

La communication et la médiation sont deux approches assez différentes, bien qu'elles soient souvent liées dans le champ muséal. Nous retrouvons cette idée dans l'ouvrage *La Médiation culturelle*⁴⁶ : « Nombreux sont ceux qui considèrent que médiation et communication (ou promotion) constituent des services identiques. » Marie-Christine Bordeaux décrit la médiation culturelle comme « l'acte de langage, verbal et non-verbal, ou le dispositif par lequel un professionnel du patrimoine, des musées ou de l'art contemporain met en relation un artefact (œuvre, objet, témoignage, intervention sur des espaces naturels, etc.) et des publics, dans un espace institutionnalisé »⁴⁷. La notion de mise en relation est fondamentale lorsqu'on parle de médiation. Selon Élisabeth Caillet, le médiateur agit autant au titre de « messenger » que de « transformateur du monde » ; il est créateur de sens et transmet une information simplifiée au public afin qu'il le réceptionne⁴⁸. La médiation culturelle vise à faciliter l'accès à la culture en proposant des moyens de découverte, de compréhension et d'interaction avec les œuvres d'art. Tandis qu'ici, la communication est à voir comme « une approche instrumentale dont l'objectif est d'optimiser la transmission d'informations ou de faire la promotion d'un produit ou d'une institution⁴⁹ ». Elle a pour but premier d'accroître la visibilité de l'établissement. La communication culturelle vise plus précisément à informer le public de l'existence de la culture, tandis que la médiation culturelle vise à faciliter l'accès à la culture en créant des interactions entre le public et les œuvres. Mais n'est-ce pas possible de lier les deux ? C'est un sujet qui divise encore énormément. Certains considèrent que ces outils offrent aux publics une interaction un peu trop « à distance » des œuvres, tandis que d'autres assurent qu'ils permettent d'attirer des visiteurs et de leur offrir une première expérience en amont, ainsi qu'un prolongement de la visite en aval.

Finalement, les réseaux sociaux sont rapidement adoptés par les structures muséales à des fins de publicité et de communication, « car le Web social est aussi un instrument du Web marchand et

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ CHAUMIER, Serge, MAIRESSE, François, *La Médiation culturelle*, Armand Colin, 2017, page 307.

⁴⁷ BOURDEAUX, Marie-Christine, MAIRESSE, François (sous la direction de), *Dictionnaire de muséologie*, Armand Colin, 2022, page 366.

⁴⁸ CAILLET, Elisabeth, « L'ambiguïté de la médiation culturelle : entre savoir et présence », *Publics & Musées*, n°6, 1994. p.58, [En ligne], consulté le 12 avril 2023.

⁴⁹ JACOBI, Daniel, RENAUD, Lise, MAIRESSE François (sous la direction de), *Dictionnaire de muséologie*, Armand Colin, 2022, page 128.

marketing »⁵⁰. Elles ont progressivement intégré les réseaux sociaux à leurs outils de communication en commençant par créer des pages sur Facebook, LinkedIn et YouTube, puis en élargissant leur présence avec la création des comptes Twitter et Instagram, parfois très tardivement. L'article « Visiteurs virtuels et musées virtuels »⁵¹ pointe deux faits qui ont poussé les musées à s'essayer au Web : permettre aux publics de poursuivre leur visite selon leur intérêt personnel, et la possibilité de découvrir un musée dit « non local ». Ainsi, les musées ont initialement rejoint ces réseaux sociaux dans le but d'améliorer leur visibilité et d'atteindre une cible plus jeune et étrangère. L'article « Les musées, acteurs sur le Web » fait également référence à « l'aspect viral de ces nouveaux outils, pour faire de la page Facebook un élément de valorisation du site Internet⁵² ». Dans l'ensemble, la présence des musées sur ces réseaux sociaux reflète une volonté de sortir des murs physiques du musée pour atteindre un public plus large et lui permettre d'échanger davantage avec lui. Pour le dire autrement, le musée poursuit cette initiative d'exercer « hors des murs » en offrant à ses visiteurs un nouvel espace de discussion libre et accessible.

III. Les réseaux sociaux, un dispositif vital en période de confinement

« La Covid-19 est la première pandémie de l'Histoire dans laquelle les réseaux sociaux sont utilisés. »⁵³ Voilà ce que nous dit la docteure Sylvie Champaloux Briand, directrice du département des maladies pandémiques et épistémiques à l'Organisation mondiale de la santé (OMS), lors de la conférence « Quand l'infodémie santé s'invite dans le débat » en novembre 2020. Effectivement, lorsque le coronavirus a commencé à se propager à travers le monde, nombreux sont ceux qui se sont tournés vers les réseaux sociaux pour s'occuper et se divertir. Dans le cas des musées, près de 85 000 établissements⁵⁴ dans le monde devant fermer leurs portes, les outils numériques ont été indispensables pour maintenir un contact avec leur public. Pourtant, sur 107 musées, 30%⁵⁵ répondaient qu'ils manquaient de capacité sur le plan numérique, à la fois en matière de compétences que d'équipement. Qu'en est-il en réalité ? Pour y répondre, nous reviendrons sur

⁵⁰ SCHAFER, Valérie, THIERRY, Benjamin, COUILLARD, Noémie. « Les musées, acteurs sur le Web », La Lettre de l'OCIM, 2012, n°142.

⁵¹ BOWEN Jonathan, BENNET Jim, JOHNSON James, BERNIER Roxane, « Visiteurs virtuels et musées virtuels », *Publics et Musées*, n°13, 1998. p.120, [en ligne], consulté le 20 décembre 2022, URL : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/pumus_11645385_1998_num_13_1_1104.

⁵² *Ibid.*

⁵³ CHEVREL, Stéphane, ÉVEILLARD, Anne, « Covid-19 : une crise sous l'emprise des réseaux sociaux. » *Les Tribunes de la santé*, 2021, [en ligne], consulté le 29 mai 2023, URL : <https://www-cairn-info.ezproxy.univ-paris3.fr/revue-les-tribunes-de-la-sante-2021-2-page-95.htm?contenu=article>.

⁵⁴ Unesco, *Les musées dans le monde, face à la pandémie de Covid-19*, Paris, Unesco, Avril 2021, p.4, [en ligne], consulté le 13 mars 2023, URL : <https://www.icom-musees.fr/sites/default/files/2021-04/2e-rapport-unesco-musees-monde-face-pandemie-covid-19.pdf>.

⁵⁵ MUSEUMS AOTEAROA, *Museums in the Time of Coronavirus*, Avril 2020, [en ligne], consulté le 20 avril 2023, p.2, URL : [Microsoft Word - 2020-05-04 Museums Aotearoa survey report - Museums in the time of coronavirus.docx](https://www.museumsaotearoa.govt.nz/wp-content/uploads/2020/05/04-Museums-Aotearoa-survey-report-Museums-in-the-time-of-coronavirus.docx).

l'utilisation de ces réseaux sociaux durant le coronavirus. Nous mesurerons ensuite l'impact de ces derniers au sein du champ muséal, d'après des analyses publiées très rapidement après sa propagation.

1. Un outil indispensable pour maintenir des lieux sociaux en période de crise sanitaire

Sans surprise, l'arrivée de la pandémie a bien entendu participé, voire intensifié le développement et la fréquentation des réseaux sociaux. Ces derniers ont connu une forte augmentation dès mars 2020, sans doute par l'envie et le besoin de maintenir un lien social avec son entourage, de rester informé et de se divertir. Selon une étude réalisée par Hootsuite et We Are Social en 2021⁵⁶, le nombre d'utilisateurs de réseaux sociaux dans le monde a augmenté de pas moins de 13% par rapport à 2019. Elle souligne également l'importance croissante de certaines plateformes, telles que TikTok, Instagram et YouTube, et la forte augmentation du temps moyen passé sur celles-ci. Effectivement, TikTok a connu une progression subite en 2020 avec plus de 1,1 milliard d'utilisateurs actifs mensuels dans le monde, ce qui représente une augmentation de 85% par rapport à l'année précédente. En outre, TikTok est devenu l'application la plus téléchargée à travers le monde à cette même période, dépassant largement Facebook et Instagram. Pour se concentrer sur le cas de la France, selon une étude effectuée par Harris Interactive⁵⁷, 40% des internautes français auraient créé un compte sur un réseau social ou une application de messagerie instantanée pendant cette période de confinement. Et TikTok aurait connu une hausse de 72% de son utilisation. L'étude « Pratiques culturelles en temps de confinement »⁵⁸ nous informe davantage sur l'usage des réseaux sociaux par la population française et nous précise que 79% des personnes âgées de 15 ans et plus vivant en ménage en France métropolitaine ont consulté les réseaux sociaux dès mars 2020 (sur 5 à 7 semaines), contre 54% sur l'ensemble de l'année 2018. Nous remarquons donc une hausse de 25% dès le premier confinement. Toutes les tranches d'âge sont concernées et notamment les 60 ans et plus, avec près de 45% à la mi-mars 2020, contre 12% en 2018⁵⁹. Ces chiffres reflètent nettement l'impact qu'ont pu avoir ces canaux de communication durant une période où le contact social manquait à un grand nombre de la population. Les profils des utilisateurs des réseaux sociaux qui ressortent de cette étude sont visiblement divers et variés et incarnent cette nécessité globale et unanime de garder un lien affectif et social avec son entourage.

⁵⁶ KEMP, Simon, Hootsuite and We Are Social, "Digital 2021: Global Overview Report, January" 2021.

⁵⁷ HARRIS INTERACTIVE, « Social Life 2020 – Réseaux sociaux & marques », EBG, 9 juin 2020, URL : <https://harris-interactive.fr/wp-content/uploads/sites/6/2020/06/Hi-Social-Life-PO-DU-9-06-EBG.pdf>.

⁵⁸ JONCHERY, Anne, LOMBARDO, Philippe, « Pratiques culturelles en temps de confinement », 2020, coll. *Culture Études*, Ministère de la Culture et de la Communication, p.5.

⁵⁹ *Ibid*, p.25.

2. Des initiatives au niveau mondial dans le secteur muséal

Une étude menée par le ministère de la Culture⁶⁰ au sein des structures culturelles françaises nous indique sans véritable surprise que ce sont les secteurs ayant déjà bien intégré le numérique dans leur pratique qui ont le mieux survécu : en l'occurrence celui du jeu vidéo et du livre. Le cinéma a été le plus fortement impacté, ainsi que le spectacle vivant. Concernant le patrimoine (regroupant ici les bibliothèques, archives, sites / monuments historiques et musées), le rapport nous indique que l'activité s'est redressée dès les mois de mai et juin 2020, tout en restant à un niveau largement inférieur par rapport aux années précédentes. Effectivement, même si nous pouvons observer, depuis quelques années, une réelle appropriation de l'outil numérique au sein des institutions muséales, ça n'est pas unanime. L'usage du numérique est, encore aujourd'hui, souvent vu comme paradoxal dans le champ muséal, ne remplaçant pas une visite physique⁶¹. Comme évoqué précédemment, la culture a été largement impactée par cette pandémie exceptionnelle. Deux études emblématiques, ayant le même titre *Les musées dans le monde, face à la pandémie de Covid-19*, ont été publiées respectivement en mai 2020 et en avril. Traitant toutes les deux de l'impact globale de la crise sanitaire sur le monde muséal, la première nous précise que « 90% des établissements dans le monde ont été affectés par des fermetures temporaires, dans le cadre des mesures prises pour lutter contre le Covid-19 »⁶². Ce chiffre phénoménal démontre l'impact mondial que le coronavirus a provoqué. Ces fermetures répétitives ont bien entendu eu une influence négative sur le plan économique, en mettant fin notamment à toutes les recettes effectuées grâce aux entrées et aux privatisations des lieux. Dans ce même rapport, on nous indique que « 30% des musées déclarent perdre jusqu'à 1000 euros par semaine, et 25% jusqu'à 5000 euros. Mais les grands établissements déclarent perdre entre 100 000 et 600 000 euros par semaine »⁶³. Les deux rapports évoquent également une problématique toujours présente aujourd'hui : celle de la fracture numérique, dite « fracture créative et technologique »⁶⁴. On nous précise que seulement 5% des musées situés en Afrique et dans les petits États insulaires en développement (PEID) ont pu proposer des contenus. Ce rapport insiste sur le fait que cette pandémie a plus que jamais mis en lumière ces inégalités, notamment au niveau des publications sur les médias sociaux.

⁶⁰ BOURLES, Ludovic, « Impact de la crise sanitaire sur l'évolution des chiffres d'affaires enregistrés dans le champ de la culture », MINISTERE DE LA CULTURE, 2021.

⁶¹ LALOT, Clémence, « Après la stupéfaction, la réaction... », *La lettre de l'OCIM*, mai 2020, n°189, p.60.

⁶² Unesco, *Les musées dans le monde, face à la pandémie de Covid-19*, Paris, Unesco, mai 2020, p.13 [en ligne], consulté le 13 mars 2023, URL : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530_fre.

⁶³ Unesco, *Les musées dans le monde, face à la pandémie de Covid-19*, Paris, Unesco, mai 2020, p.14 [en ligne], consulté le 13 mars 2023, URL : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530_fre.

⁶⁴ *Ibid*, p.20.

Effectivement, de nombreuses structures muséales ont tout de même tenté de rebondir assez rapidement et de proposer des contenus variés à leur public afin de ne pas briser le lien avec eux. Dès la mi-mars 2020, plusieurs établissements dans le monde ont développé des dispositifs : publications et photos sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram...), vidéos, activités téléchargeables, jeux-concours, podcasts, rediffusions de documentaires et conférences, visites virtuelle, diffusion en live de conférences et de concerts... Ainsi, nombreux sont les musées qui ont profité de cette période de latence pour investir plus de temps et d'argent dans leurs contenus digitaux et numériques. Une enquête effectuée par l'ICOM⁶⁵ nous précise que plus de la moitié des musées ayant répondu ont largement développé leurs actions sur leurs réseaux sociaux à cette période. Grâce à ces types d'initiatives, les musées ont su repenser et revaloriser les échanges avec leur public, et ainsi leur donner plus de pouvoir⁶⁶. Ces derniers devenaient acteurs, dès lors qu'ils créaient un compte et qu'ils participaient volontairement à des actions mises en place par les établissements muséaux. Ces initiatives et cet engouement accru pour les médias sociaux ont bien entendu généré un grand nombre de réflexions et d'analyses scientifiques, dont les premiers articles ont été publiés dès 2020. Si l'on tente d'évaluer l'activité des établissements dans le monde sur les réseaux sociaux à cette période, nous remarquons que l'engagement des musées italiens est fréquemment mentionné. Une étude publiée en juillet 2020⁶⁷, analysant le contenu mis en ligne à cette époque de 43 musées d'État italiens, nous précise qu'ils ont dans l'ensemble plus que doublé leur utilisation des médias sociaux par rapport aux années précédentes. Certains établissements ont été à l'initiative de projets assez novateurs et originaux pour le champ muséal, comme par exemple la Galerie d'art moderne et contemporain de Bergame, qui a lancé une radio en ligne⁶⁸ appelée « Radio GAMeC ». Pendant deux mois, ils ont produit chaque jour des émissions sur Instagram, au cours desquelles les utilisateurs avaient la possibilité d'interagir entre eux ainsi qu'avec des représentants du musée. L'objectif premier de cette programmation était de récolter des fonds pour les donner à l'hôpital local et leur prêter main-forte. Ce projet a très rapidement pris une ampleur phénoménale, passant rapidement sur la scène internationale, à tel point que l'Unesco l'a reconnu comme « une des meilleures initiatives muséales au monde née pendant le confinement en 2020 ». Également, nous devons citer le « Getty Challenge » comme exemple incontournable réalisé à cette période. Mondialement connu,

⁶⁵ ICOM, *Musées, professionnels des musées et COVID-19*, mai 2020, [en ligne], consulté le 18 avril 2023, URL : [Rapport-musées-et-COVID-19-1.pdf \(icom.museum\)](#).

⁶⁶ AGOSTINO Deborah., ARNABOLDI Michela, LAMPIS Antonio, "Italian state museums during the Covid- 19 crisis: from onsite closure to online openness", *Museum Management and Curatorship*, Juillet 2020, pp. 362-372, , [en ligne], consulté le 19 mai 2023, URL : [Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness \(polimi.it\)](#).

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ Unesco, « Bergame ouvre virtuellement des musées en réponse au confinement », Avril 2020,[en ligne], consulté le 16 mars 2023, URL : <https://vu.fr/DAYg>.

le Getty Museum a emprunté l'idée de ce challenge à trois amies hollandaises, qui en sont les véritables créatrices. Repris par des milliers d'utilisateurs, le principe était de reproduire des postures inspirées de chefs-d'œuvre à l'aide d'objets du quotidien. Si ce jeu-concours a sans doute plu aux internautes pour son originalité et son humour, il est certain qu'il a bien fonctionné grâce à la renommée planétaire du Getty Museum. Mais alors, qu'en est-il des petites structures muséales, moins connues et dont la renommée n'est pas mondiale ?

PARTIE II - La présence des petits musées sur Internet : une exploration des réseaux sociaux durant les périodes de fermeture

Ces dernières années, les réseaux sociaux ont gagné en importance dans le domaine des musées, motivés à la fois par le désir et la nécessité de toucher un public plus large, quel que soit l'âge ou la localisation géographique.

Ainsi, pour compléter le cadre théorique évoqué dans le premier chapitre, qui traite de l'intégration d'Internet dans le domaine muséal et de la relation entre les musées et les réseaux sociaux avant et pendant la pandémie de Covid-19, il est intéressant d'approfondir la recherche sur un cas peu étudié jusqu'à présent : celui des petites structures muséales (musées et centres d'art). Dans cette optique, ce mémoire se concentre sur un type d'établissement spécifique : les petites structures muséales situées exclusivement en Île-de-France. Ce choix est justifié par plusieurs raisons : la densité et la diversité de la population de cette région, son importance culturelle et sa variété, ainsi que son accessibilité depuis mon lieu de résidence.

I. Étude de terrain : une approche qualitative

1. Présentation de la méthodologie d'analyse

Avant de procéder à la description, puis à l'analyse de notre étude de terrain, il est important de justifier le choix de l'approche qualitative. Cette dernière, qui a pour objectif de comprendre, d'explorer les émotions ainsi que l'expérience personnelle des individus, est tout à fait appropriée à cette étude de terrain, qui se concentre sur un cas précis : les structures muséales d'Île-de-France à taille moyenne. Pour ce faire, nous avons rencontré huit professionnels de huit établissements différents. Apportant davantage de détails et de contexte, ces entretiens nous ont permis de faire des liens et de tirer des conclusions. Concernant la taille de l'échantillon, nous nous sommes fiés au principe de saturation en rencontrant de nouveaux professionnels jusqu'à ce que le dernier sujet n'apporte pas de nouvelles connaissances sur la question étudiée, en l'occurrence ici dès la huitième personne. Afin de créer des liens et d'en comprendre les enjeux, nous avons établi une grille d'analyse verticale. En effet, pour chacun de ces entretiens, nous avons classé les paroles des professionnels par thèmes et catégories⁶⁹, et ensuite comparé.

⁶⁹ Annexe 12 : Analyse d'entretiens.

2. Présentation des huit musées et centres d'art étudiés

Dans le cadre du descriptif de notre étude de terrain, il nous semble nécessaire de présenter brièvement l'ensemble des huit musées sélectionnés. Tous situés en Ile-de-France, on compte entre 3 et 30 personnes travaillant au sein de la structure. Nous avons délibérément choisi des lieux aux effectifs différents afin de pouvoir comparer leurs modes de fonctionnement, et d'analyser leurs forces et leurs faiblesses. Sur les huit établissements interrogés, seulement deux disposent d'une personne travaillant exclusivement sur la communication digitale : il s'agit du musée des Plans-Reliefs, à Paris, et du musée de la Grande Guerre de Meaux. Par ailleurs, tandis que pour le musée des Plans-Reliefs, la community manager est en freelance, du côté du musée de la Grande Guerre de Meaux, elle est la seule à être contractuelle et à temps plein sur ces missions-là. Sans surprise, ce dernier est l'établissement comptant le plus grand effectif, avec trente personnes actives à ce jour. Ceci nous laisse entendre la place donnée aux réseaux sociaux au sein des petites structures. À ce sujet, Noémie Couillard⁷⁰ revient sur la place du nouveau métier de community manager où, comme nous le verrons dans cet écrit, ses missions sont encore très souvent peu délimitées et réparties auprès de plusieurs personnes.

Dans un premier temps, nous avons pu échanger avec Eva Gallet, chargée de communication et de privatisations au musée Jean-Jacques Henner⁷¹. Situé dans le 17^e arrondissement de Paris, il est dédié à la vie et à l'œuvre du peintre alsacien Jean-Jacques Henner (1829-1905), célèbre pour ses portraits et nus féminins sensuels. Le musée est installé dans l'ancien hôtel particulier du peintre Guillaume Dubufe (1853-1909), qui l'avait acheté en 1878. C'est seulement en 1921 que Marie Henner, veuve du neveu de Jean-Jacques Henner, l'achète aux héritiers de Dubufe pour y présenter les œuvres de son oncle, qu'elle souhaite donner à l'État. Le musée ouvre ses portes au public en 1924. Il conserve une collection de plus de 2 200 œuvres, comprenant peintures, dessins, aquarelles, pastels, estampes et sculptures. Aujourd'hui, nous pouvons retrouver le musée sur Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter et YouTube.

La Maba⁷², ou Maison d'Art Bernard Anthonioz, est le second établissement qui nous intéressera, grâce à la discussion que nous avons eue avec Déborah Zehnacker, responsable de la médiation et des

⁷⁰ COUILLARD, Noémie, « Les community managers des musées français : identité professionnelle, stratégies numériques et politique des publics », Thèse, 2017, p.424.

⁷¹ Musée Jean Jacques Henner, « La naissance du musée », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL : <https://musee-henner.fr/la-naissance-du-musee>.

⁷² Maba, « Présentation », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL : <https://www.fondationdesartistes.fr/maba/presentation-de-la-maba/>.

publics. La Maba est un centre d'art contemporain situé dans la ville de Nogent-sur-Marne, à proximité de Paris. Créé en 2006 à l'initiative de la Fondation des Artistes, elle regroupe la maison nationale des artistes, la maison de retraite pour artistes dans le grand âge, ainsi que deux ensembles d'ateliers d'artistes – le Hameau et la Cité Guy Loë. Elle est installée dans une ancienne maison bourgeoise du XIX^e siècle, restaurée et transformée en espace d'exposition. Ayant pour mission de promouvoir l'art contemporain et de soutenir la création artistique émergent, elle organise trois expositions par an, monographiques ou collectives, dans lesquelles elle présente le travail d'artistes de toutes nationalités. La Maba est depuis 2010 un membre actif du réseau Tram, réseau qui regroupe 31 lieux d'art contemporain en Ile-de-France. Le centre d'art accueille majoritairement un public scolaire. Aujourd'hui, nous pouvons le retrouver sur Facebook, Instagram, LinkedIn et Twitter.

Ensuite, lors d'un entretien avec Stéphanie Dardenne, chargée de communication digitale, nous avons pu découvrir le musée de la Grande Guerre de Meaux⁷³. Consacré à la Première Guerre mondiale, il est situé en Seine-et-Marne, à environ 40 kilomètres de Paris. Ouvert en 2011, il est rapidement devenu une référence en matière de musées dédiés à cette période historique incontournable. Il propose une collection exceptionnelle de plus de 70 000 objets et documents, retraçant les événements majeurs ainsi que les parcours de la vie quotidienne et militaire de la guerre de 1914-1918. Conservant l'une des plus importantes collections d'Europe sur la Première Guerre mondiale, le musée se distingue par son exhaustivité aussi bien dans les typologies d'objets que dans les nationalités représentées. À côté de ses collections permanentes monumentales, le musée propose des expositions sur des thématiques diverses et variées. Pour ce qui concerne les réseaux sociaux, le musée se trouve sur Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube, et TikTok.

Le quatrième établissement qui nous intéressera est le musée des Plans-Reliefs⁷⁴, situé au cœur de l'Hôtel des Invalides, à Paris. À la suite d'un échange avec Géraldine Froger, community manager en freelance, nous avons pu découvrir plusieurs plans-reliefs, des maquettes en relief faites de bois. Retraçant plus de deux siècles d'histoire militaire, elles représentent des villes fortifiées et leurs environs, réalisées entre les XVII^e et XIX^e siècles. Le musée abrite une collection unique de 28 plans-reliefs historiques que l'on utilisait autrefois comme outils de planification stratégique et symboles de maîtrise de territoire. Ils servaient d'outils de défense et de stratégie militaire pour les armées françaises. Le musée est aujourd'hui sur Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn et YouTube.

⁷³ Musée de la Grande Guerre de Meaux, catégorie « Le Musée », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL : <https://www.museedelagrandeguerre.com/musee-grande-guerre/>.

⁷⁴ Musée des Plans-Reliefs, catégorie « Le Musée », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL : <http://www.museedesplansreliefs.culture.fr/le-musee/visite/plan-interactif-de-la-galerie>.

Ensuite, nous avons eu l'occasion d'échanger avec Ada Laferrère, qui est directrice de la communication au musée en Herbe⁷⁵. Situé dans le 1^{er} arrondissement de Paris, il se dit depuis 1975 destiné « aux enfants de 3 à 103 ans ». Il a effectivement été conçu pour offrir une approche ludique et interactive de l'art aux enfants, en créant des expositions temporaires adaptées à leur âge. Il propose des expositions interactives, ludiques et pédagogiques sur des thèmes variés tels que la bande dessinée, l'art urbain, les animaux ou encore les grands peintres de l'histoire de l'art. Chaque exposition est conçue pour stimuler la créativité et l'imagination des enfants, en leur permettant de toucher, manipuler et expérimenter. Aujourd'hui, le musée est présent sur Facebook, Instagram, Twitter, YouTube

Quant à la maison-atelier Foujita⁷⁶, située à Villiers-le-Bâcle dans le département de l'Essonne, c'est Emma Labertrande, chargée des publics, qui s'occupe de la communication digitale. Consacré à la vie et à l'œuvre de l'artiste japonais Léonard Tsuguharu Foujita, la maison a été construite par l'artiste lui-même en 1961. La visite du site permet de découvrir l'atelier avec son mobilier, ses objets décoratifs et des peintures murales réalisées par Foujita lui-même. On peut également y admirer une importante collection d'œuvres de l'artiste, comprenant des peintures, des dessins, des gravures et des sculptures. Le musée est à l'image de Léonard Foujita : imprégné de ses nombreux voyages, où les influences occidentales et japonaises se croisent, aussi bien dans sa demeure que dans son art. Le musée a créé un compte Facebook, Instagram, Twitter et YouTube.

L'avant-dernier établissement de cette liste est le musée du Domaine royal de Marly⁷⁷, situé dans le château de Marly, près de Versailles. Anne-Sophie Moreau, qui est chargée des publics et de la communication, a pu répondre à nos questions au sujet de l'utilisation des réseaux sociaux. Ce musée est consacré à la sculpture française du XVII^e et du XVIII^e siècle et abrite une collection exceptionnelle de sculptures, de modèles en plâtre et de dessins, issus des collections royales et impériales françaises. La plupart des œuvres présentées ont été réalisées pour décorer les jardins du château de Marly, qui était une résidence de plaisance pour les rois de France. À l'issue d'une importante rénovation menée entre 2017 à 2019, le musée change de nom et prend son nom actuel, afin d'être en adéquation avec son nouveau parcours muséographique.

⁷⁵ Musée en Herbe, catégorie « Enseignants », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL : <https://museeenherbe.com/pour-les-ecoles/>.

⁷⁶ Maison-atelier Foujita, catégorie « FOUJITA, DE TOKYO À VILLIERS-LE-BÂCLE », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL : <https://foujita.essonne.fr/la-maison-atelier-foujita/>.

⁷⁷ Musée du Domaine royal de Marly, catégorie « Histoire du musée », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL : <https://musee-domaine-marly.fr/histoire-du-musee/>.

Enfin, le huitième et dernier établissement de cette liste est le musée des Avelines⁷⁸, dans lequel Margot Thomas, responsable du développement des publics et de la programmation, s'occupe de la partie communication digitale. Il s'agit d'un musée d'art et d'Histoire situé à Saint-Cloud, dans le département des Hauts-de-Seine. Bénéficiant de l'appellation « Musée de France », il est installé dans une ancienne villa des années 1930 construite par Alfred Daniel Brunet, pharmacien de profession et grand collectionneur. En 1986, la villa est restaurée par François Hacq afin de la transformer en musée. Inauguré deux ans plus tard, le musée propose aux visiteurs une immersion dans l'histoire de la ville et de la région. Il présente des collections variées de peintures, sculptures et arts décoratifs, de l'archéologie à l'art contemporain. En 2008, le parcours des collections est totalement revu, en proposant au public une muséographie moderne et colorée. Aujourd'hui, nous pouvons retrouver le musée sur Facebook et Instagram.

Un tableau récapitulatif contenant les informations essentielles (nom du musée, localisation, réseaux sociaux actifs, effectif du musée, nom et intitulé du représentant de la structure lors de l'entretien) est à retrouver en annexe 2⁷⁹.

II. État des lieux de l'utilisation des réseaux sociaux par ces structures

1. Des outils promotionnels et communicationnels au service des musées

Nous ne sommes pas sans savoir que les petits musées disposent souvent de budgets très limités, voire inexistant, consacrés à la communication, ce qui rend difficile la promotion de leurs événements auprès du grand public. C'est là que les réseaux sociaux entrent en jeu. Ces derniers leur offrent un outil de promotion gratuit, afin de partager des informations sur les expositions et les activités proposées, contrairement aux méthodes traditionnelles de publicité et de marketing qui peuvent être assez coûteuses. Ils permettent « d'installer une relation plus équilibrée entre le musée et son public contrairement aux outils traditionnels de communication asymétrique (communiqué et dossiers de presse, relations avec les médias, campagnes d'affichages, brochure de saison) »⁸⁰. Déborah Zehnacker, responsable de la médiation à la Maba, nous dit à ce sujet : « Pour être honnête, il n'y a aucun moyen donné à cette partie-là. Grâce à leur gratuité, les réseaux sociaux de la Maba permettent de communiquer à notre public les actualités et les informations importantes. »⁸¹. De

⁷⁸ Musée des Avelines, catégorie « Le Musée des Avelines », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL : <https://www.musee-saintcloud.fr/le-musee-des-avelines>.

⁷⁹ Annexe 2 : Présentation des huit établissements.

⁸⁰ MAGRO, Sébastien, « De l'usage des réseaux socio-numériques comme supports d'une médiation culturelle en ligne », *La lettre de l'OCIM*, 2015, n°162, p. 37.

⁸¹ Annexe 4 : Entretien avec Déborah Zehnacker, responsable de la médiation et des publics à la Maison d'art Bernard Antonioz (Maba).

manière générale, les structures muséales n'ont pas attendu l'arrivée de la Covid-19 pour comprendre l'intérêt et l'influence des réseaux sociaux, même si le développement et l'usage de ces derniers varie grandement d'un établissement à un autre. Effectivement, cela faisait déjà quelques années que le monde de la culture commençait à se pencher sur l'utilisation des réseaux sociaux, et tout particulièrement Facebook. Ces plateformes étaient déjà devenues des outils indispensables pour développer leur notoriété⁸² et fidéliser leur public. Pour ce qui est de nos huit établissements muséaux, tous possédaient au moins deux réseaux sociaux avant cette période d'arrêt sur image. Dans l'ensemble, avant l'arrivée de la pandémie, ils disposaient tous d'une page Facebook où ils postaient les actualités de l'établissement. Quant au second réseau social, il variait entre Twitter et Instagram.

En plus d'être des outils de communication gratuits, les réseaux sociaux peuvent être considérés comme des moyens permettant d'atteindre un public plus large et diversifié, notamment en terme de tranche d'âge. À ce sujet, deux enseignants-chercheurs en sciences de l'information et de la communication nous indiquent à propos d'Instagram en 2021 : « Le segment de population des 16-34 ans représente 76% des utilisateurs [des réseaux sociaux], et celui des 35-44 ans, 17%. »⁸³. La plateforme Instagram regroupe donc principalement un public plus jeune qui, contrairement à Facebook, compte 57% de 18-34 ans en 2023⁸⁴. Grâce à l'usage de ces nouveaux médias, les musées sont de plus en plus aptes à conquérir une nouvelle cible en s'adaptant à leurs critères, c'est-à-dire en proposant des contenus décomplexés, vulgarisés et en suivant ce qu'on appelle maintenant « les trends ». Ces réseaux sociaux offrent la possibilité aux établissements culturels « d'installer, de développer et d'entretenir des relations de proximité, de confiance et de complicité »⁸⁵ avec le jeune public. Ils permettent d'intégrer une nouvelle dynamique entre les institutions classiques et le monde extérieur en proposant par exemple un accès privilégié aux coulisses et au-dessous des montages d'exposition⁸⁶. En plus de cela, la nécessité d'utiliser les réseaux sociaux à des fins de communication pour les musées se justifie par le souhait de toucher un public éloigné géographiquement du musée, comme nous l'a précisé Ada Laferrère lors de notre échange : « Je me suis aperçue que les réseaux

⁸² SITEM, « L'œil du public : quelle stratégie pour les réseaux sociaux des musées ? », 24 août 2021, [en ligne], URL : <https://www.sitem.fr/oeil-du-public-quelle-strategie-pour-les-reseaux-sociaux-des-musees/>.

⁸³ ALCANTARA, Christophe, PEYRE, Nicolas, « Instagram, un soutien contrasté à la mondialisation des marques muséales et à la diplomatie d'influence. Les cas du Louvre et du Centre Pompidou. Article inédit, mis en ligne le 24 août, 2021. », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, vol. 21/3a, no. S1, 2021, pp. 89-106.

⁸⁴ JUNTO, « Chiffres Facebook : 50+ Statistiques à Connaître en 2023 », Février 2023, [en ligne], Consulté le 13 mai 2023, URL : <https://junto.fr/blog/facebook-chiffres-2023/>.

⁸⁵ MAGRO, Sébastien, « De l'usage des réseaux socio-numériques comme supports d'une médiation culturelle en ligne », *La lettre de l'OCIM*, 2015, n°162, p. 37.

⁸⁶ COUVREUR, Jean-Thibault, *L'expérience du musée en ligne*, rapport juin 2019, Paris, Groupe SOS Culture 2019, p.8. [en ligne], consulté le 12 mars 2023, URL : https://www.groupe-sos.org/media/doc/actus/l_experience_du_musee_en_ligne_it_couvreur-b47f.pdf.

sociaux étaient bien sûr essentiels pour toucher un large public, plus international et diversifié. »⁸⁷. Grâce à l'influence de ces dernières, un contenu publié peut faire le tour du monde en l'espace de quatre heures et, indirectement, inciter les populations plus ou moins éloignées à se déplacer.

2. Contraintes et limites : les défis à relever pour assurer leur développement

Malgré leurs multiples apports bénéfiques, les réseaux sociaux restent des outils en constante évolution nécessitant de fait un apprentissage régulier. Comme nous le rappelle Jean Caune, théoricien de la culture et de la communication, « le temps de la technique et le temps de la culture [...] ne relèvent pas de la même échelle »⁸⁸. Ainsi, en plus de cette évolution constante, les petits établissements muséaux peuvent avoir des difficultés à apprivoiser ces outils numériques pour des raisons communes et récurrentes. Lors de mes différents entretiens effectués auprès de professionnels de musées, l'un des facteurs qui est sans cesse revenu est celui du budget. Ce manque de moyens, qui peut être parfois conséquent, se répercute indéniablement sur leurs moyens matériels et humains. En plus de cela, leurs ressources propres, qui pour la plupart en dépendent, ont été totalement suspendues dès lors que l'État a annoncé la fermeture de tous les lieux culturels accueillant du public. Ces derniers manquent donc souvent de matériel de qualité pour produire un bon contenu ainsi que d'un nombre suffisant de personnels dédiés réellement à ces missions, et nécessitant une formation et des qualifications particulières.

Le second facteur participant aux limites de l'usage des réseaux sociaux par les petites structures muséales est le temps. En effet, celles-ci n'ayant que rarement des personnels dédiés à l'alimentation des réseaux sociaux, ces derniers sont souvent mis en second plan. Le manque de temps découle bien entendu très souvent d'un manque de budget, les possibilités d'embaucher une personne supplémentaire étant minimes. Ada Laferrère, directrice de la communication au musée en Herbe, nous précise à ce sujet : « Je m'y consacrais lorsque j'avais du temps, et lorsque je n'étais pas en période de rush.⁸⁹ » Anne-Sophie Moreau, du musée du Domaine royal de Marly, nous dit à ce propos : « J'ai réussi à m'impliquer lorsque j'avais le temps, donc lorsqu'on était confiné.⁹⁰ » Face à de tels retours d'expérience, nous pouvons constater que l'utilisation des réseaux sociaux de ces musées n'étaient absolument pas optimisés avant la propagation de la Covid-19, manquant d'organisation.

⁸⁷ Annexe 8 : Entretien avec Ada Laferrère, directrice de la communication et assistante aux expositions au musée en Herbe.

⁸⁸ CAUNE, Jean, « La médiation culturelle : une construction du lien social », *Les enjeux*, 1999, [en ligne], consulté le 20 mai 2023, URL : <https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/wp-content/uploads/2018/12/04-2000-Caune.pdf>.

⁸⁹ Annexe 8 : Entretien avec Ada Laferrère, directrice de la communication et assistante aux expositions au musée en Herbe.

⁹⁰ Annexe 10 : Entretien avec Anne-Sophie Moreau, chargée des publics et de la communication au musée du Domaine royal de Marly.

Pourtant, et comme l'indique Ada Laferrère précédemment, en observant le fil d'actualités de plusieurs institutions, on remarque qu'à partir du 17 mars leur fréquence de publication est bien plus dense.

III. L'évolution des pratiques numériques à l'ère de la Covid-19

Par nécessité de garder le contact avec leur public, les structures muséales ont rapidement dû prendre en main les outils numériques déjà existants, comme les réseaux sociaux. Réutiliser d'anciens contenus, en inventer de nouveaux, se raccrocher à d'autres établissements : tous les moyens étaient bons pour accentuer sa présence sur le Web, ne pas se faire oublier, et faire passer le temps à leur public.

1. Une opportunité d'accroître sa communauté virtuelle

A. *Face à la fermeture des musées, de la stupeur à l'action*

Le 17 mars 2020, lorsque Édouard Philippe annonce aux Français la première période de confinement général, nous avons pu constater que les attitudes des professionnels étaient assez similaires. Certaines personnes interrogées ont vivement réagi à ce sujet, utilisant des mots comme « stupéfaction », « hallucination » et « sidération ». Ada Laferrère nous dit ainsi : « Lors de l'annonce de ce fameux confinement, dans l'équipe nous étions tous sidérés. Nous devons ouvrir une nouvelle exposition peu de temps après, elle était prête et n'attendait que le public, mais non... Ça n'a pas été facile. »⁹¹ Cette déception de ne plus pouvoir accueillir son public est courante, surtout dans des lieux plus restreints où la foule se fait vite ressentir. Anne-Sophie Moreau indique pour sa part : « Au moment de l'annonce du confinement, nous étions tous hallucinés. Il y a bien entendu eu un moment de flottement. [...] Au bout de dix jours, c'est-à-dire début avril, nous étions opérationnels. »⁹² Cette notion « d'opérationnel » est assez importante ici, dans un cas où six musées sur huit ne disposaient pas de quelqu'un exclusivement rattaché à la communication digitale et aux réseaux sociaux. Pour la plupart, ces derniers étaient alimentés par l'ensemble de l'équipe, lorsqu'ils disposaient de temps à y accorder. Après avoir digéré l'annonce du confinement, sur les huit musées interrogés, quatre ont commencé à publier dans les jours qui ont suivi, tandis que les quatre autres n'ont rien mis en ligne avant une semaine, voire dix jours après la déclaration du président de la République. À cela, nous pouvons ajouter que le temps de réaction varie sûrement en fonction de l'équipe. Effectivement, pour les quatre établissements ayant réagi quasiment dès le lendemain du premier jour de

⁹¹ Annexe 8 : Entretien avec Ada Laferrère, directrice de la communication et assistante aux expositions au musée en Herbe.

⁹² Annexe 10 : Entretien avec Anne-Sophie Moreau, chargée des publics et de la communication au musée du Domaine royal de Marly.

confinement, soit le 18 mars, il s'agit des structures comptant le plus de personnes salariées. Car, durant ce « moment de flottement », pour reprendre les termes d'Anne-Sophie Moreau, les musées ont dû prendre en compte le temps d'adaptation au niveau technique (dans un contexte où le télétravail était très rare voire inexistant), la mise en commun au sein des équipes, la réflexion sur comment agir et garder un lien avec son public, la répartition des tâches et le passage à l'acte. Certes, les huit musées interrogés disposaient de plus d'un réseau social, et y publiaient déjà des contenus, mais pour la plupart rarement, sans rythme établi et surtout sans but de médiation. Comme évoqué précédemment, les publications étaient généralement informatives et promotionnelles. Mais face à l'annonce demandant aux lieux culturels de fermer leurs portes « jusqu'à nouvel ordre », il était nécessaire d'en proposer plus et de mettre en attente tous les contenus relatifs à de la promotion de visites et d'événements en présentiel.

B. Les stratégies pour rester connecté avec son public pendant les confinements

Les réseaux sociaux ont effectivement permis de garder un lien avec l'extérieur durant un temps où l'ensemble des lieux culturels étaient fermés au public. « Nous espérions garder un lien avec notre public, et aussi aider les parents à occuper leurs enfants »⁹³ : voilà ce que nous disait Ada Laferrère à ce propos. Effectivement, plus le temps passe, plus les réseaux sociaux se placent comme des outils indispensables pour renforcer les processus relationnels des institutions⁹⁴. Grâce à des contenus faisant appel à la participation du public (concours, challenges, live), les musées placent ces derniers comme acteurs actifs et plus uniquement comme des spectateurs passifs. Ceci leur offre alors la possibilité d'échanger avec l'institution mais également entre eux et de donner librement leur avis. Nous pouvons citer l'exemple du musée de Cluny qui proposa quatre fois plus de « stories », au rythme d'une à deux séries par semaine, contre une par mois avant le confinement⁹⁵. Ce format court et éphémère lui permettait de produire une quantité de publications en masse, et ainsi de fidéliser ses abonnés. S'ajoute à cela un aspect particulier dans le cas des petits musées : ils disposent naturellement d'une communauté plus réduite sur les réseaux sociaux, en adéquation avec leur fréquentation physique, ce qui peut être un avantage pour eux lorsqu'ils sont utilisés à bon escient. En effet, cela leur permet de pouvoir répondre plus assidûment et rapidement aux questions et aux commentaires des internautes. Ils peuvent créer une réelle proximité avec les visiteurs, ce qui est un

⁹³ Annexe 8 : Entretien avec Ada Laferrère, directrice de la communication et assistante aux expositions au musée en Herbe.

⁹⁴ ANDREACOLA, Florence, SANJUAN, Eric, « Connaître ses visiteurs en ligne : quels outils, quelles méthodes ? », *La Lettre de l'OCIM*, 2017, numéro 172, p. 5-11, [en ligne], consulté le 2 janvier 2023, URL : <<https://journals.openedition.org/ocim/1823>>.

⁹⁵ HENAUT, Léonie, FROISSART, Aurélien, « Confinement et médiation culturelle : retour sur l'activité des établissements patrimoniaux nationaux au printemps 2020 », Étude commanditée par le ministère de la Culture Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation, 2021, p.39.

atout majeur sur les réseaux sociaux. Ils sont en capacité de créer de l'engagement auprès d'un public plus restreint. En personnalisant la ligne éditoriale et en s'adressant de façon régulière aux abonnés, les créateurs des comptes sont en capacité de construire une communauté réactive et connectée. Pourtant, est-ce vraiment le cas ? Usent-ils d'une communication digitale véritablement pensée et efficace ? Enfin, il nous semble important de mentionner que les petits établissements ont certainement une plus grande flexibilité dans la création de leurs contenus, que les grands musées de par leurs retombées. Effectivement, ils peuvent proposer des publications plus spontanées et authentiques, tandis que les grands musées comme le Louvre ou le Centre Pompidou sont contraints de lisser et d'harmoniser l'ensemble de leurs contenus afin de soigner leur image institutionnelle.

2. Les adaptations et changements dans l'utilisation des réseaux sociaux

A. Réutiliser les ressources existantes pour une plus grande réactivité

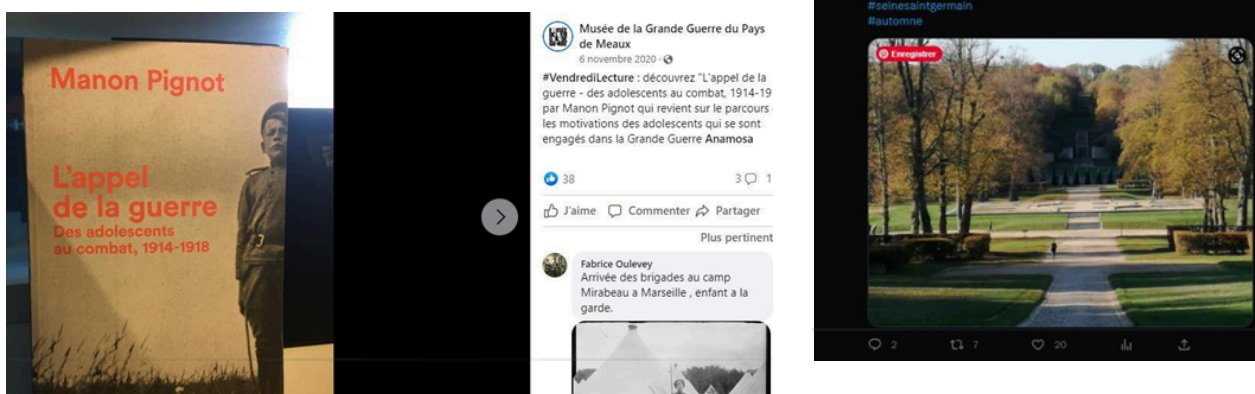
Comme évoqué précédemment, les structures muséales ont dans l'ensemble accentué leur rythme de publication dès lors que le premier confinement a débuté. Pourtant, nous remarquons que, dans un premier temps, avant même de penser et de proposer aux internautes des contenus et des formats inédits, la plupart des musées ont réutilisé leurs propres stocks. En effet, ils ont puisé dans leurs archives afin d'alimenter le plus rapidement possible leurs réseaux sociaux, et ainsi proposer du contenu à leurs abonnés. Pour ce faire, certains ont adapté des dispositifs de médiation physique déjà existants, d'autres ont souhaité revaloriser leurs anciennes expositions et programmations par le biais de ces outils numériques. C'est notamment le cas de la Maba – Fondation des Artistes, qui est revenue en images sur plusieurs de ses projets, tandis que le musée en Herbe a mis en valeur ses expositions précédentes. Ce type de contenus permet aux internautes de (re)découvrir la programmation passée des établissements.



Le musée de la Grande Guerre de Meaux a de son côté adapté des fascicules thématiques de médiation déjà existants. La chargée de communication digitale dit notamment à ce sujet :

« Dans un premier temps, afin d'alimenter le plus rapidement possible nos réseaux sociaux, on s'est dit qu'on allait réutiliser des dossiers documentaires que l'on avait déjà sur notre site Internet afin de les faire connaître. C'est pour cela que toutes les semaines nous avons des thématiques différentes, par exemple sur la femme, l'artillerie, etc. Tous ces contenus existaient déjà. Nous avons voulu dans un premier temps les revaloriser avant d'en créer de nouveaux. On a diffusé ces dossiers documentaires pendant plusieurs semaines. On utilisait aussi des informations de ces fiches pour rédiger des posts. »⁹⁶

Afin de proposer un maximum de contenus à leurs abonnés, et de diversifier et vulgariser leurs approches, les musées ont aussi continué à utiliser des hashtags répandus comme le #JeudiPhoto ou le #VendrediLecture. Il s'agit de hashtags utilisés initialement sur Twitter pour partager un contenu en lien avec le thème du hashtag spécifiquement dédié à un jour de la semaine. En l'occurrence, nous prenons comme exemple une photo pour le #JeudiPhoto et un conseil de lecture pour le #VendrediLecture. En plus des institutions muséales, les entreprises et les particuliers ont été nombreux à les reprendre, avant même la propagation du coronavirus. Comme nous le précise Anne-Sophie Moreau, du musée du Domaine royal de Marly, ces derniers permettent aux institutions de se rattacher à quelque chose lorsqu'ils manquent d'idées et d'inspiration.⁹⁷ Voici plusieurs exemples publiés par certaines des huit institutions analysées :



⁹⁶ Annexe 6 : Entretien avec Stéphanie Dardenne, chargée de communication digitale au musée de la Grande Guerre de Meaux.

⁹⁷ Annexe 10 : Entretien avec Anne-Sophie Moreau, chargée des publics et de la communication au musée du Domaine royal de Marly.

En outre, les institutions avaient aussi tendance à vouloir valoriser leurs propres collections le plus possible. Ainsi, plusieurs ont mis en place des séries de publications « focus » sur une œuvre en particulier. Pour accompagner la photographie d'un des chefs-d'œuvre, on retrouve dans la légende de la publication une description, une analyse ou une anecdote. Ce type de contenu permet aux établissements d'alimenter constamment leur fil d'actualité sans avoir besoin d'une véritable réflexion, mais de tout de même varier leurs approches. Le musée Jean-Jacques Henner a par exemple mis en place une série de posts humoristiques en lien avec la période, appelée « activité de confinement » / « activité de déconfinement ». Ces publications reprenaient des œuvres du peintre du XIX^e en les reliant à des activités à faire lors des confinements. Ce type de contenu décomplexé permet de toucher un public plus large, et pas simplement un public connaisseur.



B. L'émergence de nouveaux types de contenus

Les réseaux sociaux offrent une grande liberté de créativité dans la production, autant au niveau du format (photographies, vidéos, montages photo, live en direct...) que du contenu. Cela permet aux institutions muséales, les grandes comme les plus modestes, de se renouveler constamment, et ainsi de pouvoir s'adapter aisément au réseau social et à son public. À ce sujet, les périodes de

confinement ont bien entendu été l'occasion d'y consacrer davantage de temps, donc de se



renouveler. Ayant comme souhait principal de garder un lien avec leur public, les huit musées interrogés en ont profité pour proposer des contenus interactifs et / ou participatifs, comme des mini-jeux, des concours ou des activités manuelles. C'est le cas du musée en Herbe, qui a proposé une série de vidéos sur des artistes tels que Monet ou Miro, des jeux ainsi que des ateliers manuels à reproduire à la maison.

Dans ce même souci de vouloir occuper les populations confinées chez elles, le musée Jean-Jacques Henner a mis en place deux nouveaux formats totalement inédits pour lui, et plutôt originaux pour des structures muséales : des tutoriels de cuisine et des concours d'écriture. Pendant que certains choisissaient de savourer des madeleines faites maison, d'autres pouvaient écrire à la manière de Marcel Proust. Et à la clé, un véritable lot : une nuit à l'hôtel littéraire Le Swann, en clin d'œil à l'écrivain. Ce type d'initiative est véritablement nouveau pour des petits musées, n'ayant pas l'habitude d'y consacrer autant de temps. On remarque une réelle implication et une volonté de divertir. Pourtant, voici ce que nous dit Stéphanie Dardenne : « Pour le deuxième confinement, on s'est dit qu'il fallait proposer et produire beaucoup plus de choses et être réellement en live avec nos visiteurs pour les inclure, les occuper et les fidéliser. » Effectivement, au niveau du temps de réactivité, il revient assez régulièrement que le deuxième confinement n'a pas été appréhendé de la

même manière que le premier. Étant moins pris de court, les établissements muséaux ont réagi plus rapidement et ont également voulu en proposer plus. Le musée en Herbe a notamment mis en place une série de onze vidéos-concours racontant une histoire à propos de son exposition du moment. Chaque vidéo donnait la possibilité de gagner des tickets d'entrée pour le musée lorsque celui-ci

pourrait rouvrir ses portes. Les professionnels du musée de la Grande Guerre de Meaux ont également souhaité offrir davantage de contenus à leur public :

« Lors du premier confinement, même si l'on a réagi assez rapidement, on s'est posé de nombreuses questions : « Qu'est-ce qu'on fait ? », « De quelle manière ? », « À quelle fréquence ? »... Car c'était assez inattendu et irréaliste. Alors que lors du deuxième confinement, en novembre 2020, c'était devenu quasiment naturel et automatique. Nous ne nous sommes même pas demandé si nous devions poster plus de contenus ou pas. La réponse est venue d'elle-même. »⁹⁸

Nous remarquons donc que cette situation exceptionnelle a donné la possibilité à des structures de développer des formats encore jamais exploités auparavant, et de s'investir davantage dans leur communication digitale. L'évolution en matière de contenus en à peine cinq mois, ici dans le cas du musée en Herbe (avec une série de vidéos-concours) ou du musée de la Grande Guerre de Meaux (avec les visites-live), est significative. Elle montre que, dans une telle situation, le champ muséal n'avait d'autres choix que de développer des compétences dans ce domaine et de proposer des dispositifs bien plus interactifs et unificateurs.

3. Vers un modèle davantage participatif

A. Encourager l'implication et l'interaction des visiteurs virtuels

D'autres initiatives nécessitant la participation du public, qui ont pour certains pris une ampleur considérable et sont devenues virales, ont été mises en place à cette période. C'est le cas du #GettyChallenge, créé par le Getty Museum, qui comptait à la mi-avril 2020 près de 30 000 publications⁹⁹ sur Instagram. En réalité, ce n'est pas réellement le Getty Museum qui était à l'origine de cette idée novatrice, mais plutôt trois amies néerlandaises,



colocataires, Anneloes Officier, Floor de Weger et Tessa Kerman¹⁰⁰. Dès le 14 mars 2020, elles ont ouvert un compte sur le réseau social Instagram appelé @tussenkunstenquarantaine (qui signifie « Entre l'art et la quarantaine »). Cette initiative encourageait les utilisateurs à recréer des œuvres d'art

⁹⁸ Annexe 6 : Entretien avec Stéphanie Dardenne, chargée de communication digitale au musée de la Grande Guerre de Meaux.

⁹⁹ ANDREACOLA, Florence, « Une nuée de musées numériques individuels et fragmentés », *La lettre de l'OCIM*, mai 2020, n°189, p. 51.

¹⁰⁰ FONTANEL, Sophie, « L'histoire folle de 3 filles qui ont transformé le monde en tableau », *L'Obs*, 9 avril 2020, [en ligne], consulté le 16 mai 2023, URL : <https://www.nouvelobs.com/lifestyle/20200409.OBS27308/l-histoire-folle-des-3-filles-qui-ont-transforme-le-monde-en-tableau.html>.

célèbres à partir d'objets et de matériaux du quotidien trouvés chez eux. Le nombre de reprises de ces hashtags, mais également du concept, est à l'image de son succès. En plus du Getty Museum s'en sont emparés le Rijksmuseum, le Met, le Louvre... et aussi le CLIC France (Club innovation et culture France), qui a lancé son propre concours. Face à son succès, le PBA Lille est allé jusqu'à organiser une exposition en présentiel, du 19 septembre au 30 novembre 2020, regroupant les meilleurs clichés¹⁰¹. Concernant les huit musées interrogés, comme vous pouvez le voir ci-contre, le musée Jean-Jacques Henner s'est prêté au jeu en repostant certaines publications d'internautes.

Des événements numériques, tels que la Museum Week, déjà bien ancrés dans le champ muséal, ont pris une importance toute particulière dans un temps où les musées avaient leurs portes fermées. Créée en 2014 de l'engagement de 12 grands musées français, la #MuseumWeek est une manifestation culturelle internationale, qui se déroule tous les ans sur Internet, dans le courant du mois de mai. Pendant une semaine, les musées sont invités à partager leur histoire, leur patrimoine et leur travail avec le public en utilisant des hashtags. Chaque jour de la semaine, un thème différent est mis en avant, comme #WomenMW, #EnvironnementMW, #InnovationMW, ou encore #ArchitectureMW. Pour participer, les musées peuvent partager des photos, des vidéos et des anecdotes sur leurs collections, leurs expositions, leurs événements et leurs programmes éducatifs, en ajoutant en légende l'hashtag du jour. Les visiteurs peuvent également participer en partageant leurs propres photos et expériences de visite. Le ministère de la Culture considère la Museum Week comme une occasion pour les musées de se connecter avec un public plus large et de montrer l'importance de leur travail dans la préservation de l'Histoire, de l'art et de la culture. C'est une semaine pour célébrer les musées et pour encourager les gens à les visiter et à les soutenir. Au-delà de sa fonction communicationnelle, ce type d'événement donne l'occasion aux musées de diffuser des informations qui changent de la programmation et qui restent moins valorisées le reste du temps. Lorsqu'elles participent à ce type d'événement, les institutions assurent la médiation de l'établissement lui-même (son histoire, son architecture...) comme l'évoque Sébastien Magro¹⁰². Ils permettent aussi de créer des rendez-vous et de former une véritable communauté en ligne. Fleur Pellerin, ministre de la Culture dans le gouvernement de Manuel Valls, dit au sujet de la Museum Week :

« Bien sûr, le numérique ne remplacera jamais le contact direct avec l'œuvre. Ce n'est qu'un outil, mais un formidable outil qui

¹⁰¹ PBA Lille, site internet du musée, [en ligne], consulté le 9 mai 2023, URL : <https://pba.lille.fr/tussenkunstnquarantaine-artenquarantaine-l-exposition>.

¹⁰² MAGRO, Sébastien, « De l'usage des réseaux socio-numériques comme supports d'une médiation culturelle en ligne », *La lettre de l'OCIM*, 2015, n°162, p. 37.

peut ressembler à une promesse de bonheur. Grâce à lui, bien des publics tenus éloignés pour diverses raisons du monde de l'art et de la culture ont pu le découvrir. »¹⁰³

Cet événement international rencontre depuis sa création un grand succès rassemblant « plus de 4500 institutions culturelles de 100 pays en ligne. »¹⁰⁴ Plusieurs des huit établissements interrogés dans le cadre de ce mémoire, tels que le musée des Plans-Reliefs, le musée Jean- Jacques Henner ou celui du Domaine royal de Marly, ont participé à ce challenge annuel en mai 2020. Lors du premier déconfinement, à la mi-mai, les établissements culturels accueillant du public n'ont malheureusement pas encore été autorisés à rouvrir. Ainsi, les musées ont continué à se rattacher à ce type d'initiative se déroulant exclusivement en ligne, pour rester connecter avec leurs visiteurs. Géraldine Froger, community manager au musée des Plans-Reliefs, avait notamment mentionné ceci durant notre entretien :

« Ce type d'événements me plaît beaucoup. J'aime bien réfléchir à quelles photos je pourrais choisir. Cela m'amuse et m'occupait aussi durant cette longue période confinée chez moi ! J'aimais l'idée d'être en concurrence avec de grands musées comme le musée d'Orsay ou le Louvre. [...] Au sujet du nombre de nouveaux abonnés par mois, [...] c'est surtout entre mi-avril et mi- mai que nous avons eu un pic important, parce qu'il y avait plusieurs événements comme la Museum Week et le Vauban Challenge. »¹⁰⁵

En effet, grâce à ces challenges demandant d'intégrer à ses posts un hashtag précis, les musées ont la possibilité d'agrandir leur communauté d'internautes. Il s'agit d'un moyen efficace pour s'ouvrir à d'autres profils, et ainsi démocratiser leurs expositions et/ou leurs collections. Grâce à ces hashtags, les internautes se retrouvent autour d'un intérêt commun, et poussent à l'interaction et ainsi à la popularité de l'établissement en question. À ce sujet, durant la Museum Week de mai 2020, le #CultureInQuarantineMW avait été proposé, donnant lieu à des publications aussi originales qu'humoristiques permettant au public de pouvoir rire de la situation, de se divertir et se changer les idées, et de créer de nouveaux liens.

Voici quelques exemples de posts publiés par les équipes de l'Arc de Triomphe, du MuséoParc Alésia et du musée des Arts Décoratifs de Paris :



Des thématiques fédératrices ont également été soumises lors de cette période difficile, comme le #HeroesMW ou le #TogetherMW, qui mettaient à l'honneur des grands personnages historiques ou des acteurs essentiels de la pandémie, tels les médecins et infirmières. Ci-dessous, deux posts rédigés par le musée du Domaine royal de Marly et le musée des Plans-Reliefs :



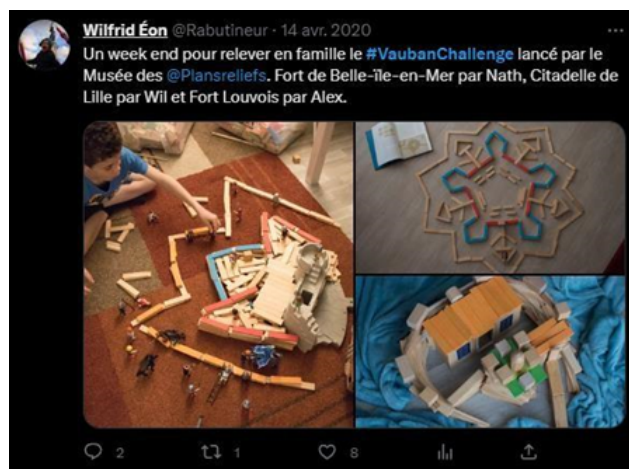
Au sujet du musée des Plans-Reliefs, il a été souligné durant notre échange l'importance de ce type d'événements. Ils permettent aux petits établissements, ayant très peu de moyens et pour certains une collection assez restreinte voire inexistante, de se raccrocher à du contenu déjà existant et de se renouveler, comme nous le précise Ada Laferrère, du musée en Herbe à Paris :

« Après réflexion, je pense que pour un établissement comme le musée en Herbe, qui ne dispose pas de collection à lui mais fonctionne uniquement avec des expositions temporaires, il était peut-être encore plus difficile de varier les contenus à poster sur les réseaux sociaux. J'avais beau essayer de me réinventer, j'étais souvent à court d'idées.¹⁰⁶ »

Ce type d'événement permet aux institutions de se raccrocher à quelque chose et de varier ainsi les contenus qu'elles publient. C'est notamment une des difficultés qui est fréquemment ressortie : le manque d'inspiration. Les musées ont eu du mal à diversifier les contenus qu'ils proposaient et à trouver de nouvelles idées. Étant très souvent surpris par cette annonce subite, ils évoquent fréquemment le regret de ne pas avoir pu anticiper. Ainsi, certains musées ont lancé leur propre challenge, comme le musée des Plans-Reliefs avec le Vauban Challenge. En s'inspirant des collections du musée, le principe était de construire sa forteresse, de la prendre en photo, et ensuite de la

¹⁰⁶ Annexe 8 : Entretien avec Ada Laferrère, directrice de la communication et assistante aux expositions au musée en Herbe.

partager sur les réseaux sociaux, accompagnée du #VaubanChallenge. À leur échelle, ce défi a plutôt bien fonctionné et a permis à la structure d'échanger avec son public, de ravir les enfants, et de diversifier leurs publications sur les réseaux sociaux.



En somme, nous avons identifié que ces types de contenu (challenge, concours, quiz, visite virtuelle et live), demandant la participation des visiteurs, avaient particulièrement plu, et ceci autant du côté des professionnels que de leur public. Nécessitant l'intérêt et l'implication des internautes, ces défis collectifs ont permis de garder une part d'interaction sociale et d'échange lorsque celles-ci avaient nettement diminué. Encore une fois, nous remarquons que les musées privilégient indirectement le physique au virtuel, en souhaitant créer du lien avec leurs abonnés. C'est notamment pour cette raison qu'il s'agit du format qui est le plus ressorti et que les professionnels ont souhaité conserver à l'issue de la pandémie.

B. Solidarité et entraide : les initiatives collaboratives dans le secteur culturel

Durant un temps où le contact humain et les relations ont fortement manqué, une atmosphère d'entraide et de soutien collectif est apparue, notamment dans le monde la culture. Dès le lendemain du début du premier confinement, le mercredi 18 mars 2020, le ministère de la Culture lance l'opération #CultureChezNous sur les réseaux sociaux, qui deviendra ensuite « une plateforme où seront répertoriées toutes les initiatives permettant de faire venir la culture à domicile pendant le confinement lié au coronavirus »¹⁰⁷. Avec la mise en place de ce type de programme, l'État souhaite que les Français confinés gardent un lien avec la culture. Franck Riester, ministre de la Culture en 2020 dans le gouvernement d'Édouard Philippe, déclare : « Le ministère enrichira régulièrement de

¹⁰⁷ BLANCHARD, Sandrine, *Le Monde*, « Coronavirus : le ministère de la Culture lance l'opération #CultureChezNous », 17 mars 2020, [en ligne], consulté le 8 mai 2023, URL : https://www.lemonde.fr/culture/article/2020/03/17/coronavirus-le-ministere-de-la-culture-lance-l-operation-culturecheznous_6033452_3246.html.

nouvelles propositions cette première sélection : visites virtuelles d'expositions, podcasts, concerts ou spectacles en ligne, archives de la radio et de la télévision, conférences, jeux et activités ludiques, contenus éducatifs pour les enfants...»¹⁰⁸ Les institutions publiques et acteurs privés se sont rapidement emparés de ce hashtag, celui-ci ayant été repris plus de 77 300 fois en trente jours¹⁰⁹. L'ensemble des dispositifs mis en ligne provenait des sites Internet des établissements ainsi que de leurs réseaux sociaux. Nombreux sont les musées qui se sont emparés de ces outils, notamment la Maison-Atelier Foujita, qui nous précise que ce site institutionnel « hébergeait plusieurs contenus d'archives provenant de l'INA, notamment en lien avec Léonard Foujita, mais ces ressources ne nous appartenaient pas. Il s'agissait de photos ou vidéos d'archives que nous repostions sur nos réseaux sociaux »¹¹⁰. On peut donc constater que l'établissement ne s'appropriait pas réellement cette plateforme publique, mais s'appuyait juste dessus pour varier les sujets et diffuser plus régulièrement des contenus. Il s'agissait plutôt d'une banque de données, autant pour les professionnels, comme nous pouvons le voir avec ce dernier exemple, que pour les particuliers en manque de divertissement.

En parallèle, et à plus petite échelle, cette situation exceptionnelle a permis de développer une certaine solidarité directement entre les petits établissements muséaux. Effectivement, certaines structures, comme le centre d'art de la Maba, ont profité de ce temps de latence pour s'entraider et s'épauler. Dans le cas de la Maba, elle a participé à la mise en place de réunions en visioconférence en présence de l'ensemble des membres du réseau TRAM. Regroupant des centres d'art contemporains de Paris / Ile-de-France, cette association créée en 1981 regroupait 33 établissements en 2022. Déborah Zehnacker nous explique que ces réunions lui ont apporté beaucoup d'encouragement et de motivation lors de cette période assez difficile :

« Avec ce groupe de médiateurs, on échangeait sur nos expériences, nos difficultés, nos astuces, et sur les problématiques que l'on rencontrait. Nous avons en effet été plusieurs à nous inventer des compétences numériques que nous n'avions pas ! Le fait de s'entraider faisait du bien au moral. »¹¹¹

¹⁰⁸ Ministère de la Culture, « Franck Riester, ministre de la Culture, lance #Culturecheznous », Communiqué de presse, 18 mars 2020, [en ligne], consulté le 8 mai 2020, URL : <https://www.culture.gouv.fr/Presse/Communiqués-de-presse/Franck-Riester-ministre-de-la-Culture-lance-Culturecheznous>.

¹⁰⁹ *La lettre de l'OCIM*, « actualité », mai-juin 2020, p.13, n°189.

¹¹⁰ Annexe 9 : Entretien avec Emma Labertrande, chargée des publics à la Maison-Atelier Foujita.

¹¹¹ Annexe 5 : Entretien avec Déborah Zehnacker, responsable de la médiation et des publics à la Maison d'art Bernard Antonioz (Maba).

N'ayant que très peu de connaissances dans le domaine de la communication digitale, elle nous précise que ces réunions lui ont notamment servi à développer ses compétences en montages vidéo et à en apprendre davantage sur le fonctionnement interne des réseaux sociaux (algorithme, etc). Elle ajoute à la fin de notre entretien :

« Ces réunions-là, nous les avons gardées. Nous nous retrouvons, toujours en visioconférence, le temps d'une heure ou deux, trois fois par an, pour échanger ensemble sur les actualités autour du monde des musées et du numérique et toujours pour se donner des conseils au sujet de la gestion de nos réseaux sociaux. »¹¹²

En rendant ces réunions pérennes lors du retour à la normale, les membres du réseau TRAM, parmi lesquels Déborah Zehnacker, gardent en tête l'importance de l'échange et du lien humain lorsque le monde entier est à l'arrêt.

¹¹² Annexe 5 : Entretien avec Déborah Zehnacker, responsable de la médiation et des publics à la Maison d'art Bernard Antonioz (Maba).

PARTIE III – Quel avenir pour les petites structures muséales dans leur usage des réseaux sociaux ?

I. Les leçons à tirer de l'expérience de la crise sanitaire

Dans cette dernière partie, il s'agira de dresser un bilan de l'usage des réseaux sociaux durant la crise sanitaire, de comprendre les retombées et de mettre en évidence les leçons tirées par ces établissements dits « à taille humaine ». Effectivement, pendant cette période, il émerge une prise de conscience générale de l'importance des outils de communication digitale, notamment au sein des petites structures qui ne les avaient que partiellement, voire pas du tout, inclus à leur stratégie de communication. C'est notamment ce qu'Ada Laferrère affirme :

« J'ai posté beaucoup à partir du premier confinement et depuis j'essaie toujours de m'y tenir [...]. C'est un point positif malgré tout ! Ça a été, je pense, un mal pour un bien et ça nous a permis de progresser à ce niveau. »¹¹³

1. Une prise de conscience de l'importance de la communication digitale

A. L'expansion numérique des petits établissements muséaux

Face à ces nombreuses restrictions imposées, les établissements culturels ont dû faire preuve d'adaptabilité, et ainsi offrir une solution exclusivement virtuelle à leurs visiteurs. En effet, comme évoqué précédemment, que ce soit par le biais de visites guidées retranscrites en directes, de vidéos / tutos de médiation ou d'immersion photographique dans les collections, les institutions ont fait en sorte de rester présentes dans l'esprit et le quotidien de leur public. Et c'est ce que Giulia Fiumara précise dans son article publié dans La lettre de l'OCIM, dès mai 2020 :

« [...] Je remarque qu'en l'espace de moins d'un mois la présence des institutions culturelles sur les réseaux sociaux est passée d'un statut « accessoire », quoiqu'important, à une présence absolument indispensable pour ces institutions [...]. »¹¹⁴

De manière générale, ces confinements ont donc été bénéfiques car ils ont laissé le temps aux institutions, qui n'en avaient pas l'occasion avant, de développer davantage leurs réseaux sociaux et

¹¹³ Annexe 8 : Entretien avec Ada Laferrère, directrice de la communication et assistante aux expositions au musée en Herbe.

¹¹⁴ FIUMARA, Giulia, « Les musées au temps de la pandémie : un regard sur la crise italienne, depuis l'Italie », *La lettre de l'OCIM*, mai 2020, n°189, p.20.

de proposer des contenus plus interactifs et qualitatifs. Selon Anne-Sophie Moreau¹¹⁵, les réseaux sociaux sont maintenant, et plus que jamais, de véritables outils de médiation permettant de faire connaître les collections à des particuliers qui ne se déplaceraient pas spécialement. Et c'est notamment les contenus participatifs qui auraient le mieux fonctionné, comme les concours, les challenges ou les quiz, car cela permettait au public de s'investir réellement. Grâce à ce type de publications, il devenait actif face à l'information. Cela donne à voir une approche différente des contenus proposés directement sur place, qui sont généralement des livrets de jeu et des activités manuelles. Ils permettent de se sentir privilégié et davantage inclus. Il s'agit donc d'une tout autre approche que ce que les musées peuvent mettre en place en présentiel, qui peut être perçue comme complémentaire mais pas remplaçable pour les professionnels du champ muséal.

B. Un temps consacré aux réseaux sociaux en nette augmentation

La prise de conscience de l'utilité des outils numériques, en l'occurrence ici des réseaux sociaux, peut également se remarquer au niveau de l'augmentation du temps accordé à ces derniers. Effectivement, il revient fréquemment dans nos huit entretiens que les professionnels regrettent de ne pas pouvoir y allouer plus de temps, et que le nombre d'heures consacrées à alimenter les réseaux sociaux a nettement augmenté, dès lors qu'ils étaient confinés et que les musées étaient fermés. Stéphanie Dardenne, qui est uniquement chargée de la communication digitale au musée de la Grande Guerre de Meaux, nous dit qu'elle était la personne la plus occupée de l'établissement à cette période¹¹⁶. Effectivement, même si les conservateurs pouvaient réfléchir à la prochaine exposition et si les chargés de médiation. La crise sanitaire, un accélérateur du développement numérique avaient la possibilité de concevoir de nouveaux outils, l'incertitude générale face à la réouverture des lieux culturels freinait malgré tout considérablement l'avancée de leurs missions respectives. Dans le cas des professionnels travaillant dans des structures dites « à taille humaine », et n'ayant pas comme unique mission l'alimentation des réseaux sociaux, leurs tâches principales (comme le commissariat d'exposition, la production de dispositifs de médiation physique, ou même la gestion des relations presse / partenariat) étaient figées tant que la date de réouverture n'était pas annoncée. Ce laps de temps leur a donc permis d'accorder davantage de moments aux contenus digitaux, comme nous le confirme Ada Laferrère :

« Au sujet des réseaux sociaux, le point positif, c'est que j'avais plus de temps à consacrer à ça, donc j'étais évidemment plus dessus et nettement plus régulière. J'essayais de faire du

¹¹⁵ Annexe 10 : Entretien avec Anne-Sophie Moreau, chargée des publics et de la communication au musée du Domaine royal de Marly.

¹¹⁶ Annexe 6 : Entretien avec Stéphanie Dardenne, chargée de communication digitale au Musée de la Grande Guerre de Meaux.

contenu très souvent et de me tenir à un semblant de planning. [...] ça a été tout de même assez bénéfique, étant donné qu'une bonne partie de mes tâches habituelles étaient en pause pour une durée indéterminée. »¹¹⁷

Pour ce qui concerne le musée des Plan-Reliefs, Géraldine Froger, community manager en freelance, nous précise que ses heures ont été doublées. En accord avec la direction de l'établissement, cette dernière est passée à seize heures de travail par semaine, au lieu de huit heures en temps normal, soit l'équivalent de deux jours pleins. Ceci confirme cette prise de conscience générale de l'importance des réseaux sociaux et de l'envie de proposer davantage de contenus aux visiteurs. De plus, nous pouvons noter que cette période de creux a pu être bénéfique professionnellement, en développant les médias sociaux de son établissement, autant que personnellement. Effectivement, Ada Laferrère nous indique que le fait de devoir alimenter des réseaux sociaux quotidiennement lui permettait de garder « un cadre de travail »¹¹⁸ durant les périodes de confinement, et ainsi de ne pas se déconnecter totalement de ses objectifs.

2. La crise sanitaire, un accélérateur du développement numérique

A. Objectif : renforcer sa présence en ligne

La prise de conscience générale de l'importance des réseaux sociaux comme outil de communication et de médiation donne même à voir une accélération de l'usage de ces derniers. Ce flux se remarque notamment par l'ouverture de nouveaux comptes sur d'autres réseaux sociaux, autant au sein des petits musées que des grands. On peut justifier cette action par l'envie d'évoluer avec son temps, et ainsi suivre les tendances. Pour illustrer cet impact, sur nos huit entretiens, trois ont ouvert un nouveau compte à cette période, soit entre mai 2020 et mai 2021¹¹⁹. Le musée de la Grande Guerre de Meaux s'est par exemple tourné vers cette plateforme devenue virale dès le premier confinement : TikTok. Effectivement, après plusieurs mois de réflexion, de discussion et de veille, le musée ouvre son compte lors du deuxième confinement. Au vu de notre échange avec Stéphanie Dardenne, chargée de communication digitale, on comprend qu'il y a eu une réelle analyse au préalable de la création de la page. Car en créant son propre profil TikTok, l'établissement doit être conscient que cela représente une réelle charge de travail supplémentaire, et qu'il ne s'agit pas uniquement de poster des vidéos. Afin d'utiliser cette plateforme de façon optimale, il est nécessaire de mener un travail attentif de production : faire de la veille, réfléchir à des concepts en adéquation avec la cible

¹¹⁷ Annexe 8 : Entretien avec Ada Laferrère, directrice de la communication et assistante aux expositions au musée en Herbe.

¹¹⁸ Annexe 8 : Entretien avec Ada Laferrère, directrice de la communication et assistante aux expositions au musée en Herbe.

¹¹⁹ Annexe 14 : Évolution des réseaux sociaux.

du réseau, filmer, monter... et seulement après tout cela, poster. Sur les huit structures interrogées, seul le musée de la Grande Guerre a passé le cap. Sa présence se justifie encore une fois par le fait qu'il s'agit de l'établissement comportant le plus grand nombre de salariés, et ainsi l'unique structure disposant d'un community manager à temps plein. Cette particularité est à l'image de l'importance que le musée donne au numérique. Cette envie de sans cesse se renouveler et de s'initier aux nouveaux médias se fait notamment ressentir dans les mots utilisés par Stéphanie Dardenne :

« Avec l'équipe de la communication et les médiateurs, on a toujours aimé suivre les nouvelles tendances qui sortent de l'ordinaire. Je pense que dans mon cas, la venue du Covid m'a permis de réfléchir davantage à l'évolution de nos réseaux sociaux, notamment l'ouverture de notre compte TikTok. ».¹²⁰

Dans ce même souci de s'adapter aux tendances et de s'initier aux préférences du jeune public afin d'élargir son champ de visiteur, le musée des Plan-Reliefs s'est inscrit sur Instagram dès le premier confinement, en avril 2020. Au regard des autres établissements, on peut estimer que cela vient assez tardivement, mais entre tout de même dans cette volonté d'évoluer avec son temps. Ainsi, lorsque l'ensemble du monde était figé, nous observons que les professionnels en ont profité pour enfin prendre le temps de concrétiser certains de leurs projets. Cette crise sanitaire a finalement été bénéfique pour la concrétisation d'idées, et c'est notamment ce que Géraldine Froger nous dit lors de notre entretien :

« Lors des confinements, j'ai profité de l'occasion pour inscrire le musée sur de nouvelles plateformes. À vrai dire, j'y pensais déjà depuis quelque temps, mais ce temps d'attente m'a permis de passer à l'acte. J'ai donc ouvert le compte Instagram début avril 2020. Les gens étaient davantage sur leurs écrans, ils étaient plus à même d'apprendre son existence. Pendant le deuxième confinement, on a lancé la chaîne YouTube. [...]. Selon moi, le musée aurait suivi les nouvelles technologies, mais beaucoup plus long dans le temps, ça a été un accélérateur de ce qui allait se faire plus tard, car par exemple pour Instagram j'en avais déjà parlé à la direction bien avant la Covid ! »¹²¹

La notion d'accélération, utilisée par Géraldine Froger, est tout à fait appropriée à la situation car ce ne fut pas uniquement le cas dans les petits établissements, comme évoqué auparavant. En effet,

¹²⁰ Annexe 6 : Entretien avec Stéphanie Dardenne, chargée de communication digitale au musée de la Grande Guerre de Meaux.

¹²¹ Annexe 7 : Entretien avec Géraldine Froger, community manager (en freelance) du musée des Plans-Reliefs.

nous constatons que même du côté des musées « superstars »¹²² possédant déjà une grande popularité sur les réseaux sociaux, les confinements ont été l'occasion de s'ouvrir à de nouvelles directions et de se fixer de nouveaux objectifs. Par exemple, le château de Versailles (novembre 2020) et le musée d'Orsay (avril 2021) se sont initiés à cette plateforme incontournable qu'est TikTok¹²³. Quant au musée du Louvre, il en a profité pour poursuivre sa conquête des populations chinoises en s'inscrivant sur une nouvelle plateforme chinoise : WeChat Overseas. La nécessité de suivre les nouvelles tendances s'élargit, et devient un objectif commun.

B. Une opportunité de développer ses compétences individuelles

Nous remarquons également que la Covid-19 a pu parfois être ressentie comme une opportunité de développer ses propres qualifications dans le domaine du numérique, et d'ainsi en faire profiter son établissement. Pour Stéphanie Dardenne, cette période confinée chez soi lui a permis de monter en compétences dans des domaines dans lesquels elle n'avait pas encore trouvé le temps de se perfectionner, comme la vidéo.¹²⁴ Nous avons noté le même ressenti d'un bénéfice tant personnel que professionnel lors de notre entretien avec Géraldine Froger :

« De façon très personnelle, ça a été positif car j'avais enfin du temps pour m'y consacrer réellement, de me poser et de quasiment monter une stratégie de communication ensemble en équipe. Étant donné que l'équipe du musée ne connaît pas trop les réseaux sociaux, ils m'ont fait totalement confiance. J'ai pu tester de nouvelles choses, tenter et acquérir de nouvelles compétences. Je pense que je n'ai rien eu de négatif, au contraire ! »¹²⁵

Pourtant, même si nous pouvons remarquer une prise de conscience générale dans l'appropriation des nouveaux médias, le rythme reste fondamentalement différent en fonction de la fréquentation et de la popularité de l'établissement. Lorsque le musée des Plans-Reliefs crée sa page Instagram, cela fait déjà huit ans que le musée du Louvre y est connecté... De même que par l'envie de développer de nouvelles qualifications, nous relevons que ces objectifs proviennent uniquement des professionnels déjà spécialisés en communication digitale (musée de la Grande Guerre de Meaux, musée des Plans-Reliefs), et non de ceux qui ne sont pas uniquement chargés de l'alimentation des

¹²² FREY, Bruno, "Superstar Museums: An Economic Analysis." *Journal of Cultural Economics*, vol. 22, no. 2/3, 1998, pp. 113–25, [en ligne], consulté le 15 mai 2023, URL : <https://www.jstor.org/stable/41810662>.

¹²³ HENAUT, Léonie, FROISSART, Aurélien, « Confinement et médiation culturelle : retour sur l'activité des établissements patrimoniaux nationaux au printemps 2020 », Étude commanditée par le ministère de la Culture Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation, 2021, p.39.

¹²⁴ Annexe 6 : Entretien avec Stéphanie Dardenne, chargée de communication digitale au Musée de la Grande Guerre de Meaux.

¹²⁵ Annexe 7 : Entretien avec Géraldine Froger, community manager (en freelance) du musée des Plans- Reliefs.

médias sociaux. Ainsi nous constatons, malgré tous leurs efforts, un grand décalage et d'importantes lacunes en la matière du côté des petits établissements.

II. Des contraintes toujours bien présentes

Malgré une nette hausse du rythme de publications depuis la pandémie, et ce, au sein des huit établissements interrogés, nous remarquons que le taux d'engagement¹²⁶ reste tout de même assez faible. Par exemple, le musée en Herbe compte 94 likes¹²⁷ sur sa publication du 17 avril 2023 alors qu'il rassemble près de 12 000 abonnés. De même, la Maison-Atelier Foujita n'a obtenu que 14 likes sur sa publication Facebook du 10 mai 2023, alors que la page est suivie par plus de 1500 personnes. Mais alors, pourquoi ces établissements ont-ils tant de mal à se faire une place dans le champ numérique, et précisément sur les réseaux sociaux ? Quelles en sont les raisons ?

1. Un manque constant de ressources dans les petites structures muséales

A. *Rechercher un équilibre entre ambition numérique et réalité financière*

« Selon moi, il est nécessaire de repenser et de réorganiser les services du musée afin de développer les réseaux sociaux et l'image du musée sur les plateformes numériques. »¹²⁸ Voilà les mots qu'Eva Gallet a prononcés à la fin de notre discussion. Effectivement, après avoir dressé un bilan général de ces huit entrevues, on remarque une prise de conscience collective au sujet de l'importance du numérique, et en particulier des réseaux sociaux. Pourtant, comme évoqué précédemment, si nous analysons les retombées de ces derniers, les taux d'engagement sont plutôt faibles. En comparant la gestion de leurs réseaux sociaux avec de grandes structures muséales, nous observons bien entendu un écart au niveau du nombre d'abonnés, mais pas uniquement. La fréquence de publication est plus soutenue, les types de contenu plus variés, et le taux d'engagement (commentaires, partages, likes...) largement plus élevé. Juliette Raoul-Duval, présidente de l'Alliance Europe de l'ICOM (ICOM Europe), remarque un véritable écart à ce sujet et précise notamment que la majorité des grands musées (81 %) ont augmenté leurs capacités numériques à la suite de la Covid-19, alors que seuls 47 % des petits musées ont indiqué l'avoir fait¹²⁹. Pourtant, elle ajoute que seulement 13,4% des musées ont augmenté le budget dédié, et que 7 % uniquement des établissements ont recruté du personnel supplémentaire pour faire face à la demande croissante d'engagement en ligne¹³⁰. Ces chiffres nous

¹²⁶ Annexe 13 : Les définitions : Taux d'engagement.

¹²⁷ Annexe 13 : Les définitions : Like.

¹²⁸ Annexe 4 : Entretien avec Eva Gallet, chargée de communication et des privatisations au musée national Jean-Jacques Henner.

¹²⁹ RAOUL-DUVAL, Juliette, « Accompagner les professionnels de musée pendant la Covid », *La lettre à l'ICOM*, Janvier 2021, n°193, p.10.

¹³⁰ *Ibid*, p.10.

confirment que la prise de conscience n'est encore que partielle. Effectivement, les professionnels ont généralement compris l'importance des réseaux sociaux, mais n'ont pour autant pas tous passé le pas, qui nécessitait de les intégrer véritablement à leur quotidien et de leur donner une place centrale. Cette constatation se confirme notamment par l'observation de l'usage des réseaux sociaux de nos huit structures muséales. Encore une fois, les contraintes relatives au budget et au temps sont toujours bien ancrées. En effet, il est souvent ressorti que lorsque l'ensemble des populations étaient confinées, en l'occurrence en France de mars à mai 2020, puis de novembre à décembre 2020, les professionnels accordaient davantage de temps à ces derniers. Puis, dès que l'État annonçait un déconfinement, leur présence réduisait nettement, comme nous le confirme Géraldine Froger¹³¹. Pourtant, plusieurs formats mis en place durant cette période auraient pu être maintenus aujourd'hui, mais les raisons temporelles, évoquées dans notre Partie I, sont toujours présentes lors du retour à la normale. Nous pouvons donc affirmer que le coronavirus a bien permis de placer les outils numériques comme indispensables au sein du champ muséal, mais n'aura malheureusement pas aidé l'ensemble des structures à y investir plus d'argent de par la crise économique qu'il a engendré. Comme l'indique Margot Thomas, du musée des Avelines à Saint-Cloud, la communication digitale est à voir comme quelque chose de très chronophage si l'on souhaite mettre « une communication efficace »¹³². Elle ajoute à cela que ce rythme très soutenu était donc possible uniquement lors des confinements, lorsque les médiateurs, qui sont entre autres chargés de les alimenter, n'étaient pas en capacité d'exercer leurs missions relatives à la médiation. Cette constatation montre que les réseaux sociaux ne sont toujours pas vus comme une priorité, mais passent en second lorsque les musées ont l'autorisation d'ouvrir leurs portes.

À cela nous pouvons ajouter que lorsque les populations françaises ont été déconfinées, autant la première que la deuxième fois, les établissements culturels publics n'avaient pour autant pas encore le droit d'accueillir leurs visiteurs. Pourtant, leur présence sur les médias sociaux se réduisait car les professionnels devaient notamment s'occuper de l'organisation de la réouverture. Alors, puisque même lorsque les musées n'étaient pas autorisés à ouvrir leurs portes le rythme de publication baissait, la situation ne s'est bien entendue pas améliorée lors de la réouverture définitive. En effet, les impératifs physiques ont rapidement pris le dessus sur l'ensemble des tâches, mettant de côté le numérique, ainsi que les efforts effectués auparavant. Dans l'ensemble, à la fin de nos huit entretiens,

¹³¹ Annexe 7 : Entretien avec Géraldine Froger, community manager (en freelance) du musée des Plans- Reliefs.

¹³² Annexe 11 : Entretien avec Margot Thomas, responsable du développement des publics et de la programmation au musée des Avelines.

nous constatons un sentiment de regret. Anne-Sophie Moreau s'est notamment confiée sur la situation actuelle en utilisant des termes lourds de sens :

« C'est un vrai défi pour moi que j'aimerais réussir à relever. J'essayais tout de même de varier les contenus mais, à vrai dire, depuis février 2022, je survis. Le travail physique me demande beaucoup d'énergie, je n'ai pas de temps ni d'énergie à donner aux réseaux sociaux. [...] Je reste convaincue aujourd'hui que ce n'est pas faute d'envie mais faute de temps et de budget. Nous n'avons cependant pour l'instant pas assez de budget pour payer quelqu'un en plus, même en freelance. »¹³³

L'utilisation de l'expression « je survis » marque les esprits et expose aussi une vraie problématique au niveau du manque de personnel, donc de financement. Même avec beaucoup de volonté, ces musées « à taille humaine » manqueront toujours de ressources pour faire des réseaux sociaux, et plus largement des outils numériques, leur priorité. Mais est-ce la seule raison ?

B. Le community management, une profession qui peine à prendre sa place

Comme évoqué précédemment, seules deux structures muséales sur les huit disposent d'une personne exclusivement consacrée à la production de contenus à destination des réseaux sociaux. Pour les six autres, il s'agit d'une tâche parmi tant d'autres. Ainsi, certains professionnels sont contraints de s'en occuper alors qu'ils n'éprouvent aucun intérêt pour le développement de ces plateformes. C'est le cas des représentantes de la Maba et du musée en Herbe, qui nous ont indiqué avec honnêteté que les réseaux sociaux ne font pas partie de leurs centres d'intérêt. Elles se retrouvent contraintes de devoir les alimenter. Déborah Zehnacker parle notamment de « dégoût du numérique »¹³⁴ survenu à la suite de cette période, entre autres à cause du manque de retour du public sur son travail réalisé sur ces plateformes. Quant à Ada Laferrère, du musée en Herbe, elle compare les réseaux sociaux à « un boulet » :

« Je pense être déjà trop ancienne, d'une autre génération pour apprécier cela. C'est quelque chose qui ne m'intéresse pas de manière générale. Je préfère être face à un tableau, et ne pas le regarder via un écran. On a tous un boulet comme on dit, et le mien c'est les réseaux sociaux ! »¹³⁵

¹³³ Annexe 10 : Entretien avec Anne-Sophie Moreau, chargée des publics et de la communication au Domaine royal de Marly.

¹³⁴ Annexe 5 : Entretien avec Déborah Zehnacker, responsable de la médiation et des publics à la Maison d'art Bernard Antonioz (Maba).

¹³⁵ Annexe 8 : Entretien avec Ada Laferrère, directrice de la communication et assistante aux expositions au musée en Herbe.

La solution serait probablement de déléguer ces missions à un membre de l'équipe qui éprouverait plus de curiosité pour ces outils, comme a pu le faire Déborah Zehnacker de la Maba. Les structures pourraient aussi faire appel à un prestataire extérieur, mais la contrainte du budget revient toujours. Ada Laferrère complète sa pensée en nous précisant qu'elle avait déjà pensé à solliciter un community manager en freelance, mais qu'elle n'avait pas encore passé le pas, par peur de ne pas retrouver l'âme et l'atmosphère construite autour du musée en Herbe depuis sa création. Ainsi, nous remarquons qu'il s'agit ici vraisemblablement d'une difficulté à déléguer et à céder l'image du musée à d'autres, par peur de l'entacher. Faisant partie de ces nouveaux métiers nés il y a tout juste dix ans, le community management reste insuffisamment démocratisé, et pas assez considéré comme essentiel à la promotion d'une marque. On constate que même si ces institutions se rendent compte de l'importance de ces canaux pour toucher un plus large public, elles n'en comprennent pas réellement leurs enjeux. Effectivement, le métier de community manager est une profession à part entière, nécessitant des qualifications précises et indispensables pour un usage optimal des réseaux sociaux. Pourtant, beaucoup d'entreprises, que ce soit dans le champ culturel ou non, ont tendance à ne pas voir l'ampleur des tâches et des qualifications nécessaires, et ainsi proposer un contenu pas véritablement adapté. Ainsi, malgré le fait que la pandémie a contribué à sa démocratisation et à sa crédibilité auprès d'entreprises, chaque établissement dispose d'un rythme sur lequel il évolue face aux changements et aux nouvelles technologies¹³⁶. Certains tenteront de suivre au mieux les nouvelles tendances, comme le musée de la Grande Guerre de Meaux qui ouvre un compte TikTok à la sortie du deuxième confinement, tandis que d'autres auront plus de mal et garderont un esprit conservateur, refusant parfois de prendre véritablement acte aux évolutions. Matthieu Chéreau distingue trois types d'attitude existante face à un changement :

L'autruche	La tortue	Le lièvre
Vision bornée	Vision avisée mais lointaine du changement	Vision prospective
Aucun test	Peu de tests	Culture du test, approche itérative
Changement reporté, puis forcé – sous la contrainte	Changement lent	Changement proactif
Comportement conservateur	Comportement attentiste	Comportement agile

¹³⁶ CHEREAU, Matthieu. « Introduction », *Community management. Comment les marques se transforment au contact de leurs communautés*, sous la direction de Chéreau Matthieu. Dunod, 2015, p. 1-11.

En somme, il convient de dire que la démocratisation de ces outils ne suit pas le même rythme selon son domaine. Les structures muséales, et ici les petits établissements, s’y adaptent petit à petit. Malgré tout, au vu du pic de fréquentation des réseaux sociaux durant la crise sanitaire, le métier de community management devrait au fil des années gagner en crédibilité et ainsi se démocratiser véritablement.

2. La nécessité d’établir une stratégie de communication rigoureuse

A. Réaliser des études statistiques et typologiques

Les réseaux sociaux sont des médias relativement récents à l’échelle du monde muséal. En plus de ne pas faire l’unanimité auprès de certains professionnels qui estiment que rien ne remplacera une visite physique, ils sont parfois gérés par des personnes non qualifiées en la matière, ne jouant donc pas en leur faveur. Ainsi, ils peuvent manquer d’une stratégie claire et établie, entraînant une production de contenus parfois peu attractive et peu adaptée à leur public. En effet, comme le mentionne Soleil Digital, une agence suisse experte en communication digitale, le facteur de la cible est essentiel sur ces plateformes. Certaines entreprises ouvrent des comptes sur des réseaux sociaux sans faire l’effort de réellement trouver leur public cible¹³⁷, alors qu’il est primordial d’ajuster régulièrement ses objectifs d’audience selon différents critères : sexe, âge, situation sociale, ou même les valeurs et centres d’intérêt. Pourtant, même si l’ensemble des établissements avec qui nous avons échangé a constaté une augmentation des statistiques durant les confinements, nous notons qu’aucune véritable analyse n’a pu être effectuée après la pandémie. Ce constat général est représentatif d’un manque de stratégie digitale. Il n’est pas exclusivement appliqué aux petites structures car une étude¹³⁸ réalisée auprès de 600 musées situés dans 48 pays nous dit que près de 40 % des établissements ont répondu qu’ils ne suivaient pas ou ne connaissaient pas l’évolution de leur nombre de visiteurs en ligne. Ce chiffre, qui regroupe près de la moitié des structures interrogées, témoigne véritablement d’un manque de moyens numériques.

B. Établir une ligne éditoriale

Le manque de stratégie de communication, qui découle vers une utilisation non adaptée des réseaux sociaux, se remarque également au niveau de la ligne éditoriale¹³⁹. Étant le fil conducteur, cette dernière définit la manière dont l’institution veut parler d’elle-même, autrement dit l’image qu’elle

¹³⁷ Soleil Digital, « Comment trouver votre public cible sur les réseaux sociaux ? », 14 mai 2020, [en ligne], consulté le 3 juin 2023, URL : <https://vu.fr/oUSi>.

¹³⁸ NEMO, Follow-up survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe, Final report, Janvier 2021, [en ligne], consulté le 10 avril 2023, p.5, URL : [Follow-up Survey on the impact of the COVID- 19 pandemic on museums in Europe \(ne-mo.org\)](https://www.nemo.org/en/follow-up-survey-on-the-impact-of-the-covid-19-pandemic-on-museums-in-europe).

¹³⁹ Annexe 13 : Les définitions : Ligne éditoriale.

souhaite construire¹⁴⁰. Nécessitant une cohésion globale du contenu, il est tout de même fondamental de la repositionner en fonction du réseau social. Effectivement, bien qu'elle doit être dans l'ensemble harmonisée, la ligne éditoriale n'est pas identique pour Instagram, Facebook ou TikTok. De par la typologie des utilisateurs, les thématiques abordées, les formats utilisés (photos, vidéos ou textes) ou encore le ton employé (choix du vouvoiement / tutoiement, champ lexical, hashtags et émojis...), on trouve de réelles variations d'un réseau social à l'autre. Il est donc important d'ajuster sa ligne éditoriale à la plateforme en question. Pourtant, et encore une fois, sur les huit établissements interrogés, nous avons remarqué que seuls deux établissements avaient repris le terme de « ligne éditoriale » durant nos échanges. C'est le cas d'Eva Gallet, du musée Jean-Jacques Henner, qui nous a précisé qu'elle ne postait pas le même contenu sur Instagram et sur Facebook :

« Le but principal, principalement sur Facebook, était d'informer notre public sur les horaires, les jours de fermeture et les événements organisés par le musée. Au sujet d'Instagram, nous optons pour une ligne éditoriale différente et nous valorisons des focus sur des œuvres de la collection du musée, pour l'aspect esthétique de ce réseau-là. »¹⁴¹

Avec ces mots, on comprend qu'elle identifie bien les critères de préférence établis pour chaque réseau social, et qu'elle tente de les respecter. En effet, pour Instagram, les utilisateurs recherchent de belles photographies, avec une qualité et un cadrage corrects¹⁴². L'idée ici est plutôt de montrer, par des prises de vue, que d'expliquer. Pour cela, le musée Jean-Jacques Henner a choisi de suivre cette tendance, donc de poster exclusivement des photographies des œuvres de l'artiste. Comme nous pouvons l'observer sur le compte du musée Picasso- Paris, ce sont effectivement les publications centrées sur les œuvres du peintre espagnol qui fonctionnent le mieux. Le tableau « Paul en Arlequin » est le deuxième post ayant récolté le plus de likes depuis le 1^{er} janvier 2023, avec plus de 2300 unités. Géraldine Froger, du musée des Plans-Reliefs, a tenté aussi de suivre cette spécificité, et cela dès le premier confinement, en décidant de poster davantage de cartes anciennes. Elle a remarqué qu'il s'agissait des publications qui fonctionnaient le mieux et a donc essayé de s'adapter à la ligne éditoriale de la plateforme. Malgré tout, cette façon de procéder est encore très peu utilisée et démocratisée. Effectivement, toujours en raison des contraintes budgétaires et temporelles, les petites structures muséales n'essaient généralement pas de suivre une ligne éditoriale mais postent

¹⁴⁰ ACM (Agence Community Management), « Construire sa ligne éditoriale pour les réseaux sociaux », [en ligne], consulté le 3 juin 2023, URL : [https://www.agence-community-management.com/construire-sa-ligne-
editoriale-pour-les-reseaux-sociaux/](https://www.agence-community-management.com/construire-sa-ligne-editoriale-pour-les-reseaux-sociaux/).

¹⁴¹ Annexe 4 : Entretien avec Eva Gallet, chargée de communication et des privatisations au musée national Jean-Jacques Henner, Paris.

¹⁴² Conversationnel, « Quelle ligne éditoriale pour quel réseau social ? », [en ligne], consulté le 3 juin 2023, URL : <https://www.conversationnel.fr/social-media/quelle-ligne-editoriale-pour-quel-reseau-social>.

plutôt au jour le jour, comme nous le verrons par la suite. Ce constat se confirme avec la décision du musée des Avelines de fermer sa page Twitter pour ouvrir un compte Instagram après le deuxième confinement. En considérant que le réseau social Instagram est « plus en phase avec l'époque »¹⁴³, cela confirme le manque de connaissance en la matière. Chaque réseau social dispose en effet de caractéristiques propres en matière de cible et de contenus. Ainsi, lorsque ces derniers sont correctement utilisés, ils se complètent tous et permettent aux institutions de toucher un public différent. Nous pouvons donc dire que supprimer un compte sur un réseau social pour en ouvrir un autre ne permet pas d'aboutir à une stratégie de communication optimale.

Enfin, nous avons déduit que les huit musées avec lesquels nous avons échangé éprouvaient des difficultés à développer leurs réseaux sociaux car ils manquaient d'un planning éditorial établi. En effet, avant la Covid-19, leur utilisation était dans l'ensemble assez « artisanale », pour reprendre le terme d'Eva Gallet. Elle nous dit à ce sujet : « Il n'y avait aucun planning, et je ne me fixais pas encore d'objectif à ce sujet-là. Mon utilisation était assez spontanée. »¹⁴⁴ De plus, même si les périodes de confinement ont été propices à accorder plus de temps à la communication digitale, les établissements postaient tout de même « au jour le jour »¹⁴⁵ sur leurs réseaux sociaux. Ensuite, dès lors que le déconfinement était annoncé, la tentative de se tenir à un planning disparaissait petit à petit. En somme, on remarque un véritable point faible au niveau de la stratégie de communication digitale, ce qui ne permet pas à ces établissements de développer une communauté stable et durable sur leurs médias sociaux.

3. Une mise en évidence de la fracture numérique dans le champ muséal

A. *Face aux géants, surmonter les défis de la concurrence*

De manière générale, les petits musées ont du mal à rivaliser avec les grandes institutions culturelles, que ce soit en présentiel ou à distance. En l'occurrence, au niveau des réseaux sociaux, les algorithmes¹⁴⁶ jouent généralement en leur défaveur. Effectivement, selon ce système, plus il y aura d'interactions sur leur profil (like, commentaire, partage), plus ce dernier sera mis en avant par rapport au reste. Cela revient à dire que les grands établissements, qui disposent d'une forte fréquentation, seront souvent plus populaires sur la Toile, et davantage valorisés. On retrouve cette

¹⁴³ Annexe 11 : Entretien avec Margot Thomas, responsable du développement des publics et de la programmation au musée des Avelines.

¹⁴⁴ Annexe 8 : Entretien avec Ada Laferrère, directrice de la communication et assistante aux expositions au musée en Herbe.

¹⁴⁵ Annexe 4 et 10 : Entretien avec Eva Gallet, chargée de communication et des privatisations au musée national Jean-Jacques Henner/ Entretien avec Anne-Sophie Moreau, chargée des publics et de la communication au musée du Domaine royal de Marly.

¹⁴⁶ Annexe 13 : Les définitions : Algorithmes

logique dans un rapport rédigé par François Mairesse, dans lequel il nous précise que les contenus publiés sur les plateformes sociales sont « destinés à des publics connaissant déjà l'institution. ». Cela signifie que le pourcentage de chance pour qu'une personne tombe sur le profil d'un musée qu'il ne fréquente pas est très bas, justifiant en partie le faible engagement présent sur les profils des petits établissements. Ainsi, tant que les établissements muséaux ne développeront pas leur image sur les réseaux sociaux, ils ne pourront pas toucher un public très large (notamment au niveau de la tranche d'âge et de la situation sociale), qui pourrait potentiellement venir au musée. Mais, à l'inverse, tant que ce public ne découvrira pas le musée au préalable en physique, leurs réseaux sociaux ne pourront pas être véritablement utiles et visités par de nouveaux internautes. Nous pouvons considérer que nous sommes face à une situation fermée. Ainsi, la crise sanitaire a indirectement mis en évidence la fracture numérique présente entre les petits et les grands musées, sur le point technique, humain et budgétaire.

B. L'art de se démarquer : naviguer au milieu du trop-plein de contenus proposés

S'ajoute à cela un ressenti général : cette période a donné lieu à une profusion d'initiatives et de contenus. Effectivement, même si les confinements ont été bénéfiques pour l'ensemble du champ culturel car ils leur ont permis d'améliorer leur présence sur les réseaux sociaux, nous pouvons finalement parler, plus de trois ans après le premier confinement, de « course à l'audience médiatique. »¹⁴⁸ Elsa Olu, qui est muséographe, précise qu'elle n'avait jamais connu la France avec une telle saturation médiatique par la culture, parlant de « médiasphère surinvestie »¹⁴⁹. Elle indique que les réseaux sociaux ont été « abreuvés d'offres en tous genres, allant des plus belles qualités de propositions au bricolage en urgence [...] »,¹⁵⁰ conduisant de fait à une offre culturelle presque pléthorique. Déborah Zehnacker, de la Maba, a ressenti la même chose et nous dit :

« Le constat général que nous avons tiré est qu'il y avait trop de choses. Les musées et centres d'art en étaient arrivés à produire pour produire sur les réseaux sociaux, alors que, selon moi, ce temps-là aurait pu être mis à profit pour restructurer l'offre, effectuer un travail de fond sur les expositions et les événements à venir, etc. »¹⁵¹

¹⁴⁷ Unesco, *Les musées dans le monde, face à la pandémie de Covid-19*, Paris, Unesco, mai 2020, p.2, [en ligne], consulté le 13 mars 2023, URL : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530_fre.

¹⁴⁸ OLU, Elsa, « Le post-Covid-19 : quel avenir pour les musées, comment les penser désormais, qu'en faire ? », *La lettre de l'OCIM*, mai 2020, n°189, p.27.

¹⁴⁹ *Ibid*, p.27.

¹⁵⁰ *Ibid*, p.27.

¹⁵¹ Annexe 5 : Entretien avec Déborah Zehnacker, responsable de la médiation et des publics à la Maison d'art Bernard Antonioz (Maba).

Finalement, face à tant de contenus, il n'est pas impossible que le public ait pu se perdre, et n'ait pas réussi à trouver son compte au milieu de cet ensemble de propositions. Le paléontologue Francis Duranthon va même parler de « joyeuse pagaille » pour décrire cette situation inédite¹⁵².

¹⁵² DURANTHON, Francis, « Le jour d'après... », *Musées et collections publiques de France*, 2020, p.7, n°285, vol 2.

Conclusion

Ce mémoire souligne le fait que la fermeture des institutions culturelles pendant la pandémie de Covid-19 a conduit à une augmentation de la présence des petits établissements muséaux sur les réseaux sociaux. Mais en réalité cet événement n'a pas véritablement participé à son développement en profondeur. Effectivement, le temps de travail accordé à ces derniers s'est nettement accru durant les périodes de fermeture, mais la question d'allouer un budget à ce poste n'est pas toujours une priorité. En examinant les dispositifs mis en place pendant cette période sans précédent, il apparaît clairement que les petites structures rencontrent encore aujourd'hui de nombreuses difficultés pour saisir le fonctionnement des réseaux sociaux et appliquer leurs mécanismes. Comme l'a souligné Christophe Vital, ancien conservateur départemental, cette crise a mis en évidence la fracture, au sein de la communauté muséale, entre ceux qui ont les moyens de développer des projets numériques et ceux pour qui cela reste inaccessible¹⁵³. Pourtant, au-delà d'un manque de moyens humains et financiers accordés au développement du numérique, le digital ne fait, encore aujourd'hui, pas l'unanimité auprès des professionnels de la culture. En privilégiant le monde physique par rapport au numérique, nous comprenons que ces outils peuvent susciter des craintes, tant en raison de leur évolution constante que de leur utilité. Cependant, ils devraient être considérés comme des outils de démocratisation, des intermédiaires entre le musée et son public.

Une étude révèle que de nombreuses institutions ont manifestement besoin d'aide en matière de transition numérique, huit musées sur dix étant concernés. Ces chiffres démontrent que cette problématique est collective et ne concerne pas seulement les petites structures, en l'occurrence celles de moins de 30 employés mentionnées dans cet essai. Selon nous, pour remédier à cette situation, il serait préférable que les petites institutions unissent leurs forces, comme le suggère Francis Duranthon : « Nous aurons plus que jamais besoin de stratégies collectives au lieu de stratégies individuelles, de partage, d'échanges, de soutien mutuel et de mise en commun des ressources. »¹⁵⁴. Au-delà de l'entraide émotionnelle, ces institutions pourraient fusionner des postes et accélérer ainsi le développement d'outils numériques. L'exemple de La Rochelle illustre bien la situation : un an avant la pandémie, cette commune avait déjà entrepris des changements en mutualisant des directions et en nommant Élise Patole-Edoumba au poste de directrice des musées et du muséum de la ville. Dans un article publié dans *La lettre de l'OCIM* de mai 2020, celle-ci souligne que la crise sanitaire a ainsi révélé qu'un pilotage unique facilite la visibilité et la cohérence

¹⁵³ VITAL, Christophe, « Les leçons du confinement », *Musées et collections publiques de France*, 2020, n°285, Vol 2, p.14.

¹⁵⁴ DURANTHON, Francis, « Le jour d'après... », *Musées et collections publiques de France*, 2020, p.7, n°285, vol 2.

des stratégies numériques¹⁵⁵. En ce qui concerne le musée de la Grande Guerre de Meaux, malgré une implication bien plus importante que les sept autres musées étudiés¹⁵⁶, on constate que sa page Instagram ne compte que 3500 personnes,¹⁵⁷ contre 23,8 K pour le musée de la Vie romantique, également un établissement de petite taille. Nous pensons que cet écart ne provient pas de la qualité du contenu proposé, mais plutôt de l'encadrement de celui-ci. En effet, le musée de la Vie romantique fait partie des 14 lieux culturels (12 musées et 2 sites patrimoniaux) de la Ville de Paris, chapoté par l'établissement administratif Paris Musées, participant directement à sa popularité. Ainsi, en s'associant avec davantage d'établissements, comme ont pu le faire la Maba avec le réseau TRAM ou le musée Jean-Jacques Henner avec le musée Gustave- Moreau, les petites structures gagneraient à se développer et à accroître leur notoriété sur le Web.

¹⁵⁵ PATOLE-EDOUMBA, Élise, « La vie d'un muséum en temps de pandémie de Covid-19 », *La lettre de l'OCIM*, mai 2020, n°189, p.50.

¹⁵⁶ Pour rappel, il s'agit du seul musée de notre étude de terrain qui dispose d'une personne à temps plein, s'occupant essentiellement de la communication digitale, et qui compte également le plus grand nombre de salariés (une trentaine).

¹⁵⁷ Nous notons précisément 3591 abonnés le 6 juin 2023.

Bibliographie

- ALCANTARA, Christophe, PEYRE, Nicolas, « Instagram, un soutien contrasté à la mondialisation des marques muséales et à la diplomatie d'influence. Les cas du Louvre et du Centre Pompidou. », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, vol. 21, no. S1, 2021, pp. 89-106.
- ANDREACOLA, Florence, SANJUAN, Eric, « Connaître ses visiteurs en ligne : quels outils, quelles méthodes ? », *La Lettre de l'OCIM*, 2017, numéro 172, p. 5-11.
- BADULESCU, Cristina, DE LA VILLE, Valérie-Inès (dir.), « La médiation muséale au prisme du numérique », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2019, n° 16.
- BARNES, John, « Class and Committees in a Norwegian Island Parish », 1954, in *Réseaux*, 2013/6 (n° 182), p. 209-237.
- BEARMAN, David, « Demain des musées automatisés », *Museum International* n°181, vol XLVI, n°1, 1994.
- BEN SASSI, Mériam, « Le musée à l'ère de l'Internet ». Mémoire de Master I, Paris I Panthéon-Sorbonne, 2007.
- BEN SASSI, Mériam, « Musée 2.0. De l'entrée du musée dans les réseaux à la remise en cause du public », Mémoire de Master II, Paris I Panthéon-Sorbonne, 2008.
- BOUQUILLION, Philippe, MATTHEWS, Jacob-Thomas, *Le Web Collaboratif*, Grenoble, PU, 2010, p.7.
- BOWEN Jonathan, BENNET Jim, JOHNSON James, BERNIER Roxane, « Visiteurs virtuels et musées virtuels », *Publics et Musées*, 1998, n°13.
- BOYD, Danah, *Taken out of Context: American Teen Sociality in Networked Publics*, Thèse de doctorat, Univ. of California-Berkeley, School of Information, 2009.
- CAILLET, Elisabeth, « L'ambiguïté de la médiation culturelle : entre savoir et présence », *Publics & Musées*, n°6, 1994.
- CERUZZI Paul, « Aux origines américaines de l'Internet : projets militaires, intérêts commerciaux, désirs de communauté », *Le Temps des médias*, 2012, n° 18.
- CHAUMIER Serge, MAIRESSE, François, *La Médiation culturelle*, Armand Colin, Paris, 2013.
- COUILLARD, Noémie, « Les community managers des musées français : identité professionnelle, stratégies numériques et politique des publics », Thèse, 2017.
- DAVALLON, Jean, « Le musée est-il vraiment un média ? ». *Publics et Musées*, 1992, Vol. 2, n°1, pp. 99 - 123.
- DE LA SELLE, Xavier, « *Small is beautiful*. Pour un musée à échelle humaine », *La lettre de l'OCIM*, mai 2020, n°189.
- DELOCHE, Bernard, *Museologica*, Paris, Publication de l'Institut interdisciplinaire d'études Epistémologiques 1985.
- DELRIEU, Manon, *Les musées sur les réseaux sociaux : entre médiation et communication*. Sciences de l'information et de la communication, Mémoire, 2016.

- DONNAT, Olivier, « Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique », *Culture Études*. Vol. 2009, n°5, pp. 1 - 12.
- DURANTHON, Francis, « Le jour d'après... », *Musées et collections publiques de France*, 2020, n°285, vol 2.
- DUTOT, Vincent, *Les Médias Sociaux*, Paris, Studyrama Eds, 2022, p.5.
- EIDELMAN, Jacqueline, *Rapport sur la mission musées du XXIe siècle*, Paris : la Documentation Française, ministère de la Culture et de la Communication, « Les collections du ministère », 2017.
- ELLISON, Nicole. « Réseaux sociaux, numérique et capital social. Entretien réalisé par Thomas Stenger et Alexandre Coutant », *Hermès, La Revue*, vol. 59, no. 1, 2011, pp. 21-23.
- FANELLI-ISLA, Marc, *Guide pratique des réseaux sociaux*, 2^e édition, Belgique, Dunod, 2013
- FORSE, Michel. « Définir et analyser les réseaux sociaux. Les enjeux de l'analyse structurale », *Informations sociales*, vol. 147, no. 3, 2008, pp. 10-19.
- FREY, Bruno, "Superstar Museums: An Economic Analysis." *Journal of Cultural Economics*, vol. 22, no. 2/3, 1998, pp. 113–25.
- FIUMARA, Giulia, « Les musées au temps de la pandémie : un regard sur la crise italienne, depuis l'Italie », *La lettre de l'OCIM*, mai 2020, n°189.
- HENAUT, Léonie, FROISSART, Aurélien, « Confinement et médiation culturelle : retour sur l'activité des établissements patrimoniaux nationaux au printemps 2020 », Étude commanditée par le ministère de la Culture, Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation, 2021.
- JONCHERY, Anne, LOMBARDO, Philippe, « Pratiques culturelles en temps de confinement », *Culture études*, vol. 6, 2020, pp. 1-44.
- KIETZMANN, Jan, HERMKENS, Kristopher, MCCATHY, Ian, « Social media ? Get serious ! Understanding the functional building blocks of social media Business », *Horizons* Vol 54, Mai-Juin 2011.
- LALOT, Clémence, « Après la stupéfaction, la réaction... », *La lettre de l'OCIM*, mai 2020, n°189.
- LEFEBVRE, Alain, *Les réseaux sociaux pivot de l'Internet 2.0*, Mémoire de Master 2, 2005, p 25.
- LEFEBVRE, Alain, *Les réseaux sociaux pivot de l'Internet 2.0*, Mémoire de Master 2, 2005.
- LOMBARDO, Philippe, WOLFF, Loup, *Cinquante ans de pratiques culturelles en France*, Paris, ministère de la Culture, 2020, 96 pages.
- MAGRO, Sébastien, « De l'usage des réseaux socio-numériques comme supports d'une médiation culturelle en ligne », *La lettre de l'OCIM*, 2015, n°162.
- MAGRO, Sébastien, « Le confinement a mis à l'honneur les métiers du numérique dans les musées », *Digital Society Forum*, 2020.
- MAIRESSE, François (sous la direction de), *Dictionnaire de Muséologie*, Paris, Armand Colin, 2022.
- OLU, Elsa, « Le post-Covid-19 : quel avenir pour les musées, comment les penser désormais, qu'en faire ? », *La lettre de l'OCIM*, mai 2020, n°189.

RAOUL-DUVAL, Juliette, « Accompagner les professionnels de musée pendant la Covid », *La lettre à l'ICOM*, Janvier 2021, n°193.

REBILLARD, Franck. « Du Web 2.0 au Web 2 : fortunes et infortunes des discours d'accompagnement des réseaux socionumériques », *Hermès, La Revue*, vol. 59, no. 1, 2011, pp. 25-30.

SCHAFER Valérie, THIERRY Benjamin, COUILLARD Noémie, « Les musées, acteurs sur le Web », *La Lettre de l'OCIM*, n°142, 2014.

SCHAFER Valérie, THIERRY Benjamin, « Le mariage de raison du musée d'art et du Web », *Hermès, La Revue*, 2011, n° 61, p. 102-105.

VIDAL Geneviève, « Interactivité et médiation dans l'usage des multimédias de musées », *Communication et langages*, n°137, 2003. p. 63-76.

VIDAL Geneviève, « L'interactivité et les sites Web de musée », *Publics et Musées*, n°13, 1998. p. 89-107.

VITAL, Christophe, « Les leçons du confinement », *Musées et collections publiques de France*, 2020, n°285, Vol 2.

WITCOMB, Andrea, *Re-Imagining the museum beyond the mausoleum*, London, Routledge, 2003, cit in, BEN SASSI, Mériam, in *Le musée à l'ère d'Internet*, Mémoire M1, Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2007.

Sitographie

AGOSTINO Deborah, ARNABOLDI Michela, LAMPIS Antonio, "Italian state museums during the Covid-19 crisis: from onsite closure to online openness", *Museum Management and Curatorship*, Juillet 2020, pp. 362-372, , [en ligne], consulté le 19 mai 2023, URL : [Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness \(polimi.it\)](https://www.polimi.it/italian-state-museums-during-the-covid-19-crisis-from-onsite-closure-to-online-openness).

BLANCHARD, Sandrine, *Le Monde*, « Coronavirus : le ministère de la culture lance l'opération #CultureChezNous », 17 mars 2020, [en ligne], consulté le 8 mai 2023, URL : https://www.lemonde.fr/culture/article/2020/03/17/coronavirus-le-ministere-de-la-culture-lance-l-operation-culturecheznous_6033452_3246.html.

BOURLES, Ludovic, « Impact de la crise sanitaire sur l'évolution des chiffres d'affaires enregistrés dans le champ de la culture », MINISTERE DE LA CULTURE, 2021, consulté le 10 février 2023, [en ligne], URL : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Note-de-conjoncture/Impact-de-la-crise-sanitaire-sur-l-evolution-des-chiffres-d-affaires-enregistres-dans-le-champ-de-la-culture>.

BOREL, Louis, « Dernier jour avant ouverture ! Cinémas, musées et salles de spectacle se préparent à accueillir le public », *Le Monde*, mai 2021, [en ligne], consulté le 13 mai 2023, URL : https://www.lemonde.fr/culture/article/2021/05/18/faisons-de-cette-reouverture-une-fete-les-lieux-culturels-attendent-le-public-de-pied-ferme_6080583_3246.htmlhttps://www.lemonde.fr/culture/article/2021/05/18/faisons-de-cette-reouverture-une-fete-les-lieux-culturels-attendent-le-public-de-pied-ferme_6080583_3246.html.

CARDON, Dominique, « RÉSEAUX SOCIAUX, Internet », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 13 décembre 2022, URL : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/reseaux-sociaux-internet/>.

CAUNE, Jean, « La médiation culturelle : une construction du lien social », *Les enjeux*, 1999, [en ligne], consulté le 20 mai 2023, URL : <https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/wp-content/uploads/2018/12/04-2000-Caune.pdf>.

CHEVREL, Stéphane, ÉVEILLARD, Anne, « Covid-19 : une crise sous l'emprise des réseaux sociaux. » *Les Tribunes de la santé*, 2021, [en ligne], consulté le 29 mai 2023, URL : <https://www-cairn-info.ezproxy.univ-paris3.fr/revue-les-tribunes-de-la-sante-2021-2-page-95.htm?contenu=article>.

CONCIL OF EUROPE, "Culture in times of Covid-19 or how we discovered we cannot live without culture and creativity: Impressions and lessons learnt from Covid-19", [en ligne], consulté le 12 mars 2023, URL : <https://www.coe.int/en/web/cdcpp-committee/-/culture-in-times-of-covid-19-or-how-we-discovered-we-cannot-live-without-culture-and-creativity-impressions-and-lessons-learnt-from-covid-19>.

COUVREUR, Jean-Thibault, *L'expérience du musée en ligne*, rapport juin 2019, Paris, Groupe SOS Culture 2019, p.8. [en ligne], consulté le 12 mars 2023, URL : https://www.groupe-sos.org/media/doc/actus/l_experience_du_musee_en_ligne_jt_couvreur-b47f.pdf.

DUCHEMIN, Remi, *Europe 1*, « A Lille, un dernier verre avant le couvre-feu : "Il faut bien fêter ça..." », 2020, [en ligne], consulté le 13 mai 2020, URL : <https://www.europe1.fr/societe/a-lille-un-dernier-verre-avant-le-couvre-feu-il-faut-bien->

[feter-ca-3998721](#).

FONTANEL, Sophie, « L'histoire folle de 3 filles qui ont transformé le monde en tableau », *L'Obs*, 9 avril 2020, [en ligne], consulté le 16 mai 2023, URL :

<https://www.nouvelobs.com/lifestyle/20200409.OBS27308/l-histoire-folle-des-3-filles-qui-ont-transforme-le-monde-en-tableau.html>.

Franceinfo, « Covid 19 : le monde culturel en colère après la prolongation de la fermeture des théâtres et cinéma. », 11 décembre 2020, [en ligne], consulté le 13 mai 2023, URL :

https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/confinement/monde-de-la-culture-douche-froide-apres-les-annonces-de-jeancastex_4214831.html.

HARRIS INTERACTIVE, « Social Life 2020 – Réseaux sociaux & marques », EBG, 9 juin 2020, URL :

<https://harris-interactive.fr/wp-content/uploads/sites/6/2020/06/Hi-Social-Life-PO-DU-9-06-EBG.pdf>.

ICOM, *Musées, professionnels des musées et COVID-19*, mai 2020, [en ligne], consulté le 18 avril 2023, URL : [Rapport-musées-et-COVID-19-1.pdf \(icom.museum\)](#).

JOSPIN, Lionel, *Discours et communiqué*, « Préparer l'entrée de la France dans la société de l'Inform@tion », le 16 janvier 1998, [en ligne], consulté le 12 mars 2023, URL :

<http://www.culture.gouv.fr/culture/actual/communiq/plangouv.htm>.

JUNTO, « Chiffres Facebook : 50+ Statistiques à Connaître en 2023 », Février 2023, [en ligne], Consulté le 13 mai 2023, URL : <https://junto.fr/blog/facebook-chiffres-2023/>.

KEMP, Simon, Hootsuite and We Are Social, "Digital 2021: Global Overview Report, January" 2021.

KERMANAC'H, Laure, TRIOULEYRE, Nicole, PENNEC, Xavier, *Le Figaro*. « Coronavirus : jour après jour, de l'épidémie à la crise », publié le 31 mars 2020, dernière mise à jour le 18 mars 2021, [en ligne], consulté le 13 mai 2023, URL : <https://www.lefigaro.fr/fig-data/coronavirus-timeline/>.

Le Figaro, « Les musées rivalisent d'offres virtuelles inédites pendant le confinement », 14 novembre 2020, [en ligne], consulté le 12 janvier 2023, URL : <https://www.lefigaro.fr/arts-expositions/les-musees-rivalisent-d-offres-virtuelles-inedites-pendant-le-confinement-20201114>.

Le Monde, « Coronavirus : Édouard Philippe annonce la fermeture de tous les lieux publics « non indispensables », 14 mars 2020, [en ligne], consulté le 13 mai 2020, URL : https://www.lemonde.fr/politique/article/2020/03/14/edouard-philippe-annonce-la-fermeture-de-tous-les-lieux-publics-non-indispensables_6033110_823448.html#:~:text=Dans%20une%20allocution%20solennelle%2C%20le,%C3%A0%20la%20pand%C3%A9mie%20de%20coronavirus.

Louvre. « 9,6 millions de visiteurs au Louvre en 2019 », [en ligne], 3 janvier 2020, [en ligne], consulté le 12 mars 2023, URL : <https://presse.louvre.fr/96-millions-de-visiteurs-br-au-louvre-en-2019/>.

Maba, « Présentation », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL :

<https://www.fondationdesartistes.fr/maba/presentation-de-la-maba/>.

Maison-atelier Foujita, catégorie « FOUJITA, DE TOKYO À VILLIERS-LE-BÂCLE », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL : <https://foujita.essonne.fr/la-maison-atelier-foujita/>.

MAGRO, Sébastien, PESQUER, Omer, « Une archéologie des premiers sites Web de Musées en France », automne 2015, [en ligne], consulté le 21 février 2023, URL : <https://blog.sebastienmagro.net/2016/03/14/une-archeologie-des-premiers-sites-web-de-musees-en-france/>.

MINISTERE DE LA CULTURE, Inspection Générale des Affaires Culturelle, « Les offres innovantes des opérateurs culturels durant la pandémie : retour d'expérience 2020-2021 », Rapport parution en Avril 2022, [en ligne], consulté le 5 mars 2023, URL : [Les offres innovantes des opérateurs culturels durant la pandémie : retour d'expérience 2020-2021](#).

MINISTERE DE LA CULTURE, « Franck Riester, ministre de la Culture, lance #Culturecheznous », Communiqué de presse, 18 mars 2020, [en ligne], consulté le 8 mai 2020, URL : <https://www.culture.gouv.fr/Presse/Communiques-de-presse/Franck-Riester-ministre-de-la-Culture-lance-Culturecheznous>.

MINISTERE DE LA CULTURE, « MuseumWeek, une semaine d'échanges avec les musées », 2015, [en ligne], consulté le 9 mai 2023, URL : <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/MuseumWeek-une-semaine-d-echanges-avec-les-musees>.

MUSEUMS AOTEAROA, *Museums in the Time of Coronavirus*, Avril 2020, [en ligne], consulté le 20 avril 2023, p.2, URL : [Microsoft Word - 2020-05-04 Museums Aotearoa survey report - Museums in the time of coronavirus.docx](#).

Musée de la Grande Guerre de Meaux, catégorie « Le Musée », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL : <https://www.museedelagrandeguerre.com/musee-grande-guerre/>.

Musée des Avelines, catégorie « Le Musée des Avelines », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL : <https://www.musee-saintcloud.fr/le-musee-des-avelines>.

Musée des Plans-Reliefs, catégorie « Le Musée », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL : <http://www.museedesplansreliefs.culture.fr/le-musee/visite/plan-interactif-de-la-galerie>.

Musée du Domaine royal de Marly, catégorie « Histoire du musée », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL : <https://musee-domaine-marly.fr/histoire-du-musee/>.

Musée en Herbe, catégorie « Enseignants », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL : <https://museeenherbe.com/pour-les-ecoles/>.

Musée Jean Jacques Henner, « Le naissance du musée », [en ligne], consulté le 10 mai 2023, URL : <https://musee-henner.fr/la-naissance-du-musee>.

NEMO, Follow-up survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe, Final report, Janvier 2021, [en ligne], consulté le 10 avril 2023, URL : [Follow-up Survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe \(ne-mo.org\)](#).

PATOLE-EDOUMBA, Elise, « La vie d'un muséum en temps de pandémie de Covid-19 »,

PBA Lille, site internet du musée, [en ligne], consulté le 9 mai 2023, URL : <https://pba.lille.fr/tussenkunstenquarantaine-artenquarantaine-l-exposition>.

SITEM, « L'œil du public : quelle stratégie pour les réseaux sociaux des musées ? », 24 août 2021, [en ligne], URL : <https://www.sitem.fr/oeil-du-public-quelle-strategie-pour-les-reseaux-sociaux-des-musees/>

TARRISSE, Christophe, *Franceinfo*, « Coronavirus : le gouvernement interdit les rassemblements de plus de 100 personnes. », 13 mars 2020, [en ligne], consulté le 13 mai 2023, URL : <https://france3-regions.francetvinfo.fr/bourgogne-franche-comte/coronavirus-gouvernement-interdit-rassemblements-plus-100-personnes-1799468.html>.

Unesco, *Les musées dans le monde, face à la pandémie de Covid-19*, Paris, Unesco, mai 2020, [en ligne], consulté le 13 mars 2023, URL : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530_fre.

Unesco, *Les musées dans le monde, face à la pandémie de Covid-19*, Paris, Unesco, Avril 2021, [en ligne], consulté le 13 mars 2023, URL : <https://www.icom-musees.fr/sites/default/files/2021-04/2e-rapport-unesco-musees-monde-face-pandemie-covid-19.pdf>.

Unesco, « Bergame ouvre virtuellement des musées en réponse au confinement », Avril 2020, [en ligne], consulté le 16 mars 2023, URL : <https://www.unesco.org/fr/articles/bergame-ouvre-virtuellement-des-musees-en-reponse-au-confinement#:~:text=Histoire-,Bergame%20ouvre%20virtuellement%20des%20mus%C3%A9es%20en%20r%C3%A9ponse%20au%20confinement.cr%C3%A9ative%20face%20au%20COVID%2D19.&text=En%20ligne%20avec%20les%20mesures,lanc%C3%A9es%20diverses%20initiatives%20en%20ligne>.

Unesco, « L'Unesco soutient à #MuseumWeek », 24 avril 2018, [en ligne], consulté le 9 mai 2023, URL : <https://www.unesco.org/fr/articles/lunesco-soutient-museumweek>.

VIDAL, Geneviève, « MUSÉE ET MÉDIATION NUMÉRIQUE », *Encyclopædia Universalis*, [en ligne], consulté le 13 mars 2023, URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/musee-et-mediation-numerique/>.

Résumé

Cet essai explore l'impact de la pandémie de la Covid-19 sur les établissements muséaux et la manière dont ils ont utilisé les réseaux sociaux pour s'adapter à cette situation sans précédent. S'axant autour d'un grand thème qui est l'appropriation du numérique par les institutions muséales, il se concentre aussi sur la capacité d'adaptation des musées de petite taille durant la période charnière des confinements pour maintenir un engagement avec le public et diffuser la culture à distance.

Les petits établissements muséaux ont adopté différentes stratégies sur les réseaux sociaux. Certains ont créé des visites virtuelles interactives, permettant aux visiteurs de découvrir les collections et les expositions depuis chez eux, tandis que d'autres ont été à l'initiative de défis créatifs, des concours et des quiz, permettant aux visiteurs de s'impliquer activement. Adopter de nouveaux modes de communication a favorisé une démocratisation de la culture et permis aux musées de toucher de nouveaux publics

Cependant, des défis ont également été identifiés. Si certains petits établissements muséaux ont rencontré des difficultés pour produire du contenu virtuel de qualité, l'expérience inédite vécue au cours des différents confinements les a conduits à engager une réflexion approfondie sur leur rapport aux nouveaux médias.

Annexe

Annexe 1 : Photographie de la campagne d’affichage du théâtre berlinois Friedrichstadt-Palast durant la pandémie	67
Annexe 2 : Présentation des huit établissements	68
Annexe 3 : Kit d’entretien	69
Annexe 4 : Entretien (1) avec Eva Gallet, chargée de communication et des privatisations au musée national Jean-Jacques Henner, Paris.	71
Annexe 5 : Entretien (2) avec Déborah Zehnacker, responsable de la médiation et des publics à la Maison d’art Bernard Antonioz (Maba), Nogent-sur-Marne.	75
Annexe 6 : Entretien (3) avec Stéphanie Dardenne, chargée de communication digitale au Musée de la Grande Guerre, Meaux.	79
Annexe 7 : Entretien (4) avec Géraldine Froger, community manager (en freelance) du musée des Plans-Reliefs, Paris.	83
Annexe 8 : Entretien (5) avec Ada Laferrère, directrice de la communication et assistante aux expositions au musée en Herbe, Paris.	87
Annexe 9 : Entretien (6) avec Emma Labertrande, chargée des publics à la Maison-Atelier Foujita, Villiers-le-Bâcle.	91
Annexe 10 : Entretien (7) avec Anne-Sophie Moreau, chargée des publics et de la communication au musée du Domaine royal de Marly.	94
Annexe 11 : Entretien (8) avec Margot Thomas, responsable du développement des publics et de la programmation au musée des Avelines, Saint-Cloud.	97
Annexe 12 : Analyse d’entretiens	100
Annexe 13 : Les définitions	108
Annexes 14 : Évolution des réseaux sociaux entre mars 2020 et mai 2021	110

Annexe 1 : Photographie de la campagne d'affichage du théâtre berlinois Friedrichstadt-Palast durant la pandémie



Annexe 2 : Présentation des huit établissements

Nom de l'établissement	Localisation	Réseaux sociaux	Effectif	Entretien avec	Nature du poste
Musée Jean -Jacques Henner	75017 Paris	Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube	12 tps plein 2 mi-tps 4 paratgé avec le musée Moreau	Eva GALLET	Chargé de communication et de privatisations
MABA	94130 Nogent-sur-Marne	Facebook, Instagram, Twitter	2 tps plein / 1 mi-tps	Deborah ZEHACKER	Responsable de la médiation et des publics
Musée de la Grande Guerre de Meaux	77100 Meaux	Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube, TikTok	Environ 30 tps plein	Stéphanie DARDENNE	Chargée de communication digitale
Musée des Plans-Reliefs	75007 Paris	Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube	4 tps plein / 1 freelance	Géraldine FROGER	Community manager (en freelance)
Musée en Herbe	75001 Paris	Facebook, Twitter, Instagram, YouTube	8 tps plein / 1 mi-tps	Ada LAFERRERE	Directrice de la communication
Maison-Atelier Foujita	91190 Villiers-le-Bâcle	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube	2 tps plein / 2 mi-tps	Emma LABERTRANDE	Chargée des publics
Musée du Domaine royal de Marly	78160 Marly-le-Roi	Facebook, Instagram, Twitter,	3 tps plein	Anne-Sophie MOREAU	Chargée des publics et de la communication
Musée des Avelines	92210 Saint-Cloud	Facebook, Instagram	12 tps plein	Margot THOMAS	Responsable du développement des publics et de la programmation

Annexe 3 : Kit d'entretien

Introduction :

- 1) Pouvez-vous vous présenter ? Quel est l'intitulé de votre poste ? Vous occupez-vous uniquement de la communication digitale ou avez-vous d'autres tâches (communication presse, médiation...) ? Quel est l'effectif total du musée ?

L'état de vos réseaux sociaux avant la pandémie :

- 2) Quelle était l'utilisation des réseaux sociaux ou l'état du site Internet avant le début de la pandémie (avant mars 2020) ? Sur quels réseaux sociaux était le musée ?
- 3) Quels étaient les moyens accordés pour cela ? Combien de temps (plus ou moins) pouviez-vous y consacrer par semaine (dans le cas où nous ne vous occupez pas uniquement de la communication digitale) ?

Le développement de vos réseaux sociaux pendant le premier confinement (mars 2020) :

- 4) Lors de l'annonce subite d'un confinement général et de la fermeture de tous les lieux publics en mars 2020, quelle a été votre réaction ? Qu'avez-vous décidé de mettre en place en matière de stratégie de communication dans les jours qui ont suivi cette annonce ?
- 5) Quelle a été la place des réseaux sociaux ? Les avez-vous (re)valorisés en interne ? Le rythme de publication a-t-il augmenté ? Avez-vous fait le choix d'inscrire le musée sur d'autres plateformes ? Quels étaient les différents contenus publiés à cette période ?
- 6) Avez-vous remarqué des réactions particulières des internautes ? Vos statistiques d'engagement ont-elles augmenté à cette période ? Au niveau des contenus, qu'est-ce qui a le mieux fonctionné selon vous ?

Le deuxième confinement (novembre 2020) :

- 7) Lors du deuxième confinement (novembre 2020), avez-vous pu anticiper la fermeture du site ? Avez-vous proposé davantage de contenus / de nouveaux contenus ? Si oui, lesquels ?

Votre expérience / ressenti face à cette expérience :

- 8) Avez-vous conservé des façons de procéder adoptés lors de cette période ? Avez-vous évalué le temps passé dessus ? Avez-vous décidé en interne de donner plus d'importance aux réseaux sociaux ?

- 9) Enfin, d'un point de vue personnel, qu'avez-vous retenu de cette période ? Quel est votre ressenti au niveau du rapport à votre travail ?

Annexe 4 : Entretien (1) avec Eva Gallet, chargée de communication et des privatisations au musée national Jean-Jacques Henner, Paris.

Le 22 octobre 2022.

SG : Bonjour, dans un premier temps, pouvez-vous vous présenter ? Quel est l'intitulé de votre poste ? Vous occupez-vous uniquement de la communication digitale ou avez-vous d'autres tâches (communication presse, médiation...) ? Quel est l'effectif total du musée ?

EG : Je m'appelle Eva Gallet et je suis en poste au musée Jean-Jacques Henner depuis février 2016. Je suis seule à m'occuper de toute la communication du musée. En parallèle, je gère toutes les privatisations des espaces.

SG : Quelle était l'utilisation des réseaux sociaux ou l'état du site Internet avant le début de la pandémie (avant mars 2020) ? Sur quels réseaux sociaux était le musée ?

EG : Tout d'abord, le musée Jean-Jacques Henner est sur Instagram, Facebook, YouTube. L'utilisation des réseaux sociaux était assez classique. Le but principal, principalement sur Facebook, était d'informer notre public sur les horaires, les jours de fermeture et les événements organisés par le musée. Au sujet d'Instagram, nous optons pour une ligne éditoriale différente et nous valorisons des focus sur des œuvres de la collection du musée, pour l'aspect esthétique de ce réseau-là. Ainsi, nous ne publions pas exactement la même chose sur tous les réseaux sociaux. En résumé, nos réseaux sociaux nous servaient à tenir au courant notre public de l'actualité du musée et également à mettre en avant nos collections. L'aspect médiation numérique n'était pour moi pas encore réellement exploité. Au niveau de l'interaction via les réseaux sociaux avec le public, ça n'était pas forcément énorme. Je m'occupais tout de même de la modération en répondant aux commentaires.

SG : Quels étaient les moyens accordés pour cela ? Combien de temps (plus ou moins) pouviez-vous y consacrer par semaine (dans le cas où nous ne vous occupez pas uniquement de la communication digitale) ?

EG : Avant l'arrivée de la pandémie, et aujourd'hui encore, je suis seule à la communication du musée. Ceci fait donc beaucoup de travail. Nous avons un attaché de presse extérieur qui nous aide

dans ce domaine précis, mais pour le reste je suis seule. Je consacre à peu près une journée par semaine à la création de contenus sur les réseaux sociaux. À vrai dire, les réseaux sociaux étaient malheureusement sacrifiés avant le Covid, et c'est selon moi toujours un peu le cas actuellement.

SG : Lors de l'annonce subite d'un confinement général et de la fermeture de tous les lieux publics en mars 2020, quelle a été votre réaction ? Qu'avez-vous décidé de mettre en place en matière de stratégie de communication dans les jours qui ont suivi cette annonce ?

EG : Au niveau du planning de publication, je peux dire qu'il n'y en avait pas réellement avant le début de la pandémie. J'utilisais les réseaux sociaux de façon assez artisanale, instinctive, il n'y avait pas de réunion prévue spécifiquement. Il s'agissait plutôt du temps que je pouvais y accorder. À l'annonce du premier confinement, nous nous sommes réunis afin de réfléchir à la façon de réellement transformer les relations physiques en mode digital, ou du moins de les compenser.

SG : Quelle a été la place des réseaux sociaux ? Les avez-vous (re)valorisés en interne ? Le rythme de publication a-t-il augmenté ? Avez-vous fait le choix d'inscrire le musée sur d'autres plateformes ? Quels étaient les différents contenus publiés à cette période ?

EG : J'ai réfléchi à la création de contenu photographique, vidéo et audio. J'ai notamment mis en place des séries thématiques à propos des collections du musée. Il s'agissait d'un rendez-vous hebdomadaire. J'ai également rédigé de façon régulière des newsletters. C'est sur Facebook que j'ai été le plus active. J'ai instauré plusieurs rendez-vous hebdomadaires durant le premier confinement. Par exemple, nous avons mis en place plusieurs « tutos cuisine », afin de garder le lien avec notre public, et développer les interactions via le web. Je les postais sur YouTube et les relayais sur Facebook. Nous avons également créé plusieurs concours à cette période : cela marchait bien, nous avons bien plus de retours qu'en temps normal. Par exemple, nous avons plusieurs fois proposé à notre public de participer à un concours d'écriture autour de Marcel Proust. Nous proposons plusieurs sujets, avec au moins un pour les adultes et un pour les enfants : cela faisait participer toute la famille. Les gagnants pouvaient remporter de très beaux lots comme une nuit dans un hôtel ! Les sujets étaient disponibles sur notre site Internet, et je les relayais via Facebook. J'ai également mis des questionnaires en ligne, via Google doc. De nouveau, le sujet était centré autour de Marcel Proust, le thème du festival qui aurait dû avoir lieu fin mars mais qui a bien entendu été annulé. Sur Instagram, j'ai mis en place une série de posts appelés « les œuvres confinées ». Je postais un tableau

ou un zoom sur un tableau par jour durant le premier confinement. Je mettais en avant le côté esthétique, ce que les gens cherchent et adorent sur ce réseau social.

SG : Avez-vous remarqué des réactions particulières des internautes ? Vos statistiques d'engagement ont-elles augmenté à cette période ? Au niveau des contenus, qu'est-ce qui a le mieux fonctionné selon vous ?

EG : Nous avons notre public habituel sur Facebook. Nous avons eu de bons retours. Pour le premier confinement, nous étions contents de l'augmentation du chiffre d'engagement par rapport à celui habituel. Malheureusement, après le premier confinement, nous avons remarqué une nette diminution de l'engagement et de la participation du public sur les réseaux sociaux. Grâce au format « Réel », le public est selon moi plus large sur Instagram. J'ai remarqué une augmentation de l'engagement et de l'interaction en dessous des publications, sans doute car les gens avaient plus de temps pour eux. Les concours et les tutos recettes sont ceux qui ont le mieux fonctionné et le plus plu à notre public.

SG : Lors du deuxième confinement (novembre 2020), avez-vous pu anticiper la fermeture du site ? Avez-vous proposé davantage de contenus / de nouveaux contenus ? Si oui, lesquels ?

EG : Lors de la deuxième phase, nous avons réussi à mobiliser davantage de personnes en interne, notamment en produisant des contenus directement sur les tableaux sous forme de vidéos. Le public ne pouvait pas se rendre sur place mais nous si, donc on en a profité !

SG : Avez-vous conservé des façons de procéder adoptés lors de cette période ? Avez-vous évalué le temps passé dessus ? Avez-vous décidé en interne de donner plus d'importance aux réseaux sociaux ?

EG : Malheureusement non, il y a plusieurs formats mis en place durant les confinements qui pourraient être repris aujourd'hui mais, par faute de temps, le rythme est dur à maintenir. Selon moi, il est nécessaire de repenser et réorganiser les services du musée afin de développer les réseaux sociaux et l'image du musée sur les plateformes numériques.

SG : Enfin, d'un point de vue personnel, qu'avez-vous retenu de cette période ? Quel est votre ressenti au niveau du rapport à votre travail ?

EG : J'ai apprécié avoir plus de temps à y consacrer, ce qui m'a permis de mettre en place des formats inédits pour le musée, ce que je n'avais pas le temps de faire avant. J'ai eu l'impression de développer des compétences dans certains domaines, comme le montage vidéo, ce qui est pour moi une bonne chose !

Annexe 5 : Entretien (2) avec Déborah Zehnacker, responsable de la médiation et des publics à la Maison d'art Bernard Antonioz (Maba), Nogent-sur-Marne.

Le 25 octobre 2022.

SG : Bonjour, dans un premier temps, pouvez-vous vous présenter ? Quel est l'intitulé de votre poste ? Vous occupez-vous uniquement de la communication digitale ou avez-vous d'autres tâches (communication presse, médiation...) ? Quel est l'effectif total du musée ?

DZ : Je m'appelle Déborah Zehnacker et je suis responsable de la médiation et des publics à la Maba. La Maba accompagne les artistes tout au long de leur carrière et de leur vie. Le centre d'art s'occupe des artistes, alors que la fondation accueille du public. Nous comptons au total six pôles d'accompagnement. À la Maba, on présente trois expositions gratuites par an. Nous sommes moins de trois personnes fixes au sein de la structure : la directrice, moi, et ma collègue qui m'aide à la médiation et un peu à la communication. Mais elle est à mi-temps. La Maba prend en charge la communication de la fondation des artistes.

Nous sommes situés à Nogent-sur-Marne, dans une ancienne maison que l'on partage avec un Ehpad, celui de la fondation des artistes. Il accompagne environ 80 personnes. L'Ehpad, c'est un détail qui joue énormément sur le contexte de la crise sanitaire, car ils ont malheureusement été fortement touchés. La Maba est le seul lieu à accueillir du public, mais nous publions aussi sur ce qui se passe au centre d'art et l'Ehpad.

SG : Quelle était l'utilisation des réseaux sociaux ou l'état du site Internet avant le début de la pandémie (avant mars 2020) ? Sur quels réseaux sociaux était le musée ?

DZ : Avant la pandémie, nous étions sur Instagram et Facebook. C'est moi qui m'occupais de cette partie mais je publiais de façon irrégulière. C'était plutôt lorsque j'y pensais et lorsque j'avais le temps. Il n'y avait pas réellement de planning.

SG : Quels étaient les moyens accordés pour cela ? Combien de temps (plus ou moins) pouviez-vous consacrer par semaine (dans le cas où nous ne vous occupez pas uniquement de la communication digitale) ?

DZ : Pour être honnête, il n'y a aucun moyen donné à cette partie-là. Grâce à leur gratuité, les réseaux sociaux de la Maba permettent de communiquer à notre public les actualités et les informations importantes. Et encore une fois, l'alimentation des réseaux sociaux dépend du temps que j'ai à leur consacrer. Certaines semaines sont très remplies, et d'autres un peu moins. Je ne pourrais pas évaluer mon temps passé dessus, il est trop variable.

SG : Lors de l'annonce subite d'un confinement général et de la fermeture de tous les lieux publics en mars 2020, quelle a été votre réaction ? Qu'avez-vous décidé de mettre en place en matière de stratégie de communication dans les jours qui ont suivi cette annonce ?

DZ : À cette période, une exposition était en cours à la Maba. Le jour où le confinement a été annoncé, nous avions du public, une classe de scolaire était présente. Puis on s'est retrouvés à travailler de chez nous, sans trop savoir si c'était du chômage partiel ou complet. En plus de cela, c'est à l'Ehpad qu'il y avait le plus à faire, avec toute la tension de la fondation qui était évidemment concentrée. Lors de l'annonce du confinement, nous étions tous stupéfaits par la situation. Nous sommes une toute petite équipe, il n'y avait donc aucun moyen d'anticiper les choses. Nous avons vraiment travaillé au jour le jour. Mais je me suis quand même rendu compte que nous avons réagi assez vite selon moi. On a été fermé à partir du 14 mars, et le 1er avril on a commencé à publier du contenu.

On a monté une gazette, que l'on envoyait tous les jours. Ceci n'était pas destiné au centre d'art, mais plutôt à la fondation. Nous avons instauré différentes choses pour garder un lien avec notre public, et surtout les scolaires. D'habitude on met toujours en place ce que l'on appelle « le petit parcours », un guide d'aide à la visite. On a donc créé, avec le peu de jours que l'on avait car nous ne travaillions qu'un jour par semaine, un petit parcours à faire à la maison. On créait des fiches avec lesquelles on revenait sur un thème lié à l'exposition en cours avant le confinement, et on proposait également un atelier. Notre but était de garder le lien, de proposer aux enseignants et à leurs élèves autre chose que des maths et du français. Les ateliers reposaient sur tout matériel disponible à la maison.

On a également préparé un montage de visite, avec des vues d'exposition. Cela permettait aux gens de découvrir l'exposition à distance. C'est à cette époque que nous avons ouvert notre chaîne YouTube, notamment pour poster ces vidéos-là. Nous postions aussi des vidéos et des interviews de l'Ehpad.

SG : Quelle a été la place des réseaux sociaux ? Les avez-vous (re)valorisés en interne ? Le rythme de publication a-t-il augmenté ? Avez-vous fait le choix d'inscrire le musée sur d'autres plateformes ? Quels étaient les différents contenus publiés à cette période ?

DZ : Nous les avons donc davantage utilisés, mais à une échelle toujours assez réduite selon la norme. Le temps passé à s'occuper des réseaux sociaux a forcément augmenté par rapport à la période avant le Covid, car tout le temps pendant lequel on travaillait était consacré aux réseaux sociaux. Mais en même temps, on était en chômage partiel donc avec moins de temps disponible. Ce n'était donc pas non plus une augmentation flagrante. Pendant les jours où l'on était au chômage, on s'investissait bénévolement pour l'Ehpad.

SG : Avez-vous remarqué des réactions particulières des internautes ? Vos statistiques d'engagement ont-elles augmenté à cette période ? Au niveau des contenus, qu'est-ce qui a le mieux fonctionné selon vous ?

DZ : On a fait six fiches sur cette exposition-là et on a eu de nombreux retours de la part des scolaires. On attendait des retours d'expérience et des photos des particuliers, mais ils ne répondaient pas spécialement. C'était assez frustrant car on mettait en ligne plusieurs contenus et on n'avait pas de retour du public individuel mais beaucoup des élèves et enseignants. Avec les scolaires on a un lien fort, on reçoit une classe tous les jours. Je me dis que pour le public individuel, il y avait tellement de structures qui proposaient des choses que les gens se tournaient peut-être plus vers les gros établissements comme le Louvre ou le centre Pompidou. Je n'ai pour le coup pas l'impression que le public se soit élargi, nous sommes restés relativement centrés sur notre public scolaire.

SG : Lors du deuxième confinement (novembre 2020), avez-vous pu anticiper la fermeture du site ? Avez-vous proposé davantage de contenus / de nouveaux contenus ? Si oui, lesquels ?

DZ : Nous avons principalement réutilisé les outils mis en place au premier confinement, mais nous avons aussi créé une plateforme à destination des étudiants en art. Effectivement, nous proposons alors une exposition sur le graphisme, ce qui engendrait une importante fréquentation d'étudiants en art. Cela nous a conduit à faire un gros travail d'archives, on a tout gardé sur le site internet.

SG : Avez-vous conservé des façons de procéder adoptées lors de cette période ? Avez-vous évalué le temps passé dessus ? Avez-vous décidé en interne de donner plus d'importance aux réseaux sociaux ?

DZ : Pour s'entraider, nous avons organisé des visioconférences qui rassemblaient des membres du réseau TRAM, des centres d'art de l'Ile-de-France. Avec ce groupe de médiateurs, on échangeait sur nos expériences, nos difficultés, nos astuces, et sur les problématiques que l'on rencontrait. Nous avons en effet été plusieurs à nous inventer des compétences numériques que nous n'avions pas ! Le fait de s'entraider faisait du bien au moral. Les montages vidéo, réalisés par ma collègue, sont un format qu'on a gardé. Nous en avons mis d'autres en ligne lors de la réouverture des musées.

Ces réunions-là, nous les avons gardées. Nous nous retrouvons, toujours en visioconférence, le temps d'une heure ou deux, trois fois par an, pour échanger ensemble sur les actualités autour du monde des musées et du numérique et toujours pour se donner des conseils au sujet de la gestion de nos réseaux sociaux.

Le constat général que nous avons tiré est qu'il y avait trop de choses. Les musées et centres d'art en étaient arrivés à produire pour produire sur les réseaux sociaux, alors que, selon moi, ce temps-là aurait pu être mis à profit pour restructurer l'offre, effectuer un travail de fond sur les expositions et les événements à venir, etc.

SG : Enfin, d'un point de vue personnel, qu'avez-vous retenu de cette période ? Quel est votre ressenti au niveau du rapport à votre travail ?

DZ : Aujourd'hui je ne m'occupe plus des réseaux sociaux, je les ai délégués à ma collègue. Cette période m'a procuré un petit dégoût du numérique. Le manque de retour par rapport à l'implication que j'ai donnée m'a vraiment découragé. Je n'ai jamais été véritablement intéressée par les réseaux sociaux, je pense que j'aurais fini par déléguer de toute façon, la pandémie a juste accéléré ce transfert.

Annexe 6 : Entretien (3) avec Stéphanie Dardenne, chargée de communication digitale au Musée de la Grande Guerre, Meaux.

Le 2 décembre 2022.

SG : Bonjour, dans un premier temps, pouvez-vous vous présenter ? Quel est l'intitulé de votre poste ? Vous occupez-vous uniquement de la communication digitale ou avez-vous d'autres tâches (communication presse, médiation...) ? Quel est l'effectif total du musée ?

SD : Je m'appelle Stéphanie Dardenne, et je suis chargée de communication digitale depuis 2017 au musée de la Grande Guerre de Meaux. Une apprentie en communication m'aide sur quelques tâches, mais je suis majoritairement seule.

SG : Quelle était l'utilisation des réseaux sociaux ou l'état du site Internet avant le début de la pandémie (avant mars 2020) ? Sur quels réseaux sociaux était le musée ?

Avant le Covid, nous étions sur Twitter, Instagram, Facebook, LinkedIn et Pinterest. Je les alimentais tous, plus ou moins souvent en fonction du réseau.

SG : Quels étaient les moyens accordés pour cela ? Combien de temps (plus ou moins) pouviez-vous y consacrer par semaine (dans le cas où nous ne vous occupez pas uniquement de la communication digitale) ?

SD : Je suis à temps plein sur les réseaux sociaux. J'étais donc la plus occupée à cette période. J'échangeais avec la responsable communication et la directrice pour trouver des idées. Nous n'avons pas directement travaillé en équipe sur les contenus à produire pour les réseaux sociaux car nous ne communiquions quasiment pas à distance avant. La visioconférence s'est énormément développée après tout cela. C'est pour moi un des points positifs de cette période.

SG : Lors de l'annonce subite d'un confinement général et de la fermeture de tous les lieux publics en mars 2020, quelle a été votre réaction ? Qu'avez-vous décidé de mettre en place en matière de stratégie de communication dans les jours qui ont suivi cette annonce ?

SD : On s'est réunis très rapidement pour réfléchir à ce qu'on allait mettre en place, toujours dans le but de faire découvrir la collection du musée. Dans un premier temps, afin d'alimenter le plus rapidement possible nos réseaux sociaux, on s'est dit qu'on allait réutiliser des dossiers documentaires que l'on avait déjà sur notre site Internet afin de les faire connaître. C'est pour cela que toutes les semaines nous avons des thématiques différentes, par exemple sur la femme, l'artillerie, etc. Tous ces contenus existaient déjà. Nous avons voulu dans un premier temps les revaloriser avant d'en créer de nouveaux. On a diffusé ces dossiers documentaires pendant plusieurs semaines. On utilisait aussi des informations de ces fiches pour rédiger des posts. Puis on a réfléchi à faire des vidéos, comme celles que j'ai réalisées sur les infirmières, pour soutenir les hôpitaux et leur rendre hommage. Des médiateurs ont fait des vidéos depuis chez eux, sur des recettes, des astuces anti-gaspi, etc. Pendant cette période de fermeture, on a également préparé notre communication de réouverture.

SG : Quelle a été la place des réseaux sociaux ? Les avez-vous (re)valorisés en interne ? Le rythme de publication a-t-il augmenté ? Avez-vous fait le choix d'inscrire le musée sur d'autres plateformes ? Quels étaient les différents contenus publiés à cette période ?

SD : Les réseaux sociaux ont été centraux. Lors du premier confinement, même si l'on a réagi assez rapidement, on s'est posé de nombreuses questions : « Qu'est-ce qu'on fait ? », « De quelle manière ? », « À quelle fréquence ? »... Car c'était assez inattendu et irréaliste, alors que lors du deuxième confinement, en novembre 2020, c'était devenu quasiment naturel et automatique. Nous ne nous sommes même pas demandé si nous devions poster plus de contenus ou pas. La réponse est venue d'elle-même.

SG : Avez-vous remarqué des réactions particulières des internautes ? Vos statistiques d'engagement ont-elles augmenté à cette période ? Au niveau des contenus, qu'est-ce qui a le mieux fonctionné selon vous ?

SD : Au début, nous n'avons pas vu de réelle hausse. Je me rappelle qu'il faisait très beau. La thématique du musée, sur la guerre, n'était peut-être pas très optimiste pour les gens.

Pour le deuxième confinement, on a eu clairement plus d'interactions. On a mis beaucoup plus en avant notre programmation numérique à cette période. On a distribué des tracts au sujet de nos visites, lives, etc.

SG : Lors du deuxième confinement (novembre 2020), avez-vous pu anticiper la fermeture du site ? Avez-vous proposé davantage de contenus / de nouveaux contenus ? Si oui, lesquels ?

SD : Pour le deuxième confinement, on s'est dit qu'il fallait proposer et produire beaucoup plus de choses et être réellement en live avec nos visiteurs pour les inclure, les occuper et les fidéliser. Surtout que cette fois nous pouvions nous rendre au musée, contrairement au premier confinement, et nous avons décidé de garder notre fréquence de visites guidées en les diffusant en ligne. Avant le Covid-19, nous utilisions déjà un robot afin de réaliser des visites guidées pour des classes à distance. Nous connaissions déjà bien ce procédé et nous l'avons bien développé depuis ! À cette période, nous avons proposé tous les dimanches des visites guidées sur Facebook ou YouTube avec un médiateur. Le mercredi, on a mis en place des ateliers et des visites contées pour les enfants. Ce n'était pas toujours en live, on a également monté des vidéos. À côté de cela, on a continué à faire des posts classiques sur nos collections. Nous avons aussi profité de cette période pour ouvrir un compte sur le réseau social TikTok. En voyant l'ampleur que ce réseau prenait en si peu de temps, il m'a paru nécessaire de passer le cap et d'y inscrire le musée. Nous avons travaillé avec le média @sortiraparis : c'est avec lui que j'ai parlé pour la première fois de l'idée d'ouvrir un compte. Il m'a mis en contact avec quelqu'un qui travaillait chez TikTok. J'ai discuté avec cette personne de son fonctionnement, de ce qui marchait, du public à cibler, du nombre de vidéos à produire par semaine... J'ai réfléchi à une stratégie de communication cohérente et soumis l'idée à l'ensemble de l'équipe de la communication. Nous avons publié notre première vidéo en mai 2021 car nous voulions proposer un contenu de qualité. Maintenant c'est un médiateur qui l'anime. Nous avons vu qu'il était important que le musée soit incarné par une figure en particulier. Aujourd'hui, il fait une vidéo par semaine. Mon but serait d'en faire plus sur le long terme et de développer d'autres concepts.

SG : Avez-vous conservé des façons de procéder adoptées lors de cette période ? Avez-vous évalué le temps passé dessus ? Avez-vous décidé en interne de donner plus d'importance aux réseaux sociaux ?

SD : Nous avons continué à proposer les visites guidées à distance. Depuis, nous avons fixé un rendez-vous par mois consacré à cela dans notre programmation culturelle. Également depuis cette période, toutes nos conférences scientifiques avec des historiens sont rediffusées en live. L'affluence n'est pas très importante, souvent une vingtaine de personnes en ligne, mais cela fonctionne très bien après, lorsque les personnes regardent la rediffusion. En fonction des thématiques, le nombre de

vues varie beaucoup. Nous avons aussi remarqué que plus le déconfinement approchait, plus le nombre de vues baissait car le public savait qu'il pourrait s'occuper à l'extérieur.

SG : Enfin, d'un point de vue personnel, qu'avez-vous retenu de cette période ? Quel est votre ressenti au niveau du rapport à votre travail ?

SD : Covid ou pas Covid, je pense que j'aurais suivi les évolutions. C'est d'abord primordial selon moi, si l'on veut que le musée continue à se développer. Mais aussi, avec l'équipe de la communication et les médiateurs, on a toujours aimé suivre les nouvelles tendances qui sortent de l'ordinaire. Je pense que dans mon cas, la venue du Covid m'a permis de réfléchir davantage à l'évolution de nos réseaux sociaux, notamment l'ouverture de notre compte TikTok. Personnellement, j'ai pris cette période comme une occasion et une opportunité de monter en compétences. J'ai dû me former et me perfectionner en vidéo, et j'ai trouvé cela très bien ! C'est le cas aussi pour les médiateurs : ils ont dû retravailler leurs sujets, et les approfondir beaucoup plus pour tenir sur le temps.

Annexe 7 : Entretien (4) avec Géraldine Froger, community manager (en freelance) du musée des Plans-Reliefs, Paris.

Le 9 décembre 2022.

SG : Bonjour, dans un premier temps, pouvez-vous vous présenter ? Quel est l'intitulé de votre poste ? Vous occupez-vous uniquement de la communication digitale ou avez-vous d'autres tâches (communication presse, médiation...) ? Quel est l'effectif total du musée ?

GF : Je suis community manager au musée des Plan-Reliefs situé au 4e étage de l'hôtel des Invalides. Nous sommes un petit musée, avec pas beaucoup de moyens. Je suis en freelance. Je consacre un jour par semaine au musée des Plans-Reliefs. À la base, ce n'est pas mon premier et unique métier. En réalité, je suis guide-conférencière, et je l'étais notamment dans ce musée-là. J'ai proposé de m'occuper des réseaux sociaux car j'avais suivi une formation en community management. Au musée, nous sommes en tout cinq personnes, sans compter les agents de surveillance.

SG : Quelle était l'utilisation des réseaux sociaux ou l'état du site Internet avant le début de la pandémie (avant mars 2020) ? Sur quels réseaux sociaux était le musée ?

GF : Les réseaux sociaux du musée (Twitter et Facebook) ont été créés très tôt, dès 2010. J'en ai repris le suivi très progressivement en 2013 car ils avaient été délaissés. Au fur et à mesure, j'ai rajouté des réseaux sociaux : Pinterest en 2014, et j'ai réactualisé le compte LinkedIn. Lors des confinements, j'ai profité de l'occasion pour inscrire le musée sur de nouvelles plateformes. À vrai dire, j'y pensais déjà depuis quelque temps, mais ce temps d'attente m'a permis de passer à l'acte. J'ai donc ouvert le compte Instagram début avril 2020. Les gens étaient davantage sur leurs écrans, ils étaient plus à même d'apprendre son existence. Pendant le deuxième confinement, on a lancé la chaîne YouTube.

SG : Quels étaient les moyens accordés pour cela ? Combien de temps (plus ou moins) pouviez-vous y consacrer par semaine (dans le cas où nous ne vous occupez pas uniquement de la communication digitale) ?

GF : Durant le confinement, comme mes autres missions de guide conférencière s'étaient arrêtées, nous nous sommes mis d'accord avec l'équipe du musée pour augmenter mes heures. Je les ai donc

doublées. Au lieu de travailler 8 heures, je faisais 16 heures hebdomadaires, soit 2 jours plein. Dès les déconfinements, je retournais à un jour par semaine.

SG : Lors de l'annonce subite d'un confinement général et de la fermeture de tous les lieux publics en mars 2020, quelle a été votre réaction ? Qu'avez-vous décidé de mettre en place en matière de stratégie de communication dans les jours qui ont suivi cette annonce ?

GF : Comme tout le monde, lors des annonces, on a eu un petit moment de flottement. Puis au bout de deux semaines, j'ai envoyé une liste de propositions à la direction. On a validé cela tous ensemble et lancé des nouvelles choses. J'ai notamment créé des jeux comme un memori, trois puzzles, des documents à télécharger, à photocopier et à découper pour les enfants. Cela permettait de faire découvrir les collections aux familles. Nous avons également mis en place le Vauban Challenge. Vauban était un ingénieur militaire de Louis XIV. Ainsi, pour ce challenge, les gens étaient invités à recréer des citadelles, des fortifications, avec tout ce qu'ils avaient sous la main. Ce processus a plutôt bien marché, j'ai eu pas mal de retours, et notamment des institutions relatives aux citadelles, qui l'ont décliné en Lego, en bonbons, etc. Des élèves ont aussi participé, motivés par leurs enseignants. Nous avons ouvert ce challenge deux mois, d'avril à juin 2020. On s'est basés sur les réseaux sociaux pour le mettre en avant. Le Clic France avait aussi lancé un challenge, et on s'est raccroché à cela, on a donc fait partie de leur communication. On a aussi pris part à la Museum Week, un évènement créé par des musées français il y a quatre ans et qui se déroule chaque année. Il existait donc avant le Covid. Il réunit maintenant plusieurs musées venant de tous les continents. Le but est que pendant 7 jours, avec 7 thèmes et 7 hashtags, le musée publie sur ce thème et ce hashtag. Je me souviens d'un jour où le thème était « quarantaine » : ils avaient adapté leur thème à la situation, mais le principe restait le même car il se déroulait déjà en ligne. Ce type d'évènements me plaît beaucoup. J'aime bien réfléchir à quelles photos je pourrais choisir. Cela m'amusait et m'occupait aussi durant cette longue période confinée chez moi ! J'aimais l'idée d'être en concurrence avec de grands musées comme le Musée d'Orsay ou le Musée du Louvre. Enfin, j'ai revalorisé des contenus déjà existants (vidéos, photos...). Je parlais des collections, des anciennes expositions. Le rythme était juste un peu plus soutenu. J'en postais plus régulièrement.

SG : Quelle a été la place des réseaux sociaux ? Les avez-vous (re)valorisés en interne ? Le rythme de publication a-t-il augmenté ? Avez-vous fait le choix d'inscrire le musée sur d'autres plateformes ? Quels étaient les différents contenus publiés à cette période ?

GF : Nous n'avons pas beaucoup de budget de façon générale, donc nous utilisons beaucoup les réseaux sociaux pour promouvoir nos collections. Sur Facebook, twitter, Instagram, je suis à une à deux publications par semaine.

SG : Avez-vous remarqué des réactions particulières des internautes ? Vos statistiques d'engagement ont-elles augmenté à cette période ? Au niveau des contenus, qu'est-ce qui a le mieux fonctionné selon vous ?

GF : On a eu un bon d'abonnement au premier confinement. Le nombre de nouveaux abonnés par mois était à chaque fois supérieur à la moyenne mensuelle habituelle. Et c'est surtout entre mi-avril et mi-mai que nous avons eu un pic important, parce qu'il y avait plusieurs évènements comme la Museum Week et le Vauban Challenge. Pour le compte Instagram, on a eu un bon départ car on ne parlait de rien. La création de notre compte Instagram a un petit peu rajeuni notre audience, dans une moindre mesure, bien sûr. Cela restait principalement notre public de base, plutôt entre 30/40 ans. Nous restons un tout petit musée avec une thématique très nichée, donc ça ne parle bien évidemment pas à tout le monde. Concernant les posts qui ont bien fonctionné, je citerais nos cartes anciennes, qui sont très belles. Elles ont particulièrement bien marché sur Instagram car c'est le réseau des belles photos. J'ai donc décidé d'en poster pour suivre cette ligne éditoriale-là. Dans ce qui a bien marché, je pense à tout ce qui était interactif, qui demandait une participation : les challenges. J'avais plus de commentaires de façon générale sur ces posts-là. Après cela reste compliqué à savoir car tout le monde ne commente pas. Une grosse partie représente ce qu'on appelle la « majorité silencieuse ».

SG : Lors du deuxième confinement (novembre 2020), avez-vous pu anticiper la fermeture du site ? Avez-vous proposé davantage de contenus / de nouveaux contenus ? Si oui, lesquels ?

GF : Nous avons mis en place des jeux concours avec des quiz, ou nous faisons gagner des livres, etc. Cela avait fait venir pas mal de gens.

SG : Avez-vous conservé des façons de procéder adoptés lors de cette période ? Avez-vous évalué le temps passé dessus ? Avez-vous décidé en interne de donner plus d'importance aux réseaux sociaux ?

GF : Ça a été l'occasion de tester des choses. J'ai continué avec les posts sur les cartes et également les concours, qui ont plu. Mais cela prend beaucoup de temps.

SG : Enfin, d'un point de vue personnel, qu'avez-vous retenu de cette période ? Quel est votre ressenti au niveau du rapport à votre travail ?

GF : Je pense que les réseaux sociaux ont été revalorisés à cette période. Je sais que plusieurs directions de musées ne prenaient pas part à cette partie-là et ont ensuite décidé de donner plus d'importance ou d'augmenter leur budget. De façon très personnelle, ça a été positif car j'avais enfin du temps pour m'y consacrer réellement, de me poser et de quasiment monter une stratégie de communication ensemble en équipe. Étant donné que l'équipe du musée ne connaît pas trop les réseaux sociaux, ils m'ont fait totalement confiance. J'ai pu tester de nouvelles choses, tenter et acquérir de nouvelles compétences. Je pense que je n'ai rien eu de négatif, au contraire ! Selon moi, le musée aurait suivi les nouvelles technologies, mais beaucoup plus long dans le temps. Ça a été un accélérateur de ce qui allait se faire plus tard, car par exemple pour Instagram j'en avais déjà parlé à la direction bien avant le Covid !

Annexe 8 : Entretien (5) avec Ada Laferrère, directrice de la communication et assistante aux expositions au musée en Herbe, Paris.

Le 9 décembre 2022.

SG : Bonjour, dans un premier temps, pouvez-vous vous présenter ? Quel est l'intitulé de votre poste ? Vous occupez-vous uniquement de la communication digitale ou avez-vous d'autres tâches (communication presse, médiation...) ? Quel est l'effectif total du musée ?

AL : Je m'appelle Ada Laferrère et je suis directrice de la communication et assistante aux expositions au Musée en herbe. Il s'agit d'un établissement dédié aux enfants, avec des expositions ludiques, où les enfants peuvent manipuler des objets, écouter de la musique, s'amuser, mais aussi apprendre pleins de choses ! Nous sommes un petit musée avec une toute petite équipe de neuf personnes titulaires. Je m'occupe de la communication presse et digitale. Une de mes collègues m'aide sur la partie digitale.

SG : Quelle était l'utilisation des réseaux sociaux ou l'état du site Internet avant le début de la pandémie (avant mars 2020) ? Sur quels réseaux sociaux était le musée ?

AL : Avant le Covid, nous utilisions déjà les réseaux sociaux, en l'occurrence Instagram et Facebook. Nous les utilisions très rarement. Si je me souviens bien, je postais une publication à peu près toutes les semaines ou tous les dix jours.

SG : Quels étaient les moyens accordés pour cela ? Combien de temps (plus ou moins) pouviez-vous consacrer par semaine (dans le cas où nous ne vous occupez pas uniquement de la communication digitale) ?

AL : Il n'y a pas réellement de moyens. Je m'y consacrais lorsque j'avais du temps, et lorsque je n'étais pas en période de rush. Il n'y avait donc aucun planning, et je ne me fixais pas encore d'objectif à ce sujet-là. Mon utilisation était assez spontanée.

SG : Lors de l'annonce subite d'un confinement général et de la fermeture de tous les lieux publics en mars 2020, quelle a été votre réaction ? Qu'avez-vous décidé de mettre en place en matière de stratégie de communication dans les jours qui ont suivi cette annonce ?

AL : Lors de l'annonce de ce fameux confinement, dans l'équipe nous étions tous sidérés. Nous devions ouvrir une nouvelle exposition peu de temps après, elle était prête et n'attendait que le public, mais non... Ça n'a pas été facile. Malheureusement, nous avons dû tout laisser en vrac au musée. En réalité, on ne se rend pas compte mais ça aurait pu être très compliqué car toutes les œuvres étaient stockées au musée pendant plus d'un mois, sans surveillance physique.

Pour la suite, nous nous sommes réunis pour prendre des décisions assez rapidement et voir ce que nous allions faire maintenant que nous étions tous enfermés chez nous. Au sujet des réseaux sociaux, le point positif, si je puis dire, c'est que j'avais plus de temps à consacrer à ça, donc j'étais évidemment plus dessus et nettement plus régulière. J'essayais de faire du contenu très souvent et de me tenir à un semblant de planning. Cela me permettait de garder un cadre de travail, ça a été tout de même assez bénéfique, étant donné qu'une bonne partie de mes tâches habituelles étaient en pause pour une durée indéterminée.

SG : Quelle a été la place des réseaux sociaux ? Les avez-vous (re)valorisés en interne ? Le rythme de publication a-t-il augmenté ? Avez-vous fait le choix d'inscrire le musée sur d'autres plateformes ? Quels étaient les différents contenus publiés à cette période ?

AL : Nous avons tout de même mis en place pas mal de choses, je trouve ! Sur le site, par exemple, on avait créé l'exposition virtuelle sur l'Atlas, un artiste contemporain qui devait être initialement en présentiel à cette période. J'avais adapté le jeu de piste prévu en physique et l'ai mis en ligne sur le site. On avait également proposé des jeux sur le site. Par ailleurs, plusieurs médiatrices avaient proposé des contenus ludiques sur les réseaux sociaux. Il y avait ainsi des vidéos d'ateliers manuels reprenant des œuvres sur Monet, Matisse... Nous proposons également des mini-vidéos pour redécouvrir des artistes comme Dali par exemple. J'avais lancé des mini-jeux, comme le jeu des 7 différences. Avec tout cela, nous espérions garder un lien avec notre public, et aussi aider les parents à occuper leurs enfants. Je proposais également des vidéos sur nos anciennes expositions, je réutiliais pour cela du contenu de nos archives. Après réflexion, je pense que pour un musée comme le Musée en herbe, qui ne dispose pas de collection à lui mais fonctionne uniquement avec des expositions temporaires, il était peut-être encore plus difficile de varier les contenus à poster sur les réseaux sociaux. J'avais beau essayer de me réinventer, j'étais souvent à court d'idées. En réalité, comme j'avais plus de temps, je postais plus, oui ! J'essayais de faire un post tous les deux jours et une story par jour, ce qui n'était pas le cas avant.

SG : Avez-vous remarqué des réactions particulières des internautes ? Vos statistiques d'engagement ont-elles augmenté à cette période ? Au niveau des contenus, qu'est-ce qui a le mieux fonctionné selon vous ?

AL : Oui, j'ai étudié nos statistiques, et on a eu un pic d'abonnements au premier confinement. Notre public, qui connaît bien le musée et qui ne manque aucune de nos expositions, aimait tous les contenus qui se rapprochaient de ce que nous pouvions proposer en temps normal, comme les ateliers manuels, les jeux de piste, ou les mini-vidéos sur les artistes.

Plus je voyais que ça plaisait, plus j'avais envie de continuer. J'ai bien aimé me lancer des défis !

SG : Lors du deuxième confinement (novembre 2020), avez-vous pu anticiper la fermeture du site ? Avez-vous proposé davantage de contenus / de nouveaux contenus ? Si oui, lesquels ?

AL : Oui ! Contrairement au premier confinement, cette fois-ci nous pouvions venir au musée pour se retrouver et faire des réunions en présentiel, avec le masque bien sûr ! C'est pour cela que, à l'occasion de notre nouvelle exposition, « Araignée, luciole et papillon », nous avons mis en place une série de vidéos postées sur nos réseaux sociaux, où l'une des médiatrices se mettait en scène et racontait une histoire en plusieurs épisodes. Nous filmions directement dans le musée, pour donner envie en gens qui verraient la vidéo de venir dès que ce serait possible. Il s'agissait d'un jeu-concours en plusieurs étapes, où à chaque fois nos abonnés pouvaient remporter des places pour l'exposition. Évidemment, ils ont dû être patients car cette fois-ci il a fallu attendre plusieurs mois avant que les musées soient autorisés à accueillir de nouveau du public. À cette époque, on n'avait pas le droit d'ouvrir, mais on pouvait se rendre au musée et créer du contenu réellement interactif sur l'exposition.

SG : Avez-vous conservé des façons de procéder adoptés lors de cette période ? Avez-vous évalué le temps passé dessus ? Avez-vous décidé en interne de donner plus d'importance aux réseaux sociaux ?

AL : Je me suis aperçue que les réseaux sociaux étaient bien sûr essentiels pour toucher un large public, plus international et diversifié. J'ai posté beaucoup à partir du premier confinement et depuis j'essaie toujours de m'y tenir, avec un minimum de deux posts par semaine, et une story tous les jours ou tous les deux jours. C'est un point positif malgré tout ! Ça a été, je pense, un mal pour un bien et ça nous a permis de progresser à ce niveau.

SG : Enfin, d'un point de vue personnel, qu'avez-vous retenu de cette période ? Quel est votre ressenti au niveau du rapport à votre travail ?

AL : Je pense être déjà trop ancienne, d'une autre génération pour apprécier cela. C'est quelque chose qui ne m'intéresse pas de manière générale. Je préfère être face au tableau, et ne pas le regarder via un écran. On a tous un boulet comme on dit, et le mien c'est les réseaux sociaux ! J'ai pensé à faire appel à une personne en freelance pour s'en occuper, mais je n'ai pas encore passé le cap. J'ai un peu peur que la personne ne comprenne pas réellement l'âme du musée, et que ça ne fonctionne pas. C'est un autre problème ça, celui de ne pas réussir à déléguer...

Annexe 9 : Entretien (6) avec Emma Labertrande, chargée des publics à la Maison-Atelier Foujita, Villiers-le-Bâcle.

Le 3 février 2023.

SG : Bonjour, dans un premier temps, pouvez-vous vous présenter ? Quel est l'intitulé de votre poste ? Vous occupez-vous uniquement de la communication digitale ou avez-vous d'autres tâches (communication presse, médiation...) ? Quel est l'effectif total du musée ?

EL : Je m'appelle Emma Labertrande et je suis chargée des publics à la Maison Foujita. J'y travaille depuis un an et demi. Nous sommes une petite équipe de quatre personnes, dont deux à mi-temps.

SG : Quelle était l'utilisation des réseaux sociaux ou l'état du site Internet avant le début de la pandémie (avant mars 2020) ? Sur quels réseaux sociaux était le musée ?

EL : Avant l'arrivée de la pandémie, nous étions sur trois réseaux sociaux : Facebook, Instagram et Twitter. Nous sommes une toute petite structure avec des moyens très modestes. Pour les réseaux sociaux, il n'y a aucun budget. Ils sont gérés par l'équipe et actuellement la chargée des publics. Je passe environ 1 heure par semaine sur la partie communication digitale, et $\frac{3}{4}$ d'heure lorsque nous sommes en saison événementielle, c'est-à-dire entre mai et septembre.

SG : Quels étaient les moyens accordés pour cela ? Combien de temps (plus ou moins) pouviez-vous y consacrer par semaine (dans le cas où nous ne vous occupez pas uniquement de la communication digitale) ?

EL : Il n'y pas de récurrence, pas de planning. Cela dépendait beaucoup de l'actualité, de ce qui se passait. Cela variait aussi beaucoup en fonction des réseaux sociaux. Par exemple sur Twitter, je ne devais postais pas plus de deux tweets par an. Avant l'arrivée du Covid, c'était essentiellement pour communiquer sur les événements, sur l'actualité directe. Ce n'était pas du tout un outil de médiation. Il n'y avait pas de stratégie de communication.

SG : Lors de l'annonce subite d'un confinement général et de la fermeture de tous les lieux publics en mars 2020, quelle a été votre réaction ? Qu'avez-vous décidé de mettre en place en matière de stratégie de communication dans les jours qui ont suivi cette annonce ?

EL : On a mis en place plusieurs petites choses, en sachant aussi qu'on n'avait pas forcément les moyens, on ne disposait notamment que d'ordinateurs fixes. On a dû mettre en place le télétravail. Donc ça a déjà pris un petit peu de temps de tout mettre dans l'ordre.

Au sujet des contenus, vu qu'il n'y avait plus d'évènements, on a pensé à mettre en place des posts thématiques, notamment plusieurs épisodes sur la vie de Foujita ou sur les objets insolites qui se trouvaient dans la maison.

À l'époque, le gouvernement avait créé la plateforme « Culture chez nous », qui hébergeait plusieurs contenus d'archives provenant de l'INA, notamment en lien avec Léonard Foujita, mais ces ressources ne nous appartenaient pas. Il s'agissait de photos ou vidéos d'archives que nous repostions sur nos réseaux sociaux. Je pense que cette période a tout de même demandé plus de temps de recherche et de créations de contenus à un grand nombre de professionnels.

SG : Quelle a été la place des réseaux sociaux ? Les avez-vous (re)valorisés en interne ? Le rythme de publication a-t-il augmenté ? Avez-vous fait le choix d'inscrire le musée sur d'autres plateformes ? Quels étaient les différents contenus publiés à cette période ?

EL : Plus ou moins, nous avons réalisé plus de posts, mais nous ne disposions toujours d'aucun budget alloué à cela. Le temps libre nous permettait de nous y consacrer plus librement, mais rien de réellement révolutionnaire.

SG : Avez-vous remarqué des réactions particulières des internautes ? Vos statistiques d'engagement ont-elles augmenté à cette période ? Au niveau des contenus, qu'est-ce qui a le mieux fonctionné selon vous ?

EL : En terme d'interactions, de commentaires, non, mais au niveau des statistiques, on a remarqué qu'elles avaient évolué. Nous avons notamment plus de visibilité.

SG : Lors du deuxième confinement (novembre 2020), avez-vous pu anticiper la fermeture du site ? Avez-vous proposé davantage de contenus / de nouveaux contenus ? Si oui, lesquels ?

EL : Nous avons continué nos séries de posts, mais nous n'avons rien proposé de plus.

SG : Avez-vous conservé des façons de procéder adoptés lors de cette période ? Avez-vous évalué le temps passé dessus ? Avez-vous décidé en interne de donner plus d'importance aux réseaux sociaux ?

EL : Lorsque j'ai repris la communication, on a gardé l'idée de poster des séries de posts pour continuer à alimenter les réseaux sociaux durant les périodes creuses. Notre saison culturelle va de mai à septembre, période pendant laquelle on présente des évènements. Toute la communication est dédiée à ces évènements-là. Puis on poste ces publications entre octobre et avril, pour occuper nos réseaux et les animer, ne pas les laisser à l'abandon. Le contenu n'est vraiment pas le même. En période creuse, c'est un post toute les deux semaines, voire toutes les semaines.

SG : Enfin, d'un point de vue personnel, qu'avez-vous retenu de cette période ? Quel est votre ressenti au niveau du rapport à votre travail ?

EL : À l'heure actuelle, il faut se rendre à l'évidence que les réseaux sociaux sont une grande porte pour les musées. Ils nous permettent de nous ouvrir à un nouveau public, notamment sur Instagram auprès d'un public plus jeune, que nous n'avons pas particulièrement en vérité. Ça a été un bon moyen de développer les réseaux sociaux, redynamisé avec mon arrivée.

Annexe 10 : Entretien (7) avec Anne-Sophie Moreau, chargée des publics et de la communication au musée du Domaine royal de Marly.

Date : le 13 février 2023.

SG : Pouvez-vous vous présenter ? Quel est l'intitulé de votre poste ? Vous occupez-vous uniquement de la communication digitale ou avez-vous d'autres tâches (communication presse, médiation...) ? Quel est l'effectif total du musée ?

A-S M : Je m'appelle Anne-Sophie Moreau et je travaille au musée du Domaine royal de Marly depuis maintenant seize ans. J'ai commencé en 2006 en tant que chargée des publics et de la communication du musée. Aujourd'hui, je suis toujours au même poste et je m'occupe seule du développement des publics et de la communication, autant presse que digitale. Au sein du musée, nous sommes une très petite équipe, trois personnes titulaires.

SG : Quelle était l'utilisation des réseaux sociaux ou l'état du site Internet avant le début de la pandémie (avant mars 2020) ? Sur quels réseaux sociaux était le musée ?

A-S M : Alors déjà, avant de commencer, le musée était à cette époque dans une situation très particulière. Vous avez peut-être pu le voir, mais le musée avait été fermé à cause d'inondations en 2019. Il a réouvert au public le 18 janvier 2020, deux mois avant le début du confinement. Pour cette réouverture, nous avons fait le choix d'être accompagnés par une agence de communication. En plus de la gestion des relations presse, l'agence avait comme idée principale de relancer les réseaux sociaux du musée. À cette période, j'ai donc totalement délaissé cette partie et l'ai confiée à l'agence. Nous avons convenu ensemble qu'elle devrait nous suivre six mois avant l'ouverture, ainsi que six mois après. Ils ont bien été présents les huit premiers, mais lorsque le confinement a été annoncé, nous avons arrêté le contrat. Avant mars 2020, ils avaient totalement la main sur ce qui était posté sur nos réseaux sociaux. Je suivais ce qu'ils publiaient, mais je ne rédigeais rien. À vrai dire, je relisais des tableaux Excel de suivi de publication et je les validais. Avant la pandémie, nous avions déjà Facebook, Twitter et Instagram, que nous avons ouverts fin 2019. Mais notre compte Instagram était quasiment inactif, il y avait à peine trois posts au début du confinement. L'agence a donc voulu le mettre en avant. La réouverture a bien fonctionné, nous avons eu beaucoup de bons retours. J'étais assez satisfaite, mais voilà que la pandémie a pointé le bout de son nez....

SG : Quels étaient les moyens accordés pour cela ? Combien de temps (plus ou moins) pouviez-vous y consacrer par semaine (dans le cas où nous ne vous occupez pas uniquement de la communication digitale) ?

A-S M : Il n'y avait aucun planning avant l'arrivée de l'agence. Pour la réouverture, l'agence postait environ deux publications par semaine.

SG : Lors de l'annonce subite d'un confinement général et de la fermeture de tous les lieux publics en mars 2020, quelle a été votre réaction ? Qu'avez-vous décidé de mettre en place en matière de stratégie de communication dans les jours qui ont suivi cette annonce ?

A-S M : Au moment de l'annonce du confinement, nous étions tous hallucinés. Il y a bien entendu eu un moment de flottement. Après ça, j'ai discuté avec l'agence et nous nous sommes entendus sur le fait que c'était à moi de jouer désormais. Au départ, je me suis dit « encore un truc en plus à faire », mais je me suis rapidement prise au jeu lorsque nous étions confinés et que je n'avais pas grand-chose à faire. Mon but premier était de ne pas perdre le lien avec notre public, il y avait aussi toute l'euphorie de la réouverture. Au bout de dix jours, c'est-à-dire début avril, nous étions opérationnels. J'ai essayé de tenir un planning pendant les confinements, mais je délaissais ou ralentissais le travail sur les réseaux sociaux dès lors que nous pouvions sortir, même si les musées n'étaient pas à nouveau ouverts au public.

SG : Quelle a été la place des réseaux sociaux ? Les avez-vous (re)valorisés en interne ? Le rythme de publication a-t-il augmenté ? Avez-vous fait le choix d'inscrire le musée sur d'autres plateformes ? Quels étaient les différents contenus publiés à cette période ?

A-S M : On était sur des posts classiques sur nos collections. J'utilisais aussi toutes les choses existantes, comme les #JeudiPhoto sur Twitter. Ce type de contenu nous permet de nous rattacher à quelque chose lorsqu'on manque d'inspiration. J'ai également profité des autres institutions qui ouvraient leurs collections, notamment l'INA, pour piocher dans les archives et faire écho à nos contenus. Mais nous n'étions malheureusement pas sur des contenus innovants, même si ça restait tout de même beaucoup plus riche et fouillé par rapport à ce que je pouvais faire avant et aujourd'hui. Nous souhaitions être assez ludiques afin de changer les idées de notre public. J'ai aussi créé des quiz que je publiais une fois par semaine durant le premier et le deuxième confinement. Malheureusement, je les ai arrêtés dès lors qu'on pouvait ressortir, même si le musée ne pouvait

encore accueillir du public. Effectivement, une fois encore, dès que nous avons été déconfinés, j'en ai profité pour sortir, voir mes collègues et rattraper tout ce que nous n'avions pas pu faire lorsqu'il y avait le confinement. Je n'accorde du temps aux réseaux sociaux que lorsque j'ai moi-même du temps. Autrement dit, j'ai réussi à m'impliquer lorsque j'avais le temps, donc lorsqu'on était confiné.

SG : Avez-vous remarqué des réactions particulières des internautes ? Vos statistiques d'engagement ont-elles augmenté à cette période ? Au niveau des contenus, qu'est-ce qui a le mieux fonctionné selon vous ?

A-S M : Alors, oui, nous avons constaté une augmentation du nombre d'abonnés durant cette période, après rien de réellement concret. Quand on y pense, vu à quel point notre compte Instagram était inactif, ce n'était pas très compliqué de faire mieux.

SG : Lors du deuxième confinement (novembre 2020), avez-vous pu anticiper la fermeture du site ? Avez-vous proposé davantage de contenus / de nouveaux contenus ? Si oui, lesquels ?

A-S M : Durant le deuxième confinement, nous n'avons rien mis en place de différent par rapport au premier. Encore une fois, le temps ne me le permettait pas. Après, j'ai tout de même continué à faire des posts sur nos collections, ainsi que des quiz.

SG : Avez-vous conservé des façons de procéder adoptés lors de cette période ? Avez-vous évalué le temps passé dessus ? Avez-vous décidé en interne de donner plus d'importance aux réseaux sociaux ?

A-S M : Je n'ai malheureusement toujours pas le temps nécessaire... J'essaie tout de même de me fixer des objectifs et de publier un post par semaine, mais je les produis toujours au jour le jour. C'est un vrai défi pour moi que j'aimerais réussir à relever. J'essayais tout de même de varier les contenus mais, à vrai dire, depuis février 2022, je survis. Le travail physique me demande beaucoup d'énergie, je n'ai pas de temps ni d'énergie à donner aux réseaux sociaux. Car, au-delà d'un planning, pour moi les réseaux sociaux sont de vrais outils de médiation, permettant de faire connaître nos collections à des gens qui ne se déplaceraient pas spécialement en vrai. Malheureusement, je n'y arrive plus. On est un musée à taille humaine comme on dit, nous manquons de personnel. L'année dernière, nous étions véritablement en sous-effectif : nous n'avions plus de directrice pendant plusieurs mois. Malgré cela, je reste convaincue aujourd'hui que ce n'est pas faute d'envie mais faute de temps et de

budget. Nous n'avons cependant pour l'instant pas assez de budget pour payer quelqu'un en plus, même en freelance.

Annexe 11 : Entretien (8) avec Margot Thomas, responsable du développement des publics et de la programmation au musée des Avelines, Saint-Cloud.

Date : 10 mars 2023.

SG : Pouvez-vous vous présenter ? Quel est l'intitulé de votre poste ? Vous occupez-vous uniquement de la communication digitale ou avez-vous d'autres tâches (communication presse, médiation...) ? Quel est l'effectif total du musée ?

MT : Je m'appelle Margot Thomas et je suis seule à la communication du musée des Avelines, mais je travaille également sur le développement des publics et la programmation. Nous sommes douze personnes à travailler au sein de la structure.

SG : Quelle était l'utilisation des réseaux sociaux ou l'état du site Internet avant le début de la pandémie (avant mars 2020) ? Sur quels réseaux sociaux était le musée ?

MT : Le musée des Avelines avait un site Internet dédié et des réseaux sociaux, que nous essayons d'alimenter régulièrement. Nous étions à cette époque sur uniquement sur Facebook et Twitter. Nous n'avions pas encore Instagram.

SG : Quels étaient les moyens accordés pour cela ? Combien de temps (plus ou moins) pouviez-vous y consacrer par semaine (dans le cas où nous ne vous occupez pas uniquement de la communication digitale) ?

MT : Trois personnes du service des publics alimentaient le site et les réseaux, selon la disponibilité de chacun. Cela pouvait représenter deux heures par semaine. Mais nous n'avons pas de chargé de communication en tant que tel, c'est la responsable du service et les médiatrices qui s'en chargent, en complément de leurs autres missions.

SG : Lors de l'annonce subite d'un confinement général et de la fermeture de tous les lieux publics en mars 2020, quelle a été votre réaction ? Qu'avez-vous décidé de mettre en place en matière de stratégie de communication dans les jours qui ont suivi cette annonce ?

MT : Nous avons dans un premier temps annoncé la fermeture de l'établissement. Puis, à partir du vendredi 20 mars, nous avons développé un plan d'action sur les réseaux sociaux du musée (Facebook et Twitter), composé de différents posts (Le Saviez-vous, Quiz, focus sur des œuvres de la collection). Les « Le saviez-vous » (anecdotes sur des œuvres) étaient repris sur le site Internet du musée.

Les contenus étaient prévus pour le grand public mais nous avons aussi créé des ateliers pas à pas pour le jeune public, publiés tous les dimanches. Ces contenus sont encore sur notre site.

SG : Quelle a été la place des réseaux sociaux ? Les avez-vous (re)valorisés en interne ? Le rythme de publication a-t-il augmenté ? Avez-vous fait le choix d'inscrire le musée sur d'autres plateformes ? Quels étaient les différents contenus publiés à cette période ?

MT : Nous avons beaucoup misé sur les réseaux sociaux car pendant le premier confinement, nous n'avions pas tous les accès à nos dossiers et pas eu le temps de développer des projets.

SG : Avez-vous remarqué des réactions particulières des internautes ? Vos statistiques d'engagement ont-elles augmenté à cette période ? Au niveau des contenus, qu'est-ce qui a le mieux fonctionné selon vous ?

MT : Les abonnements à nos profils ont augmenté, les vues également. Les quiz, Le saviez-vous et les ateliers à la maison ont le mieux fonctionné. Nous avons des retours des ateliers avec quelques participants qui nous ont envoyé des photos de leurs réalisations.

SG : Lors du deuxième confinement (novembre 2020), avez-vous pu anticiper la fermeture du site ? Avez-vous proposé davantage de contenus / de nouveaux contenus ? Si oui, lesquels ?

MT : Lors de cette période et de la fermeture plus longue des musées à l'automne 2020 jusqu'en juin 2021, nous avons pu financer des captations de visites de notre exposition en cours, des conférences, la création d'un podcast... Nous avons hébergé ces contenus sur la chaîne YouTube de la ville de Saint-Cloud, dont nous dépendons en tant que musée municipal.

SG : Avez-vous conservé des façons de procéder adoptés lors de cette période ? Avez-vous évalué le temps passé dessus ? Avez-vous décidé en interne de donner plus d'importance aux réseaux sociaux ?

MT : Finalement, nous avons continué l'alimentation régulière des réseaux, gardé des catégories de posts. Mais nous avons supprimé le compte Twitter du musée, pour laisser place à Instagram, plus en phase avec l'époque. Nous avons gardé tous les contenus vidéo qui sont toujours en accès sur notre site internet et sur la page YouTube de la ville.

Ces efforts sur la communication ont été très importants pour continuer d'exister virtuellement pendant les périodes de fermeture. Ils ont permis de montrer notre exposition temporaire et cela a aussi permis à l'équipe de tester des formats, d'explorer les possibilités des réseaux. Par contre, la communication digitale est selon moi très chronophage. Il faut vraiment passer du temps sur ces outils pour avoir une communication efficace. Ce rythme très soutenu était possible lors du confinement car le personnel ne pouvait réaliser le reste de leurs missions de médiation, ou en tout cas, cela était réduit et laissait ainsi plus de temps à ces travaux de communication. Depuis la réouverture, les autres missions ont repris leur cours et il y a eu un poste de médiatrice supprimé. Il n'y a donc plus que deux personnes pour gérer les réseaux et le site Internet.

Annexe 12 : Analyse d'entretiens

Entretien 1 : Eva Gallet - Musée national Jean-Jacques Henner.

Élément d'analyse	Verbatim
Utilisation des quels réseaux sociaux avant la Covid-19	"Le but principal, principalement sur Facebook, était d'informer notre public sur les horaires, les jours de fermeture et les événements organisés par le musée. Au sujet d'Instagram, nous optons pour une ligne éditoriale différente et nous valorisons des focus sur des œuvres de la collection du musée, pour l'aspect esthétique de ce réseau-là."
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux avant la Covid-19	"Je consacre à peu près une journée par semaine à la création de contenus sur les réseaux sociaux. À vrai dire, les réseaux sociaux étaient malheureusement sacrifiés avant le Covid, et c'est selon moi toujours un peu le cas actuellement." "Au niveau du planning de publication, je peux dire qu'il n'y en avait pas réellement avant le début de la pandémie. J'utilisais les réseaux sociaux de façon assez artisanale, instinctive, il n'y avait pas de réunion prévue spécifiquement. Il s'agissait plutôt du temps que je pouvais y accorder."
Réaction lors de l'annonce du premier confinement	"À l'annonce du premier confinement, nous nous sommes réunis afin de réfléchir à la façon de réellement transformer les relations physiques en mode digital, ou du moins de les compenser."
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux durant les périodes de fermeture	
La place des réseaux sociaux durant la période de confinement	"C'est sur Facebook que j'ai été le plus active. J'ai instauré plusieurs rendez-vous hebdomadaires durant le premier confinement."
Augmentation du taux d'engagement et des statistiques ?	"Nous avons eu de bons retours. Pour le premier confinement, nous étions contents de l'augmentation du chiffre d'engagement par rapport à celui habituel. Malheureusement, après le premier confinement, nous avons remarqué une nette diminution de l'engagement et de la participation du public sur les réseaux sociaux."
2 ^e confinement : du changement ?	"Lors de la deuxième phase, nous avons réussi à mobiliser davantage de personnes en interne, notamment en produisant des contenus directement sur les tableaux sous forme de vidéos."
Et aujourd'hui ? Qu'est-ce qui est resté ?	"Il y a plusieurs formats mis en place durant les confinements qui pourraient être repris aujourd'hui mais, par faute de temps, le rythme est dur à maintenir. Selon moi, il est nécessaire de repenser et réorganiser les services du musée afin de développer les réseaux sociaux et l'image du musée sur les plateformes numériques."
Ressenti personnel de cette période et de son rapport aux réseaux sociaux	"J'ai apprécié avoir plus de temps à y consacrer, ce qui m'a permis de mettre en place des formats inédits pour le musée, ce que je n'avais pas le temps de faire avant. J'ai eu l'impression de développer des compétences dans certains domaines, comme le montage vidéo, ce qui est pour moi une bonne chose !"
Autre	

Entretien 2 : Déborah Zehnacker - MABA.

Elément d'analyse	Verbatim
Utilisation des quels réseaux sociaux avant la Covid-19	« C'est moi qui m'occupais de cette partie mais je publiais de façon irrégulière. C'était plutôt lorsque j'y pensais et lorsque j'avais le temps. Il n'y avait pas réellement de planning. »
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux avant la Covid-19	« Pour être honnête, il n'y a aucun moyen donné à cette partie-là. Grâce à leur gratuité, les réseaux sociaux de la Maba permettent de communiquer à notre public les actualités et les informations importantes. »
Réaction lors de l'annonce du premier confinement	« Lors de l'annonce du confinement, nous étions tous stupéfaits par la situation. Nous sommes une toute petite équipe, il n'y avait donc aucun moyen d'anticiper les choses. »
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux durant les périodes de fermeture	« Nous avons vraiment travaillé au jour le jour. Mais je me suis quand même rendu compte que nous avions réagi assez vite selon moi. On a été fermé à partir du 14 mars, et le 1er avril on a commencé à publier du contenu. »
La place des réseaux sociaux durant la période de confinement	« Nous les avons donc davantage utilisés, mais à une échelle toujours assez réduite selon la norme. Le temps passé à s'occuper des réseaux sociaux a forcément augmenté par rapport à la période avant le Covid, car tout le temps pendant lequel on travaillait était consacré aux réseaux sociaux. Mais en même temps, on était en chômage partiel donc avec moins de temps disponible. Ce n'était donc pas non plus une augmentation flagrante. »
Augmentation du taux d'engagement et des statistiques ?	« Je me dis que pour le public individuel, il y avait tellement de structures qui proposaient des choses que les gens se tournaient peut-être plus vers les gros établissements comme le Louvre ou le centre Pompidou. Je n'ai pour le coup pas l'impression que le public se soit élargi, nous sommes restés relativement centrés sur notre public scolaire. »
2 ^e confinement : du changement ?	« Nous avons principalement réutilisé les outils mis en place au premier confinement, mais nous avons aussi créé une plateforme à destination des étudiants en art. »
Et aujourd'hui ? Qu'est-ce qui est resté ?	
Ressenti personnel de cette période et de son rapport aux réseaux sociaux	« Aujourd'hui je ne m'occupe plus des réseaux sociaux, je les ai délégués à ma collègue. Cette période m'a procuré un petit dégoût du numérique. Le manque de retour par rapport à l'implication que j'ai donné m'a vraiment découragé. Je n'ai jamais été véritablement intéressée par les réseaux sociaux, je pense que j'aurais fini par déléguer de toute façon. »
Autre	« Pour s'entraider, nous avons organisé des visioconférences qui rassemblaient des membres du réseau TRAM, des centres d'art de l'Ile-de-France. Avec ce groupe de médiateurs, on échangeait sur nos expériences, nos difficultés, nos astuces, et sur les problématiques que l'on rencontrait. » « Le constat général que nous avons tiré est qu'il y avait trop de choses. Les musées et centres d'art en étaient arrivés à produire pour produire sur les réseaux sociaux, alors que, selon moi, ce temps-là aurait pu être mis à profit pour restructurer l'offre, effectuer un travail de fond sur les expositions et les événements à venir, etc. »

Entretien 3 : Stéphanie Dardenne - Musée de la Grande Guerre de Meaux.

Elément d'analyse	Verbatim
Utilisation des quels réseaux sociaux avant la Covid-19	"Avant le Covid, nous étions sur Twitter, Instagram, Facebook, LinkedIn et Pinterest. Je les alimentais tous, plus ou moins souvent en fonction du réseau."
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux avant la Covid-19	"Je suis chargée de communication digitale depuis 2017 au musée de la Grande Guerre de Meaux. Une apprentie en communication m'aide sur quelques tâches, mais je suis majoritairement seule."
Réaction lors de l'annonce du premier confinement	"On s'est réunis très rapidement pour réfléchir à ce qu'on allait mettre en place, toujours dans le but de faire découvrir la collection du musée. Dans un premier temps, afin d'alimenter le plus rapidement possible nos réseaux sociaux, on s'est dit qu'on allait réunir des dossiers documentaires que l'on avait déjà sur notre site Internet afin de les faire connaître."
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux durant les périodes de fermeture	"Je suis à temps plein sur les réseaux sociaux. J'étais donc la plus occupée à cette période. J'échangeais avec la responsable communication et la directrice pour trouver des idées."
La place des réseaux sociaux durant la période de confinement	"Les réseaux sociaux ont été centraux. Lors du premier confinement, même si l'on a réagi assez rapidement, on s'est posé de nombreuses questions : « Qu'est-ce qu'on fait ? », « De quelle manière ? », « À quelle fréquence ? »... Car c'était assez inattendu et irréaliste."
Augmentation du taux d'engagement et des statistiques ?	"Au début, nous n'avons pas vu de réelle hausse. Je me rappelle qu'il faisait très beau. La thématique du musée, sur la guerre, n'était peut-être pas très optimiste pour les gens. Pour le deuxième confinement, on a eu clairement plus d'interactions. On a mis beaucoup plus en avant notre programmation numérique à cette période."
2 ^e confinement : du changement ?	"Pour le deuxième confinement, on s'est dit qu'il fallait proposer et produire beaucoup plus de choses et être réellement en live avec nos visiteurs pour les inciter, les occuper et les fidéliser."
Et aujourd'hui ? Qu'est-ce qui est resté ?	"Nous avons continué à proposer les visites guidées à distance. Depuis, nous avons fixé un rendez-vous par mois consacré à cela dans notre programmation culturelle. Également depuis cette période, toutes nos conférences scientifiques avec des historiens sont rediffusées en live."
Resenti personnel de cette période et de son rapport aux réseaux sociaux	"J'ai pris cette période comme une occasion et une opportunité de monter en compétences. J'ai dû me former et me perfectionner en vidéo, et j'ai trouvé cela très bon !"
Autre	

Entretien 4 : Géraldine Froger - Musée des Plans-Reliefs.

Elément d'analyse	Verbatim
Utilisation des quels réseaux sociaux avant la Covid-19	"Je suis en freelance. Je consacre un jour par semaine au musée des Plans-Reliefs. À la base, ce n'est pas mon premier et unique métier."
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux avant la Covid-19	"Nous n'avons pas beaucoup de budget de façon générale, donc nous utilisons beaucoup les réseaux sociaux pour promouvoir nos collections."
Réaction lors de l'annonce du premier confinement	"Comme tout le monde, lors des annonces, on a eu un petit moment de flottement. Puis au bout de deux semaines, j'ai envoyé une liste de propositions à la direction. On a validé cela tous ensemble et lancé des nouvelles choses."
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux durant les périodes de fermeture	"Durant le confinement, comme mes autres missions de guide conférencière s'étaient arrêtés, nous nous sommes mis d'accord avec l'équipe du musée pour augmenter mes heures. Je les ai donc doublées. Au lieu de travailler 8 heures, je faisais 16 heures hebdomadaires, soit 2 jours plein."
La place des réseaux sociaux durant la période de confinement	"Je pense que les réseaux sociaux ont été revalorisés à cette période. Je sais que plusieurs directions de musées ne prenaient pas part à cette partie-là et ont ensuite décidé de donner plus d'importance ou d'augmenter leur budget."
Augmentation du taux d'engagement et des statistiques ?	"On a eu un bon d'abonnement au premier confinement. Le nombre de nouveaux abonnés par mois était à chaque fois supérieur à la moyenne mensuelle habituelle. Et c'est surtout entre mi-avril et mi-mai que nous avons eu un pic important, parce qu'il y avait plusieurs événements comme la Museum Week et le Vauban Challenge."
2 ^e confinement : du changement ?	"Nous avons mis en place des jeux concours avec des quiz, ou nous faisons gagner des livres, etc. Cela avait fait venir pas mal de gens."
Et aujourd'hui ? Qu'est-ce qui est resté ?	"Ça a été l'occasion de tester des choses. J'ai continué avec les posts sur les cartes et également les concours, qui ont plu. Mais cela prend beaucoup de temps."
Ressenti personnel de cette période et de son rapport aux réseaux sociaux	De façon très personnelle, ça a été positif car j'avais enfin du temps pour m'y consacrer réellement, de me poser et de quasiment monter une stratégie de communication ensemble en équipe.
Autre	

Entretien 5 : Ada Laferrère - Musée en Herbe, Paris

Elément d'analyse	Verbatim
Utilisation des quels réseaux sociaux avant la Covid-19	"Nous les utilisons très rarement. Si je me souviens bien, je postais une publication à peu près toutes les semaines ou tous les dix jours."
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux avant la Covid-19	"Il n'y a pas réellement de moyens. Je m'y consacrais lorsque j'avais du temps, et lorsque je n'étais pas en période de rush. Il n'y avait donc aucun planning, et je ne me fixais pas encore d'objectif à ce sujet-là. Mon utilisation était assez spontanée."
Réaction lors de l'annonce du premier confinement	"Lors de l'annonce de ce fameux confinement, dans l'équipe nous étions tous sidérés. Nous devions ouvrir une nouvelle exposition peu de temps après, elle était prête et n'attendait que le public, mais non... Ça n'a pas été facile."
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux durant les périodes de fermeture	"Au sujet des réseaux sociaux, le point positif, si je puis dire, c'est que j'avais plus de temps à consacrer à ça, donc j'étais évidemment plus dessus et nettement plus régulière. J'essayais de faire du contenu très souvent et de me tenir à un semblant de planning."
La place des réseaux sociaux durant la période de confinement	
Augmentation du taux d'engagement et des statistiques ?	"Oui, j'ai étudié nos statistiques, et on a eu un pic d'abonnements au premier confinement. Notre public, qui connaît bien le musée et qui ne manque aucune de nos expositions, aimait tous les contenus qui se rapprochaient de ce que nous pouvions proposer en temps normal, comme les ateliers manuels, les jeux de piste, ou les mini-vidéos sur les artistes."
2 ^e confinement : du changement ?	"Oui ! Contrairement au premier confinement, cette fois-ci nous pouvions venir au musée pour se retrouver et faire des réunions en présentiel, avec le masque bien sûr ! [..]. Nous filmions directement dans le musée, pour donner envie en gens qui verraient la vidéo de venir dès que ce serait possible."
Et aujourd'hui ? Qu'est-ce qui est resté ?	"J'ai posté beaucoup à partir du premier confinement et depuis j'essaie toujours de m'y tenir, avec un minimum de deux posts par semaine, et une story tous les jours ou tous les deux jours. C'est un point positif malgré tout ! Ça a été, je pense, un mal pour un bien et ça nous a permis de progresser à ce niveau."
Ressenti personnel de cette période et de son rapport aux réseaux sociaux	"Je pense être déjà trop ancienne, d'une autre génération pour apprécier cela. C'est quelque chose qui ne m'intéresse pas de manière générale. Je préfère être face au tableau, et ne pas le regarder via un écran."
Autre	"J'ai pensé à faire appel à une personne en freelance pour s'en occuper, mais je n'ai pas encore passé le cap. J'ai un peu peur que la personne ne comprenne pas réellement l'âme du musée, et que ça ne fonctionne pas. C'est un autre problème ça, celui de ne pas réussir à déléguer..."

Entretien 6 : Emma Labertrande - Maison-Atelier Foujita.

Élément d'analyse	Verbatim
Utilisation des quels réseaux sociaux avant la Covid-19	
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux avant la Covid-19	"Nous sommes une toute petite structure avec des moyens très modestes. Pour les réseaux sociaux, il n'y a aucun budget. Ils sont gérés par l'équipe et actuellement la chargée des publics. Je passe environ 1 heure par semaine sur la partie communication digitale, et ¼ d'heure lorsque nous sommes en saison événementielle, c'est-à-dire entre mai et septembre."
Réaction lors de l'annonce du premier confinement	
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux durant les périodes de fermeture	"Plus ou moins, nous avons réalisé plus de posts, mais nous ne disposions toujours d'aucun budget alloué à cela. Le temps libre nous permettait de nous y consacrer plus librement, mais rien de réellement révolutionnaire."
La place des réseaux sociaux durant la période de confinement	
Augmentation du taux d'engagement et des statistiques ?	"En terme d'interactions, de commentaires, non, mais au niveau des statistiques, on a remarqué qu'elles avaient évolué. Nous avons notamment plus de visibilité."
2 ^e confinement : du changement ?	"Nous avons continué nos séries de posts, mais nous n'avons rien proposé de plus."
Et aujourd'hui ? Qu'est-ce qui est resté ?	
Ressenti personnel de cette période et de son rapport aux réseaux sociaux	"À l'heure actuelle, il faut se rendre à l'évidence que les réseaux sociaux sont une grande porte pour les musées. Ils nous permettent de nous ouvrir à un nouveau public, notamment sur Instagram auprès d'un public plus jeune, que nous n'avons pas particulièrement en vérité."
Autre	

Entretien 7 : Anne-Sophie Moreau - Domaine royal de Marly.

Elément d'analyse	Verbatim
Utilisation des quels réseaux sociaux avant la Covid-19	"Pour cette réouverture, nous avons fait le choix d'être accompagnés par une agence de communication. En plus de la gestion des relations presse, l'agence avait comme idée principale de relancer les réseaux sociaux du musée. À cette période, j'ai donc totalement délaissé cette partie et l'ai confiée à l'agence."
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux avant la Covid-19	"Il n'y avait aucun planning avant l'arrivée de l'agence. Pour la réouverture, l'agence postait environ deux publications par semaine."
Réaction lors de l'annonce du premier confinement	"Au moment de l'annonce du confinement, nous étions tous hallucinés. Il y a bien entendu eu un moment de flottement. Après ça, j'ai discuté avec l'agence et nous nous sommes entendus sur le fait que c'était à moi de jouer désormais. "
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux durant les périodes de fermeture	"Mon but premier était de ne pas perdre le lien avec notre public. Il y avait aussi toute l'euphorie de la réouverture. Au bout de dix jours, c'est-à-dire début avril, nous étions opérationnels. J'ai essayé de tenir un planning pendant les confinements."
La place des réseaux sociaux durant la période de confinement	"Je n'accorde du temps aux réseaux sociaux que lorsque j'ai moi-même du temps. Autrement dit, j'ai réussi à m'impliquer lorsque j'avais le temps, donc lorsqu'on était confiné."
Augmentation du taux d'engagement et des statistiques ?	"Alors, oui, nous avons constaté une augmentation du nombre d'abonnés durant cette période, après rien de réellement concret. Quand on y pense, vu à quel point notre compte Instagram était inactif, ce n'était pas très compliqué de faire mieux. "
2 ^e confinement : du changement ?	"Durant le deuxième confinement, nous n'avons rien mis en place de différent par rapport au premier. Encore une fois, le temps ne me le permettait pas. "
Et aujourd'hui ? Qu'est-ce qui est resté ?	"Je n'ai malheureusement toujours pas le temps nécessaire... J'essaie tout de même de me fixer des objectifs et de publier un post par semaine, mais je les produis toujours au jour le jour. C'est un vrai défi pour moi que j'aimerais réussir à relever."
Ressenti personnel de cette période et de son rapport aux réseaux sociaux	"J'essayais tout de même de varier les contenus mais, à vrai dire, depuis février 2022, je survis. Le travail physique me demande beaucoup d'énergie, je n'ai pas de temps ni d'énergie à donner aux réseaux sociaux."
Autre	

Entretien 8 : avec Margot Thomas - Musée des Avelines

Elément d'analyse	Verbatim
Utilisation des quels réseaux sociaux avant la Covid-19	
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux avant la Covid-19	"Nous n'avons pas de chargé de communication en tant que tel, c'est la responsable du service et les médiatrices qui s'en chargent, en complément de leurs autres missions." "Lors de cette période et de la fermeture plus longue des musées à l'automne 2020 jusqu'en juin 2021, nous avons pu financer des captations de visites de notre exposition en cours, des conférences, la création d'un podcast."
Réaction lors de l'annonce du premier confinement	
Moyens (temporels et budgétaires) donnés aux réseaux sociaux durant les périodes de fermeture	
La place des réseaux sociaux durant la période de confinement	
Augmentation du taux d'engagement et des statistiques ?	"Les abonnements à nos profils ont augmenté, les vues également. Les quiz, Le saviez-vous et les ateliers à la maison ont le mieux fonctionné."
2 ^e confinement : du changement ?	
Et aujourd'hui ? Qu'est-ce qui est resté ?	"Finalement, nous avons continué l'alimentation régulière des réseaux, gardé des catégories de posts. Mais nous avons supprimé le compte Twitter du musée, pour laisser place à Instagram, plus en phase avec l'époque."
Ressenti personnel de cette période et de son rapport aux réseaux sociaux	"Ces efforts sur la communication ont été très importants pour continuer d'exister virtuellement pendant les périodes de fermeture. Ils ont permis de montrer notre exposition temporaire et cela a aussi permis à l'équipe de tester des formats, d'explorer les possibilités des réseaux."
Autre	

Annexe 13 : Les définitions

1. UN.E GESTIONNAIRE DES RÉSEAUX SOCIAUX, COMMUNITY MANAGER¹⁵⁸

Professionnel de musée en charge de la gestion des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram...) de l'établissement. Le(la) gestionnaire des réseaux sociaux développe à la fois des compétences sur le plan numérique (à l'image du responsable du site web) mais aussi sur celui de la communication/marketing et de la médiation. En charge de la diffusion, mais souvent également de la conception des contenus rédactionnels qu'il(elle) publie sur les réseaux, son positionnement s'inscrit – avec bien des nuances, selon son rattachement administratif – à la fois sur le plan éducatif et promotionnel de l'établissement.

2. LIKER¹⁵⁹ : verbe transitif (de l'anglais to like, aimer)

Signifier qu'on apprécie ou qu'on approuve un contenu (texte ou image) sur un site Web en cliquant sur le bouton dédié.

3. LE TAUX D'ENGAGEMENT¹⁶⁰ :

Le taux d'engagement est un indicateur clé de performance qui mesure, comme son nom l'indique, le niveau d'engagement des internautes avec un contenu. En somme, leur degré d'interaction à l'égard d'une publication ou d'une publicité de la marque.

4. UNE LIGNE EDITORIALE¹⁶¹ :

La ligne éditoriale définit l'identité d'un média et correspond à l'ensemble des choix rédactionnels effectués par les journalistes lors des conférences de rédaction. Elle fixe une ligne directrice et oriente la manière dont sera traitée l'actualité.

¹⁵⁸ MAIRESSE, François (sous la direction de), *Dictionnaire de Muséologie*, Paris, Armand Colin, 2022, p.300. ¹⁵⁹ LAROUSSE, consulté le 6 juin 2023, [en ligne], URL :

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/liker/188364>.

¹⁵⁹ LAROUSSE, consulté le 6 juin 2023, [en ligne], URL :

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/liker/188364>.

¹⁶⁰ SOLOCAL, « Comment calculer et optimiser son taux d'engagement ? », septembre 2021, consulté le 6 juin 2023, [en ligne], URL : <https://vu.fr/oToj>.

¹⁶¹ CLEMI, « Comprendre une ligne éditoriale », , consulté le 6 juin 2023, [en ligne], URL : <https://vu.fr/NsCZ>.

5. ALGORITHME¹⁶² :

Ensemble de règles opératoires dont l'application permet de résoudre un problème énoncé au moyen d'un nombre fini d'opérations. Un algorithme peut être traduit, grâce à un langage de programmation, en un programme exécutable par un ordinateur.

¹⁶² LAROUSSE, consulté le 6 juin 2023, [en ligne], URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/algorithme/2238>.

Annexes 14 : Évolution des réseaux sociaux entre mars 2020 et mai 2021

Nom de l'établissement	Les réseaux sociaux actifs avant le covid	Les RS ouverts durant le 1er confinement (mars/mai 2020)	Les RS ouverts durant le 2e confinement (novembre/décembre 2020)	Les RS ouverts après les confinements (après mai 2021)	Premier post
Musée Jean-Jacques Henner	Instagram, Facebook, Twitter, (Youtube)	/	/	/	18-mars-20
MABA	Instagram, Facebook, Twitter	/	/	/	31-mars-20
Musée de la Grande Guerre	Twitter, Instagram, Facebook	/	TikTok	/	18-mars-20
Musée des Plans-reliefs	Facebook, Twitter,	Instagram	Youtube	/	18-mars-20
Musée en Herbe	Facebook, Instagram	/	/	/	23-mars-20
Maison-atelier Foujita	Facebook, Instagram, (Twitter)	/	/	/	01-avr-20
Musée du Domaine royal de Marly	Facebook, Twitter, Instagram (lancé en novembre 2019)	/	/	/	28-mars-20
Musée des Avelines	Facebook, Twitter (pas actif depuis 2012)	/	/	Suppression Twitter --> création Instagram	18-mars-20