La fonction de marketing au sein des organisations artistiques et culturelles : nature et degré de son intégration effective

Elodie Chabroux

▶ **To cite this version:**

Elodie Chabroux. La fonction de marketing au sein des organisations artistiques et culturelles : nature et degré de son intégration effective. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2018. Français. NNT : 2018BORD0164 . tel-01943920

HAL Id: tel-01943920
https://theses.hal.science/tel-01943920

Submitted on 4 Dec 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

université de BORDEAUX

THÈSE PRÉSENTÉE
POUR OBTENIR LE GRADE DE

DOCTEUR DE
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

ÉCOLE DOCTORALE : ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ
SPÉCIALITÉ : SCIENCES DE GESTION

Par Élodie CAO-CARMICHAEL DE BAIGLIE - CHABROUX

LA FONCTION DE MARKETING AU SEIN DES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES : NATURE ET DEGRÉ DE SON INTÉGRATION EFFECTIVE

Sous la direction de M. Jean-François TRINQUECOSTE

Soutenue le 28 septembre 2018

Mme Martine HLADY-RISPAL
Professeur, IAE Limoges, Université de Limoges, *présidente du jury*

M. Marc FILSER
Professeur, IAE Dijon, Université de Bourgogne, *rapporteur*

M. Pierre VOLLE
Professeur, Université Paris-Dauphine, *rapporteur*

M. Jean-Philippe GALAN
Professeur, IAE Bordeaux, Université de Bordeaux, *examinateur*

Mme Joëlle LAGIER
Professeur HDR, Groupe Sup de Co La Rochelle, *examinateur*

A Robert Cao-Carmichael de Baiglie

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

La beauté sauvera le monde
Fiodor Mikhaïlovitch Dostoïevski

REMERCIEMENTS

—

J'adresse mes remerciements les plus chaleureux au Professeur Jean-François Trinquecoste qui m'a suivie et dirigée durant ces trois années de doctorat.
Je le remercie de m'avoir aidée à construire - pas à pas - une pensée synthétique et éclairante et de m'avoir poussée à mener ce long et patient travail d'investigation, surtout lorsque j'étais plongée dans le doute et que je n'y voyais plus très clair. Je le remercie pour ses conseils et son soutien à chaque fois que j'en ai eu besoin.

—

Je remercie également les membres de mon jury de thèse, les Professeurs Marc Filser (IAE Dijon, Université de Bourgogne), Jean-Philippe Galan (IAE Bordeaux, Université de Bordeaux), Martine Hlady-Rispal (IAE Limoges, Université de Limoges), Joëlle Lagier (Groupe Sup de Co La Rochelle.) et Pierre Volle (Université Paris Dauphine). Je leur suis sincèrement reconnaissante d'avoir accepté d'évaluer mon travail. Un grand merci.

—

Les cinq expériences de terrain que nous relatons dans le document impliquent toutes l'engagement productif et personnel des équipes et personnes rencontrées, l'investissement des acteurs dans la discussion et la réflexion autour d'un sujet sensible. Mes remerciements chaleureux se dirigent vers ces établissements lumineux que sont la Bibliothèque Nationale de France, le Centre Georges Pompidou, la Bibliothèque Publique d'Information, le Musée des beaux-arts de Montréal et la Bibliothèque et Archives Nationales du Québec. Ces immersions se sont avérées de sincères moments de respiration sociale qui m'ont encouragé à terminer ce travail de doctoral.

J'admets afficher une retenue naturelle à évoquer mon entourage familial et amical... Mais... Dans des moments de pessimisme, mes proches se sont transformés en cellule de soutien moral et affectif. En soutien matériel lors des séjours empiriques parisiens et montréalais. Lors de saisons plus fastes et plus joyeuses, ils se sont toujours réjouis de mes passions heureuses. Même si mes mots, certes, ont un air banal, je terminerai par dire merci à Beñat, mon compagnon de toujours.

–

LA FONCTION DE MARKETING AU SEIN DES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES : NATURE ET DEGRÉ DE SON INTÉGRATION EFFECTIVE

Le présent travail s'intéresse à la nature et aux effets de l'intégration d'une logique de marketing dans les organisations du secteur des arts et de la culture. La recherche conduite ambitionne d'actualiser et de prolonger les connaissances acquises concernant le « conflit » *artistes versus managers* exposé par Chiapello (1998) tout en l'orientant vers le conflit *artistes versus marketers*. Inscrit dans une démarche compréhensive, ce travail s'appuie sur la méthode des cas. Une étude qualitative exploratoire constituée de 17 entretiens précède la réalisation de 5 études de cas, menées auprès de la Bibliothèque nationale de France (BnF), la Bibliothèque publique d'information (Bpi), le Musée national d'art moderne du Centre Pompidou (MNAM), le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) et la Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). La mise en œuvre des études de cas se fonde sur des périodes d'immersion significatives au sein des institutions mentionnées ; durant ces périodes des entretiens semi-directifs et observations ont été collectés et analysés. Par ailleurs, cette recherche a permis de réaliser une analyse comparative France-Canada. Outre le constat sur l'actualité du conflit établi, la thèse propose des pistes à l'écriture d'une intégration efficace du marketing dans les organisations culturelles.

Mots clés : organisations culturelles ; marketing culturel ; méthode des cas ; immersion ; *conflit artistes versus marketers*.

–

THE MARKETING FUNCTION WITHIN ARTISTIC AND CULTURAL ORGANIZATIONS: NATURE AND DEGREE OF ITS EFFECTIVE INTEGRATION

This work examines the nature and effects of integrating marketing logic into arts and culture organizations. The research aims to update and extend the knowledge acquired about the "conflict" *between artists and managers* exposed by Chiapello (1998) while orienting it towards the conflict *between artists and marketers*. As part of a comprehensive approach, this work is based on the case method. A qualitative exploratory study consisting of 17 interviews precedes the realization of 5 case studies, conducted at the Bibliothèque nationale de France (BnF), the Bibliothèque publique d'information (Bpi), the Musée national d'art moderne Centre Pompidou (MNAM), the Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) and the Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). The implementation of the case studies is based on significant immersion periods in the institutions mentioned; during these periods semi-structured interviews and observations were collected and analyzed. In addition, this research led to a comparative France-Canada analysis. In addition to the report on the actuality of the conflict established, the thesis proposes ways to write an effective integration of marketing in cultural organizations.

Key words : cultural organizations ; cultural marketing ; case studies ; immersion ; *conflict artists versus marketers.*

SOMMAIRE GÉNÉRAL
—

Remerciements VII
Résumés de la thèse IX
Liste des tableaux XIII
Liste des figures XV
Liste des encadrés XVI
Liste des annexes XVIII

Introduction générale 01
1. Contexte et enjeux de la recherche : intérêt et actualité du sujet
2. Problématique et questions de recherche
3. Champs de la littérature- Fondements théoriques de la recherche
4. Méthode mobilisée pour la réalisation du terrain empirique
5. Contributions académiques, managériales et méthodologiques attendues
6. Structure et progression détaillée de la thèse

PARTIE 1. FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA THÈSE REVUE DE LA LITTÉRATURE, MÉTHODE DE RECHERCHE GÉNÉRALE ET ÉTUDE EXPLORATOIRE

Chapitre 1. La logique du binôme Culture-Marketing : de la miscibilité de deux "cités" 21
Section 1. Caractéristiques du secteur culturel français
Section 2. La mise en place d'un marketing adapté aux spécificités du secteur culturel

Chapitre 2. Sociologie et Marketing : un échange interdisciplinaire potentiellement fertile pour comprendre une recherche sensible en gestion 51
Section 1. Sociologie de la culture et marketing : dialogue et complémentarité
Section 2. Comprendre les freins à l'intégration du marketing dans les domaines de la culture

Chapitre 3. De la problématique au « discours de la méthode » 77
Section 1. Positionnement épistémologique
Section 2. La stratégie générale de recherche ou « design » de la recherche

Chapitre 4. L'exposé de la phase qualitative exploratoire 93
Section 1. Étude exploratoire : utilité et déroulement
Section 2. Résultats de l'étude empirique préliminaire

PARTIE 2. ÉTUDES DE CAS

Chapitre 5. Recherche et méthode des cas **117**
Section 1. La phase d'étude de cas en général
Section 2. Sources de données et méthodes d'analyse

Chapitre 6. Cas Pilote : la Bibliothèque nationale de France **145**
Partie 1. Présentation de l'institution
Partie 2. Analyse intra-cas

Chapitre 7. Quatre analyses intra-cas **213**
Section 1. Analyse intra-cas Bpi
Section 2. Analyse intra-cas Musée national d'art moderne (Centre Pompidou)
Section 3. Analyse intra-cas Musée des beaux-arts de Montréal
Section 4. Analyse intra-cas Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ)

Chapitre 8. Contribution de l'analyse inter-cas **311**
Section 1. BnF, Bpi, BAnQ
Section 2. Musée national d'art moderne et Musée des beaux-arts de Montréal

Chapitre 9. Discussion des résultats **331**
Section 1. Rappel des propositions
Section 2. De la mise au jour de « lois » générales

Conclusion générale **341**
1. Synthèse de la recherche et des résultats
2. Contributions de la thèse
3. Limites de la thèse
4. Voies de recherche futures

Liste des références 353
Annexes 371
Table des matières 513

LISTE DES TABLEAUX

—

Tableau 1. Actualité du champ culturel – Problématiques des publics et du marketing dans les institutions culturelles (2017-2018)
Tableau 2. Littérature mobilisée
Tableau 3. L'alternative recherche quantitative/qualitatives – Principes
Tableau 4. Feuille de route
Tableau 5. Classification des produits culturels (Busson et Evrard, 1987)
Tableau 6. Extrait des résultats issus de l'étude empirique menée par Voss et Voss (2000)
Tableau 7. L'enquête « Pratiques culturelles des Français »
Tableau 8. Les six mondes de la Théorie de la Justification et leurs indicateurs de référence
Tableau 9. Point de conflits entre l'art et le management, d'après Chiapello (1998, p. 59)
Tableau 10. Les principaux paradigmes de recherche, d'après Giodano (2003, p.9)
Tableau 11. Positionnement du chercheur en vue de déterminer sa posture paradigmatique
Tableau 12. Vérification des critères de validité de la recherche, d'après Mucchieli (1994)
Tableau 13. Application des « Tests-qualité » de Hlady-Rispal (2002) à la recherche
Tableau 14. Tableau de synthèse du Chapitre 3
Tableau 15. Échantillon de la phase qualitative exploratoire
Tableau 16. Le marketing : perception de son rôle et de sa nécessité
Tableau 17. Degré d'homogénéité des situations rencontrées – Acceptation du marketing
Tableau 18. Degré d'homogénéité des situations rencontrées – Rejet du marketing
Tableau 19. Guide préalable à la phase d'étude de cas
Tableau 20. Typologie des cas empiriques, d'après David (2003)
Tableau 21. Période et affectation
Tableau 22. Informations relatives aux cas étudiés
Tableau 23. Description de l'échantillon de répondants de la BnF
Tableau 24. Description de l'échantillon de répondants de la Bpi
Tableau 25. Description de l'échantillon de répondants du Centre Pompidou (MNAM)
Tableau 26. Description de l'échantillon de répondants du MBAM
Tableau 27. Description de l'échantillon de répondants de BAnQ
Tableau 28. Documents étudiés lors de la phase d'étude de cas
Tableau 29. Les observations d'interactions réalisées à la BnF
Tableau 30. Les observations d'interactions réalisées au MBAM
Tableau 31. Grille Rouleau (2003)
Tableau 32. Avantages et inconvénients des techniques projectives (d'après Gavard-Perret)
Tableau 33. Capteurs de données mobilisés dans la recherche empirique
Tableau 34. Budget de la BnF
Tableau 35. Conception du dispositif marketing par la DG
Tableau 36. Le profil « atypique » des répondants ayant la responsabilité des politiques de développement des publics
Tableau 37. Section 1 – Tableau de synthèse
Tableau 38. Grille d'analyse stratégique
Tableau 39. Section 2 – Tableau de synthèse
Tableau 40. Section 3 – Tableau de synthèse
Tableau 41. Section 4 – Tableau de synthèse
Tableau 42. Section 5 – Tableau de synthèse
Tableau 43. Profil de la chargée de mission marketing et développement des publics
Tableau 44. Critères de réussite de l'intégration du marketing (Répondant 20)
Tableau 45. Section 6 – Tableau de synthèse

Tableau 46. « Phénomène – Sous-bassement »
Tableau 47. Les occurrences relevées dans les discours n°1, 3, 4 et 10
Tableau 48. Axes stratégiques
Tableau 49. Les occurrences liées au marketing
Tableau 50. *Background* de l'agent recruté
Tableau 51. Cité marchande, d'après Boltanski et Thévenot (1991)
Tableau 52. Cité inspirée, d'après Boltanski et Thévenot (1991)
Tableau 53. Cité par projet, d'après Boltanski et Chiapello (1999)
Tableau 54. *Background* de l'équipe communication-marketing
Tableau 55. Le *background* de la Directrice de la Fondation et du Chef du *membership*
Tableau 56. Leadership charismatique et transformationnel
Tableau 57. Liste des donateurs
Tableau 58. Nouveaux profils recrutés
Tableau 59. Création du poste de Développement des Affaires et de la Commercialisation
Tableau 60. Terrain empirique
Tableau 61. La Directrice générale initiatrice de changement : nouvel émetteur et nouveau message
Tableau 62. *Background* de Sylviane Tarsot-Gillery
Tableau 63. *Background* de Christiane Barbe
Tableau 64. Profil des répondants « marketers » de la BnF
Tableau 65. Profil des répondants « marketers » de BanQ
Tableau 66. Créations organisationnelles et fonctionnelles
Tableau 67. Arguments rituels du rejet du marketing et ses représentations
Tableau 68. *Background* de la Direction des Communications du MBAM
Tableau 69. *Background* de la Direction des Publics du MNAM
Tableau 70. Vision du musée du XXI siècle par le MBAM et le MNAM
Tableau 71. Caractéristiques personnelles
Tableau 72. Vision des modèles anglo-saxons et français
Tableau 73. Terrain empirique
Tableau 74. Correspondance Proposition-Cas
Tableau 75. Rappel des résultats de l'enquête sur l'actualité du conflit réalisée par Chiapello (1998)
Tableau 76. Description des différentes situations organisationnelles du terrain de la thèse

LISTES DES FIGURES

Figure 1. Question de recherche n°1.
Figure 2. Question de recherche n°2.
Figure 3. Question de recherche n°3.
Figure 4. Schéma de synthèse représentant le cheminement de la réflexion de la problématique
Figure 5. Schéma de synthèse représentant la structure de la thèse
Figure 6. Produit culturel
Figure 7. Les outils proposés par le marketing
Figure 8. Présentation graphique du design de la recherche, adaptée et d'après Zarlowski (2003)
Figure 9. Chronologie des étapes de l'intégration du marketing au sein de la BnF
Figure 10. Structuration de la démarche marketing et recrutement d'une personne avec compétences adéquates
Figure 11. Le CADEP
Figure 12. Poste de chargé de mission marketing et développement des publics rattaché à la DG
Figure 13. Représentation par l'expert des causes des résistances des équipes
Figure 14. Position spatiale des acteurs lors d'une réunion d'équipe
Figure 15. Plan du bureau de A.
Figure 16. Application de la théorie du refoulement à la BnF
Figure 17. Trois conceptions terminologiques et idéologiques du visiteur-lecteur de la BnF
Figure 18. Cadre d'analyse du mécontentement élaboré par Hirschman (1970)
Figure 19. Département des Publics de la Bpi
Figure 20. Organigramme du département des publics issu du projet d'établissement
Figure 21. Organigramme de la direction des Publics
Figure 22. Changement de configuration organisationnelle souhaitée par la Directrice des Publics (Répondant 45)
Figure 23. Organigramme de la Direction des Communications et de la Fondation
Figure 24. Organigramme de la Direction des Communications
Figure 25. Les Cercles VIP
Figure 26. Organigramme de la Fondation
Figure 27. Les outils proposés par le marketing (d'après Bourgeon-Renault, 2009)
Figure 28. Carte mentale des représentations du marketing
Figure 29. Équivalence des services marketing (MNAM-MBAM)

LISTES DES PHOTOGRAPHIES

Photographie 1. Bureau de A. et lieu principal de réunion de l'équipe « marketing »
Photographie 2. Espace Nouvelle Génération – Le troisième lieu
Photographie 3. Façade du Centre Pompidou
Photographie 4. Les bureaux de l'équipe *marketing* disposés en *open-space*
Photographie 5. Façade du Musée des beaux-arts de Montréal (3e pavillon)
Photographie 6. Pavillon pour la Paix Michal et Renata Hornstein
Photographie 7. La balade pour la paix

LISTE DES ENCADRÉS

—

Encadré 1. La Société Lunaire
Encadré 2. Discours André Malraux à l'occasion de l'inauguration de la maison de la culture de Bourges (1964)
Encadré 3. Projet culturel du Centre national d'art moderne et de culture Georges Pompidou
Encadré 4. Projet culturel de la Bibliothèque nationale de France
Encadré 5. Projet culturel du Musée du Quai Branly – Jacques Chirac
Encadré 6. Caractéristiques du contrat de performance de la BnF
Encadré 7. Définition de l'institution culturelle (d'après Bourgeon-Renault, 2009)
Encadré 8. Anecdote du répondant 2.
Encadré 9. Perception d'un sujet sensible – *Focus* sur l'entretien n°8
Encadré 10. Synthèse de l'entretien avec le répondant 10 (phase qualitative exploratoire)
Encadré 11. Réponse suite à la sollicitation d'entretien
Encadré 12. Les difficultés d'accès au terrain de la BnF
Encadré 13. Jacqueline Sanson
Encadré 14. Profil de la Directrice Générale
Encadré 15. Missions et impulsion de la Directrice Générale dans le développement de la politique des publics
Encadré 16. But(s) ultime(s) de la nomination de la nouvelle Directrice Générale
Encadré 17. Raison de cette nomination et de l'impulsion donnée à cette politique des publics
Encadré 18. Perspectives de l'intégration du marketing au sein de la structure
Encadré 19. Missions du CADEP
Encadré 20. Compte-rendu global suite à l'entretien semi-directif mené avec A., le 8 septembre 2015, directrice du Département des Publics et de la Médiation de la BnF
Encadré 21. Rapport d'étonnement
Encadré 22. Extrait n°1 du journal de bord (I)
Encadré 23. Extrait n°2 du journal de bord (I)
Encadré 24. Extrait n°3 du journal de bord (I)
Encadré 25. Extrait n°4 du journal de bord (I)
Encadré 26. Extrait n°5 du journal de bord (I)
Encadré 27. Extrait n°6 du journal de bord (I)
Encadré 28. Extrait n°7 du journal de bord (I)
Encadré 29. Extrait n°8 du journal de bord (I)
Encadré 30. Extrait n°9 du journal du bord (I)
Encadré 31. Extrait n°10 du journal de bord (I)
Encadré 32. Extrait n°11 du journal de bord (I)
Encadré 33. Note rédigée suite à la discussion informelle de A.
Encadré 34. Extrait du journal d'entretien – Durée de l'entretien : 41'
Encadré 35. Extrait n°12 du journal de bord (II)
Encadré 36. Propositions
Encadré 37. Modèle d'inspiration de la Bpi
Encadré 38. Lettre du Ministère de la Culture et de la Communication à la Bpi
Encadré 39. Les pronoms
Encadré 40. Espace Nouvelle Génération
Encadré 41. Profil de Serge Lasvignes, président du Centre Pompidou
Encadré 42. Extrait de l'entretien n°6 mené avec le Directeur Général du Centre Pompidou
Encadré 43. Extrait n°13 du journal de bord (journal de bord dédié au Centre Pompidou)
Encadré 44. Extrait nomination de Catherine Guillou

Encadré 45. Profil marketer n°1
Encadré 46. Profil marketer n°2
Encadré 47. Extraits n°14 du journal de bord (journal de bord dédié au MBAM)
Encadré 48. Background de Nathalie Bondil
Encadré 49. Bribes de conversation glanées durant l'observation
Encadré 50. Extrait n°1 : les visuels
Encadré 51. Extrait n°2 : l'image ou les images
Encadré 52. Extrait n°3 : Meeting Fréquentation
Encadré 53. Extrait n°4 : Stratégie de Communication – Prix
Encadré 54. Extrait n°14 du journal de bord (journal de bord dédié à la BnF)
Encadré 55. Extrait n°15 du journal de bord (journal de bord dédié à la BnF)
Encadré 56. Synthèse issue du journal d'entretiens
Encadré 57. Rappel des questions de recherche

ANNEXES
–

Annexe 1. Forum d'Avignon 2016 – Synthèse des journées de rencontre
Annexe 2. Heureux comme un français à Naples
Annexe 3. L'emprise du privée divise
Annexe 4. La Guerre des musées
Annexe 5. Édito BBF 2016 N°8
Annexe 6. Mission Musées du XXIe siècle
Annexe 7. Mission Bibliothèques du XXIe siècle
Annexe 8. Vie des musées – Temps des publics
Annexe 9. Modèles économiques des musées et bibliothèques
Annexe 10. Les musées se réinventent plus intimes et vivants
Annexe 11. Mister MoMA
Annexe 12. Lettre-type sollicitation terrain exploratoire
Annexe 13. Guide d'entretien
Annexe 14. Échantillon phase qualitative exploratoire
Annexe 15. Compte-rendu entretien phase qualitative exploratoire
Annexe 16. Sollicitation terrain immersion
Annexe 17. Guide d'entretien Sylviane Tarsot-Gillery
Annexe 18. Illustrations – Techniques projectives
Annexe 19. « Ce n'est pas la gratuité de la BnF qui diversifiera son public »
Annexe 20. Extrait Chroniques BnF, n°79
Annexe 21. Enquête auprès du public du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou
Annexe 22. « Beaubourg doit devenir un 'hyper-lieu' »
Annexe 23. « En France, l'autonomie des musées les a transformés en fiefs »
Annexe 24. L'art pour comprendre le monde
Annexe 25. Quand M. Léon caricature les artistes

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Pour que tout reste comme avant,
il faut que tout change »
Giuseppe Tomasi di Lampedusa
Le Guépard

Le Forum d'Avignon qui s'est tenu à Bordeaux au printemps 2016 témoigne de l'actualité d'un sujet comme celui de la culture et de l'économie. En effet, ces trois journées de rencontres se sont concentrées essentiellement sur le thème de l'entrepreneuriat et de la culture. Rappelons que le forum d'Avignon - surnommé le Davos de la culture - créé en 2007 constitue un laboratoire d'idées et un lieu de rencontres et d'expressions au service de la culture, de la filière créative et culturelle et de leur dialogue avec le monde économique et numérique. *Seule occasion de rencontres et d'expression publique de l'ensemble des métiers de la filière culturelle et créative en Europe, le Forum d'Avignon souhaite faire partager et valoriser la triple nature de la culture : artistique, sociale et économique*[1]. A l'occasion de l'événement et lors d'une interview accordée à un journal local[2], la directrice générale de l'association, Laure Kaltenbach, a évoqué les réactions pessimistes et fatalistes auxquelles elle a été confrontée lors de la naissance du projet :

« Lorsque nous avons soumis l'idée d'associer culture et économie, certains nous ont répondu : on ne peut pas réconcilier deux irréconciliables. »

D'ailleurs, lors de la dernière journée de rencontre, Isabelle Giordano[3] - en tant que modérateur de session - a soulevé en introduction les débats et interrogations qu'elle a connus il y a des années et qui sont toujours d'actualité: *« Faire avancer le monde de la culture et le monde de l'entreprise. Mélanger la culture et l'économie (…), que l'artiste et le gestionnaire pouvaient se mélanger sans que ce soit un gros mot. C'était des débats que j'avais quand j'étais étudiante et ça n'a pas beaucoup avancé en 20 ans. »*

Ces réticences à mêler l'économie, le monde de l'entreprise et la culture font écho. La récente nomination en août 2015 de nouveaux directeurs-managers de prestigieux musées italiens a suscité de vives réactions. Dans le cadre du recrutement, une attention particulière a été accordée aux candidats disposant d'une formation et d'une expérience dans le domaine de la conservation du patrimoine ainsi que de cinq ans de gestion d'une institution publique et

1- Présentation des missions du Forum issue du site internet https://www.forum-avignon.org
2 « Forum d'Avignon à Bordeaux : réconcilier la culture et l'économie », *La Tribune*, mars 2016.
3- Directrice générale UniFrance Films et journaliste.

privée (profil de manager). Les missions des nouveaux directeurs consistent - entre autres - à améliorer la gestion de ces établissements et à lever des fonds privés pour moderniser les structures. Sylvain Bellenger, philosophe français et historien de l'art, récemment nommé pour diriger le musée napolitain de Capodimonte, précise qu'il souhaite miser sur le marketing pour attirer davantage de public[4].

« Miser sur le marketing, attirer davantage de public », il semble que ces objectifs poursuivis par les institutions culturelles provoquent un état de tension au sein du secteur des arts et de la culture. Ces frictions semblent d'ailleurs être intenses en France. En effet, la conception française de la Culture est fondée sur plusieurs mythes - de la gratuité entre autres - qui ne peuvent cohabiter que difficilement avec la cité marchande[5] incarnée par le marketing. De récents ouvrages et articles dénoncent la « marchandisation » de la culture. Jérôme Clément[6], en 2016, écrit : *« Un collectif de personnalités culturelles avait signé un article, en janvier 2014, intitulé « Non à la culture du chiffre » : Il y a une accélération de la soumission dévorante à l'argent. Elle chiffre obsessionnellement, compte autoritairement, alors qu'artistes et écrivains déchiffrent et content. Ne tolérons plus que l'esprit des affaires l'emporte sur les affaires de l'esprit. Nous avons besoin d'une nouvelle conscience alors que croît la tentation de réduire la culture à un échange : j'ai produit, tu achètes. La culture se décline au contraire sur le mode : nous nous rencontrons, nous échangeons autour de la création, nous mettons en mouvement nos sensibilités, nos imaginations, nos intelligences, nos disponibilités ».* L'auteur regrette la valorisation économique croissante des activités culturelles : *« Mais présenter la culture comme 'un ensemble d'activités culturelles à vendre et à acheter', et dont il faut justifier l'utilité économique, cela est insoutenable. »*

Cet état de tension - entre la culture et le marketing - constituera un axe privilégié de notre travail doctoral. Dans une visée essentiellement compréhensive, l'objectif de cette recherche est alors d'apporter un éclairage sur l'état actuel de l'intégration du marketing au sein des organisations à finalité culturelle, sur les freins et les facteurs *propitiatoires* à cette intégration. Plus précisément, il s'agit d'examiner la configuration de l'organisation qui semble être une garantie pour une introduction réussie du marketing. Notre travail s'adresse aux organisations culturelles ainsi qu'aux services dédiés à la fonction marketing.

L'introduction générale procède en plusieurs temps forts. D'abord, nous exposons le contexte de la recherche en montrant comment notre objet de recherche a émergé et en quoi il répond aux préoccupations académiques et managériales actuelles (voir 1.). Nous exposons ensuite la problématique et les questions de recherche de la thèse (voir 2.) avant de mettre en avant les fondements théoriques de la recherche (voir 3.). Ensuite, nous abordons la méthode mobilisée pour la réalisation du terrain empirique (voir 4.). Puis sont exposées les contributions académiques, managériales et méthodologiques attendues (voir 5.) Enfin, nous clarifions la structure de la thèse afin de faciliter la compréhension de notre travail (voir 6.).

4- « De nouveaux directeurs-managers pour les grands musées italiens », La Croix, 21 août 2015.
5- Le concept de *La cité marchande* fait référence aux travaux de Boltanski et Thévenot « De la justification. Les économies de la grandeur », Paris, Gallimard, 1991.
6- *L'urgence Culturelle*, Jérôme Clément, Editions Grasset, 2016.

1. CONTEXTE ET ENJEUX DE LA RECHERCHE : INTÉRÊT ET ACTUALITÉ DU SUJET

Notre recherche s'inscrit dans les réalités et contextes actuels, comme en témoignent les actualités ci-après.

1.1. CONTEXTE GÉNÉRAL : UNE SOCIÉTÉ RÉCONCILIANTE

Les quelques propos amorcés plus haut témoignent particulièrement de la réconciliation de contraires supposés, du dépassement des oppositions binaires. Quelques actualités et citations présentées ci-dessous illustrent ces volontés de réconcilier des contraires supposés et *de facto*, d'apaiser les tensions. Le propos n'est pas de passer en revue les nombreuses traces de cette actualité qui, petites ou grandes, confidentielles ou populaires, marquent avec ferveur un glissement, une mouvance dans la volonté du dépassement d'oppositions schématiques, parfois artificielles, mais d'en sélectionner quelques-unes pertinentes au regard de notre travail de recherche.

1.1.1. Actualité économique : (Ré)Conciliation profit et salarié, éthique et *business*

A l'occasion de la remise des diplômes décernés par HEC en juin 2016, Emmanuel Faber, le Directeur Général de Danone a orienté son discours autour de son ambition : « *Réconcilier l'économique et le social en défendant une approche humaniste de l'entreprise*». D'ailleurs, depuis mai 2017, l'entreprise Danone est devenue une société à « bénéfice public » *(public benefit corporations)* c'est-à-dire une entreprise dont les statuts associent « *but lucratif et intérêt général* ». Il s'agit d'inscrire d'emblée dans les statuts une mission scientifique, sociale, environnementale et d'accorder ainsi plus de liberté à l'organisation pour engager des investissements à destination des salariés[7].

1.1.2. Actualité politique : « Réconcilier une France divisée et fracturée »

Ces derniers mois ont été marqués par une actualité politique intense compte tenu des élections présidentielles françaises. Les médias ont évoqué à maintes reprises le défi auquel le président de la République devrait répondre : *réconcilier* « une France fracturée et divisée ». D'ailleurs, lors de sa campagne électorale, le président élu répétait : « *'En même temps', cela signifie que l'on prend en compte des impératifs qui paraissent opposés mais dont la conciliation est indispensable au bon fonctionnement de la société*[8] » ou « *Pour avancer il faut parfois réconcilier* ». Le mot a particulièrement fait écho ces derniers temps.

1.1.3. Actualité éducative et sociale : « Réconcilier les élèves et la littérature »

Dans un autre registre, la publication de l'ouvrage « La lecture, ça ne sert à rien ! Usages de la littérature au lycée et partout ailleurs… » de l'enseignante-chercheure Bénédicte Shawky-Milcent (2016) témoigne également de la volonté de *réconcilier* la littérature et les lycéens. L'auteure propose des solutions concrètes aux difficultés actuelles et rémanentes de la transmission de la littérature, dans le contexte éducatif.

7- *Le Monde,* 9 mai 2017.
8- *Le Monde*, 27 mai 2017.

1.1.4. Actualité artistique et culturelle : « Hédonisme et réflexion »

Le Centre Pompidou a célébré les 80 ans du peintre anglais David Hockney au travers d'une exposition qui lui a été consacrée. Didier Ottinger, le commissaire de l'exposition a déclaré : *« L'une des intentions de l'exposition est d'ailleurs de démontrer que l'on peut être à la fois un peintre du plaisir et un artiste hautement réflexif, spéculatif – deux notions que l'héritage d'une pensée dogmatique a pu conduire à considérer comme contradictoires et irréconciliables*[9]*. »*

Ces quelques paroles et faits récents témoignent de la volonté de dépasser des oppositions binaires qui, de fait, laisse entrevoir leur permanence. D'ailleurs, Edgar Morin, dans un article du journal Le Monde publié le 30 avril 2017, évoque la traditionnelle opposition progressiste/conservateur et met en exergue sa complémentarité plutôt que son incompatibilité : *« Cette opposition ignore que le progrès nécessite conservation (de la nature, de la culture) et que cette conservation nécessite progrès »*. De manière métaphorique et schématique, nous pouvons transposer cette supposée opposition à notre travail qui fait écho à la querelle des Anciens et des Modernes[10]. Adaptée à notre recherche, les progressistes peuvent être associés aux « marketers » et les conservateurs aux « conservateurs ». Cette dualité révèle un état de tension permanent dans le secteur culturel. Dans son essai Que peut la culture ?, (2017) Laurence Engel déclare que *« le secteur culturel est fréquemment présenté comme inconsistant (sans valeur), déconnecté de la réalité (…) Le secteur culturel serait celui de l'élan lyrique, du rêve à l'état pur, du fantasme »*. Elle évoque la traditionnelle opposition schématique entre le lyrisme d'un côté et la rationalité économique de l'autre. La section suivante se concentre sur l'actualité du secteur culturel.

1.2. PRÉOCCUPATIONS MANAGÉRIALES

Notre recherche tient à rendre compte des réalités complexes et s'inscrit dans les préoccupations humaines et managériales actuelles.

1.2.1. Contexte culturel : Des tensions palpables ; le prolongement d'une rupture de sens ?

De récentes publications issues de la presse quotidienne et relatives au monde culturel et à ses transformations témoignent des relations conflictuelles installées dans le secteur. Les titres « L'emprise du privé[11] » ou « La guerre des musées[12] » affichent de manière explicite l'état de tension palpable dans le champ culturel.

Le n°46 de la revue Sciences Humaines (2017) titre l'un de ses dossiers « Vers la fin des bibliothèques ? ». L'article évoque les nouvelles orientations des bibliothèques, tournées davantage vers les publics. De fait, de nombreux établissements diversifient leurs activités : la mise en place de clubs de lecture ou d'écriture, la programmation de concerts ou de projections. Certaines expérimentent des activités plus *borderline* telles que cours de yoga, de langues, prêts de jeux vidéo, du *speed-booking*, etc. Cet éclectisme suscite des réactions contrastées : si certains pointent du doigt la création du lien social, le renforcement de

9- Rétrospective David Hockney, *Connaissance des arts*, Hors-série, juin 2017.
10- De tout temps, s'affirment deux conceptions de la littérature et, plus généralement de la création. Les uns, tournés vers le passé, croient qu'il convient d'imiter les prédécesseurs, parce qu'ils ont atteint la perfection dans leur art : ce sont les partisans des Anciens. Les autres, fixés sur le présent, pensent au contraire qu'il faut innover, trouver des solutions qui correspondent à l'esprit de l'époque : ce sont les Modernes.
11- « L'emprise du privé », *Le Monde*, dimanche 23-lundi 24 avril 2017.
12- *M le Magazine du monde*, 28 janvier 2017.

l'attractivité des bibliothèques et l'élargissement de leurs lecteurs, d'autres craignent la « perte d'âme » des institutions corroborée par l'oubli de leurs missions originelles. L'auteur termine par affirmer que le débat n'est pas fini. Sur le même registre, la revue *professionnelle Bulletin des Bibliothèque de France* (BBF) titre son numéro d'avril 2016 : « Culture, et si on parlait d'argent ? ». Dossier sensible dont les questions sous-jacentes laissent entrevoir l'état de tension entre ces deux « mondes » distincts. L'édito, au regard de notre travail, mérite d'être abordé ici. L'auteure insiste sur la dimension économique croissante de la culture et sa valorisation au travers des études d'impact, des données chiffrées et statistiques, du calcul de retour sur investissement : *« le désormais célèbre ROI qui, de fait, règne »*. On y décèle une légère pointe d'ironie. Elle finit par s'interroger : ***« Et si ça ne 'rapportait' rien, de lire ou d'aller au musée, cela serait-il grave ? Ne serait-ce pas l'une des missions essentielles du geste culturel, intellectuel et artistique que d'échapper, par nature, à la sphère marchande ainsi qu'à celle du calcul d'intérêts quantifiables ? »*** On retrouve ici une réflexion nourrie par des convictions idéologiques qui démontre que le secteur culturel est marqué par une forme de convention déontologique.

Face aux transformations du secteur culturel - la transition numérique, les coupes budgétaires, une autre « façon de consommer la culture », l'arrivée du privé - les institutions doivent s'adapter et répondre aux attentes des lecteurs ou visiteurs, anticiper leurs besoins. La diminution des subventions de l'Etat conduit à un rapprochement progressif entre la culture et l'économie où le marketing fait la jonction. Le marketing des arts et de la culture se définit comme *« l'ensemble des outils dont dispose l'organisation pour susciter de la part de ses publics, des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs organisationnels »* (Bourgeon-Renault et al., 2009). Il permet à l'organisation culturelle d'atteindre ses objectifs, traduction opérationnelle de ses missions, mais aussi de participer à leur définition. Le marketing est par essence associé à la sphère marchande puisqu'il s'est développé dans le monde de l'entreprise : dans les années 50-60, on assiste à son essor compte tenu de l'émergence du « concept marketing ». Après la pénurie - conséquence de la Seconde guerre mondiale -, les pays occidentaux s'engagent sur la voie des « Trente Glorieuses », caractérisée par une croissance ininterrompue et l'avènement de la consommation de masse. Introduit par certains auteurs comme Drucker (1954), McKitterick (1957) pour la compagnie General Electric et Keith (1960) pour *Pillsbury*, ce concept consiste à repositionner le consommateur au centre des affaires. La satisfaction des besoins du consommateur garantit pour l'entreprise des profits à long terme. Le « concept marketing » est difficilement accepté par le secteur culturel compte tenu de ses spécificités. Toutefois, les organisations culturelles n'appréhendent pas de la même manière le marketing comme l'atteste l'exemple qui suit.

1.2.2. Le secteur culturel et la logique marketing: la quête d'une réconciliation ?

Le documentaire *L'Opéra* (2017) relate le quotidien des musiciens, des danseurs, des techniciens mais aussi des personnels administratifs de l'Opéra de Paris. Le cinéaste Jean-Stéphane Bron filme des réunions de l'équipe de direction où sont discutés la venue du président Hollande, le plan de communication, le prix des places. L'une des réunions filmées attire l'attention : Stéphane Lissner, directeur de l'institution préside le rassemblement et l'on aperçoit la directrice du département marketing, Myriam Daudet, à ses côtés. La présence - physique et morale - du marketing à cette réunion atteste de la légitimité et de l'influence de la fonction dans la prise de décision.

Les exemples cités jusqu'à présent attestent d'un champ culturel composite où le marketing n'est pas appréhendé de la même manière que ce soit un musée, un opéra ou une bibliothèque.

Dans une institution telle que l'opéra, il semble avoir « classiquement » sa place ; la situation semble être plus délicate au sein des autres organisations citées.

1.2.3. La quête de nouveaux modèles

De multiples modifications structurelles et conjoncturelles sont venues renouveler les problématiques auxquelles sont confrontés professionnels et acteurs de la culture. Parmi ces éléments de contexte, on retrouve la pression budgétaire, qui mène *de facto* à la nécessité de trouver de nouvelles sources de financement. Accroître la fréquentation et diversifier les publics de l'établissement culturel deviennent des axes stratégiques prioritaires à l'heure de la transition numérique. Ces nouvelles problématiques induisent la redéfinition des modèles organisationnels et des pratiques opérationnelles.

D'ailleurs, la mission « Musée du XXI^{ème} siècle » commandée par le Ministère de la Culture et de la Communication (2016-2017) vient étayer nos propos. La mission, confiée à Jacqueline Edelman, conservatrice générale du patrimoine, a associé l'ensemble des musées de France et a travaillé à définir ce que pourrait être le musée au XXI^{ème} siècle. Elle a étudié les questions de l'adaptation des musées aux enjeux de l'éducation artistique, de la diversification des publics, de la transition numérique et de l'insertion des musées dans l'univers économique. Quatre thèmes stratégiques viennent structurer le rapport :

1. **Le musée éthique et citoyen**, creuset du renforcement des liens sociaux, de la dynamique des territoires, de la valorisation de la citoyenneté et de l'ouverture aux autres.
2. **Le musée protéiforme**, *in situ*, hors les murs, virtuels, multipliant les expositions temporaires et les évènements culturels.
3. **Le musée inclusif et collaboratif** pour mieux intégrer les attentes diversifiées des publics et la place à leur accorder dans la conception de l'offre et de la programmation culturelles.
4. **Le musée comme écosystème professionnel:** évolution des métiers et des missions de service public.

Les conclusions ont été remises au ministère en février 2017. L'un des rédacteurs du thème n°4 nous a confié ses attentes déçues: *« La mission des musées du XXIème siècle, notamment sur le musée 'écosystème professionnel' est restée néanmoins très 'politiquement correct' ; à mon sens, nous aurions pu aller plus loin, mais la période ne s'y prêtait pas… [13]».*

Par ailleurs, Françoise Nyssen, ministre de Culture, a confié à Erik Orsenna, écrivain et membre de l'Académie française, une mission d'ambassadeur de bonne volonté auprès de tous les acteurs du champ de la lecture. Cette mission repose sur la nécessité de convaincre, élus et professionnels, que l'extension des horaires d'ouvertures des bibliothèques n'est pas une mesure pesée par l'État de façon verticale mais qu'elle repose sur la conviction du rôle central que les bibliothèques de lecture publique peuvent constituer un nouveau forum au cœur des territoires[14]. Les tables-rondes organisées le 21 septembre 2017 dans le cadre de la mission Orsenna ont mis en exergue les perspectives et réalités des bibliothèques du XXI^{ème} siècle : une demande de lecture immense et croissante, l'extension des horaires des bibliothèques et la conquête des publics[15].

13- Echange de courriels en avril 2017.
14- culturecommunication.gouv.fr
15- culturecommunication.gouv.fr

Les quelques exemples cités plus haut attestent d'une actualité prolifique et de tensions sectorielles. La manifestation de ces clivages idéologiques se retrouve dans un article de presse allemande, pointant la France « Au revoir Malraux, bonjour le marché[16] ». L'orientation vers le marché et l'adoption de techniques marketing par les organisations culturelles suscitent des controverses. Le marketing est accusé de nombreux maux (Volle, 2013), notamment celui de vouloir s'immiscer partout et de tout mercantiliser, même les organisations artistiques et culturelles. Aujourd'hui, l'enjeu est peut-être dans le renouvèlement du regard que portent l'un sur l'autre les univers économique et culturel.

Pour clore cette section, nous proposons le tableau ci-dessous qui regroupe les actualités du secteur culturel dont les problématiques concernent les publics et le marketing, sur la période 2017-2018.

Tableau 1. Actualité du champ culturel

Problématiques des publics et du marketing dans les institutions culturelles (2017-2018)

Support	Titre	Date
Documentaire	L'opéra (Jean-Stéphane Bron)	2017
	Ex-libris : the New-York Public library (Frédérick Wiseman)	2017
Essai	*Que peut la culture ?* (Laurence Engel)	2017
Mission Ministère de la Culture	Musées du XXIe siècle	2017
	Mission Orsenna sur la lecture	2017-2018
Conférence Ministère de la Culture	Vie des Musées- Temps des Publics	2017-2018
	Modèles économiques des musées et bibliothèques	2017-2018
Remise du prix « marque culturelle »	`Cultural Brand Award	2017
Article de presse	*Les musées se réinventent plus intimes et vivants* (Le Monde)	2017
	La guerre des musées (M le magazine du Monde)	2017
	L'emprise du privé divise (Le Monde)	2017
	« Ne pas uniformiser la culture » (Le Monde)	2017
	A Montréal, l'art prescrit pour un mieux-être (Le Monde)	2017
	Mister MoMA (M le Magazine du Monde)	2017
	Ingres sur un tee-shirt ? Vous en rêviez, le « Met » le permet (Le Monde)	2017
	« Nous sommes un musée communautaire » (Le Monde)	2017
	Exposition Chtchoukine : leçons d'un triomphe (édito Le Monde)	2017
	« Vers la fin des bibliothèques ? » (Sciences Humaines)	2017

16- Article publié dans *Courrier International*, n°1279, 7 mai 2015, p. 25.

1.3. PRÉOCCUPATIONS ACADÉMIQUES

Si l'actualité du secteur culturel est intense depuis ces derniers mois, on note certains manquements ou délitements ces dernières années en matière de littérature académique. Un dossier spécial de la revue *Décisions Marketing* (2010) intitulé « Appropriation du marketing par le secteur des arts et de la culture » relate l'instillation progressive de la démarche au sein des organisations culturelles et offre un panorama des activités marketing du secteur. Quelques années auparavant, Gombault (2003) dépeint le nouveau portrait des institutions : leurs missions ont évolué, se sont multipliées et diversifiées. Les structures culturelles ont vu leur organisation se complexifier, leur gestion se rationaliser, leurs activité s'étendre, les infrastructures se développer et se rénover depuis près de vingt ans. Leur image a changé et leur fréquentation a cru de manière spectaculaire. Les travaux antérieurs de Chiapello (1998) révèlent le conflit de l'art et du management, à partir d'une enquête menée auprès de dix organisations artistiques. Depuis lors, peu de travaux sont venus confirmer les conclusions établies. Aussi, la littérature anglo-saxonne se positionne différemment dans la mesure où la culture est associée à l'*entertainment*. Les conclusions peuvent difficilement être comparées et comparables selon la nationalité des écrits.

2. PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

Les organisations culturelles ont vocation à transmettre à tous, tout ce qui forme la culture, les savoirs et les connaissances. Le secteur culturel est marqué par une forme de convention déontologique où la transmission de la culture est réalisée dans un cadre moral, où les valeurs sont dominantes, où la culture est « sacralisée » et gratuite. Le marketing, né dans la sphère marchande apparaît alors peu compatible avec ces structures. Cette problématique permet l'énoncé d'une série de questions de recherche.

Question de recherche (QR) :

> **Quel est le bilan et quelles sont les perspectives de l'intégration et de l'utilité du marketing dans les organisations culturelles à but non lucratif ?**

Questions sous-jacentes :

> **QR1- L'intégration du marketing est-elle réussie ? Au niveau de la satisfaction des « usagers-clients » (efficacité de la fonction) ? Au niveau de la satisfaction des parties prenantes (fonction tolérée et influente) ?**

Figure 1. Question de recherche n°1.

Notre travail s'intéresse particulièrement aux modalités intra-organisationnelles liées à l'intégration du marketing dans les organisations culturelles. Cette première question de recherche vise à étudier le « parcours historique » du marketing dans les institutions.

QR2- Dans le cadre de non-satisfaction des parties prenantes, quelles sont les zones de tensions, les zones cryptées ? La nature des tensions, leurs manifestations et conséquences ?

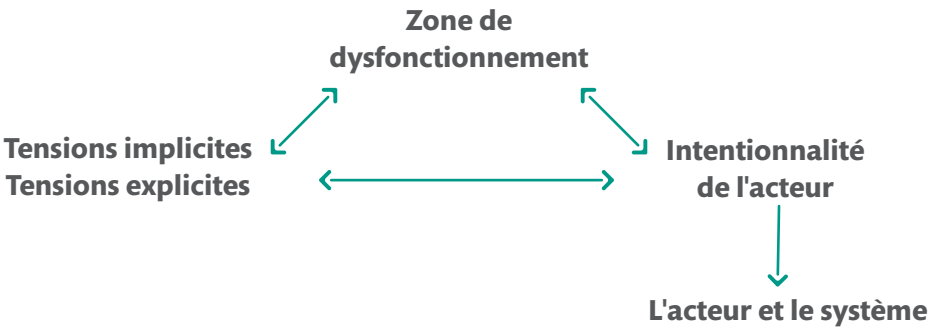


Figure 2. Question de recherche n°2.

Il convient d'apporter un éclairage conceptuel au travers de la phénoménologie afin d'éviter les confusions relatives à la définition de l'intentionnalité. L'intentionnalité se réfère à la théorie de Husserl (1913), selon laquelle *« Toute conscience est conscience de quelque chose »*. L'intentionnalité c'est l'acte par lequel la conscience se rapporte à l'objet qu'elle vise. En ce sens, il s'agit du caractère propre qu'a la conscience d'être toujours tendue vers un but, un objet et de la relation entre le sujet et l'objet. Il est ainsi question de l'orientation du sujet vers un objet ou vers une situation. Dans le cadre de notre travail, le concept de l'intentionnalité des acteurs prend tout son sens pour ensuite interroger les théories relatives à « l'acteur et le système » et répondre ainsi à notre deuxième question de recherche (QR2).

QR3- Quelle est la configuration de l'organisation qui semble être une garantie pour une intégration réussie du marketing ?

Figure 3. Question de recherche n°3.

Cette question de recherche implique l'indentification des facteurs favorables à l'intégration du marketing au sein des organisations à vocations artistique et culturelle, qu'ils s'agissent d'éléments structurels tels que le *background* du dirigeant ou des équipes marketing, de la taille et l'âge des institutions, etc.

3. CHAMPS DE LA LITTÉRATURE- FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE

Compte tenu de la sensibilité (Hennequin, 2012) de notre travail et de ses questions sous-jacentes, notre recherche sollicite une culture périphérique à la culture/littérature *stricto*-marketing. Les recherches sensibles se fondent sur des approches interdisciplinaires (Palo Stoller et al., 2009) ou transdisciplinaires (Ames et al., 2008). Elles impliquent différents paradigmes, perspectives, démarches et méthodes. Notre travail s'inscrit donc dans une démarche interdisciplinaire : la mobilisation à la fois d'une littérature en marketing stratégique et marketing de la culture, en sociologie des organisations et de la culture.

L'enjeu se situe au niveau de la recherche d'opérationnalité. Il s'agit de solliciter un corpus théorique qui sera mobilisé ultérieurement. Il est question ici de présenter une revue de littérature qui constituera une « partie actionnable » dans l'analyse de notre travail de terrain. En définitive, il s'agit de construire un état de l'art en vue d'amener de manière la plus naturelle qui soit la question de recherche.

Tableau 2. Littérature mobilisée

Littérature Marketing	Littérature Sociologie
Marketing Stratégique	Sociologie des Organisations
Marketing de la Culture	Sociologie de la Culture

4. MÉTHODE MOBILISÉE POUR LA RÉALISATION DU TERRAIN EMPIRIQUE

Afin de répondre aux questions de recherche formulées précédemment, nos travaux sont composés de deux phases empiriques.

4.1. PREMIÈRE PHASE EMPIRIQUE

- Il s'agit d'une étude qualitative exploratoire sous la forme de 17 entretiens semi-directifs menés auprès d'établissements culturels. L'échantillon se compose de membres ou responsables de structures variées telles que les musées, bibliothèques, opéras, scènes nationales et orchestres. La vocation de cette étude est de tester l'adéquation du terrain et de la problématique ainsi que de répondre à QR1.

4.2. DEUXIÈME PHASE EMPIRIQUE

La seconde étude mobilise la méthode des cas à visée compréhensive.
Deux temps forts sont à évoquer.

- Ce second travail d'investigation débute par des périodes d'immersion au sein d'institutions préalablement identifiées lors de la phase exploratoire. La Bibliothèque nationale de France (BnF), la Bibliothèque Publique d'Information (Bpi) et le Musée National d'Art Moderne du Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou (MNAM) constituent les cas français.

- Une « partie terrain canadienne » est réalisée à l'automne 2016. Une intégration temporaire est programmée au sein du Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) et à la Bibliothèque et Archives Nationales du Québec (BAnQ).

Le matériau de construction s'établit à partir de « prélèvements » pertinents sur le terrain, de signes qui font sens au regard de notre question de recherche. L'objectif de ces immersions réside dans le dépassement de la base déclarative et *de facto* dans la mobilisation de sources de données variées. Ce second travail d'enquête a vocation à répondre aux QR2 et QR3.

Notre travail empirique ambitionne d'explorer l'itinéraire global du marketing dans les organisations culturelles étudiées (la phase qualitative exploratoire) et de livrer un panorama complet et détaillé de son trajet souvent sinueux au sein des cinq institutions intégrées (la phase d'étude de cas).

→ Notre examen vise ainsi à rendre plus lisible le nouveau modèle organisationnel vers lequel convergent les organisations à finalités artistique et culturelle où le marketing reste impopulaire et peine à trouver sa place, ainsi que ses effets et ses ressorts.
→ Une analyse comparative France-Canada : l'exploration des différences culturelles et leurs effets.

5. CONTRIBUTIONS ACADÉMIQUES, MANAGÉRIALES ET MÉTHODOLOGIQUES ATTENDUES

Cette thèse tente de relever plusieurs objectifs que nous développons ci-dessous.

5.1. CONTRIBUTIONS ACADÉMIQUES

Ce travail académique vise à élaborer de nouvelles connaissances valables (Piaget, 1967) et à favoriser une dynamique d'échange entre plusieurs disciplines (approche fondée sur l'interdisciplinarité). Le caractère *sensible* de notre recherche nous conduit à interroger d'autres champs disciplinaires qui proposent des lignes d'interprétation communes et complémentaires. En outre, notre recherche vise à combler certains manquements théoriques. En effet, les recherches en marketing sur le secteur culturel se concentrent essentiellement sur les comportements de consommation culturelle. Ces recherches sont de plus en plus nombreuses (Evrard et al., 2000, Pulh, 2002) comme en témoigne le dossier de *Décision Marketing* (2010) consacré au marketing des arts et de la culture. En revanche, peu de travaux portent sur les modalités intra-organisationnelles liées à l'intégration et à l'influence

de la fonction marketing dans les organisations culturelles. Toutefois, des recherches sur l'influence du marketing dans l'entreprise sont développées dès la fin des années 90, à l'instar de l'article « Marketing's Influence Within the Firm » (Homburg, Workman et Krohmer, 1999), publié dans la prestigieuse revue américaine *Journal of Marketing* et plus récemment l'article « Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm » (Verhoef et Leeflang, 2009) publié également dans la revue *Journal of marketing*. De fait, le rôle du marketing, son influence au sein de l'organisation suscite intérêt et engouement de la part des chercheurs en sciences de gestion. Cependant, peu de ces recherches concernent les organisations à finalités artistique et culturelle. Cette recherche s'inscrit dans la continuité des travaux de Chiapello (1998) et vise à mettre au jour les perspectives d'intégration du marketing dans les organisations culturelles. En outre, cette recherche poursuit le travail d'enquête sur l'actualité du conflit artistes versus managers, initié par Chiapello (1998), tout en l'orientant vers le conflit artistes *versus marketers*.

5.2. CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES

Objectif d'ordre praxéologique

Ce travail de recherche vise à examiner et à analyser la configuration de l'organisation qui semble être une garantie pour une introduction réussie du marketing. Il s'agit de mettre le doigt sur les facteurs favorables à l'intégration du marketing afin de les retenir comme éléments de recommandations managériales. De manière très concrète, il est question d'apporter un éclairage aux institutions pour qu'elles réussissent à implanter le marketing dans un climat organisationnel souvent conflictuel. Au travers de ce travail et les expériences de terrain et les analyses qui le composent, nous souhaitons répondre aux préoccupations managériales actuelles.

5.3. CONTRIBUTIONS MÉTHODOLOGIQUES

Les défis méthodologiques se situent à deux niveaux :

5.3.1. La mobilisation de méthodes qualitatives

« Suprématie scientifique » des méthodes quantitatives en sciences de gestion

En sciences de gestion, la traditionnelle opposition entre les deux modèles canoniques de recherche - méthodes qualitative et quantitative - peine à être dépassée (Hlady-Rispal, 2002) et a tendance à affirmer la « supériorité scientifique » des méthodes quantitatives. De manière très schématique, l'accent est en effet mis sur l'objectivité de ces méthodes contrairement à la subjectivité des méthodes qualitatives.

Tableau 3. L'alternative recherche quantitative/qualitative
Principes d'après Hlady-Rispal (2002)

L'alternative recherche quantitative/qualitatives Principes	
L'explication	Le *verstehen*
L'examen de la théorie	La génération de la théorie
L'universalité	L'idiosyncrasie
La cause	L'interpénétration
L'objectivité	La subjectivité
La réduction	L'analyse interprétative

Plusieurs choix motivés que nous détaillons dans le chapitre 3 nous conduisent à inscrire notre travail de recherche dans une démarche qualitative.

« Supériorité numérique » des méthodes quantitatives en marketing

Les méthodes quantitatives dominent en marketing, particulièrement en comportement du consommateur. Dans le cadre de notre travail, recourir aux méthodes quantitatives supposerait l'administration d'un questionnaire et l'analyse des réponses obtenues grâce aux logiciels adéquats. Compte tenu du caractère *sensible* (Hennequin, 2012) de notre recherche, mobiliser cette approche présente une limite potentielle : l'obtention éventuelle de réponses « malhonnêtes », du moins partielles ou incomplètes qui ne reflèterait pas la complexité de la réalité. Dans ce cadre, mobiliser la méthode des cas répond aux attentes de notre sujet. Nos travaux permettent en outre d'illustrer l'application de deux méthodologies proches: la méthode de l'entretien semi-directif et la méthode des cas. Nous participons en outre à démontrer l'intérêt de mener des études internes à l'organisation au moyen de l'étude de cas, qui reste encore une méthodologie peu mobilisée dans le champ de la recherche en marketing (Homburg et al., 2000).

5.3.2. Méthode des cas fouillée et immersive dans une visée compréhensive

La construction d'un matériau à plusieurs voix et aux multiples points de vues

L'élaboration d'un matériau « protéiforme» implique le dépassement des discours volontaires et tenus que constitue la base déclarative. A cet égard, nous mobilisons des sources de données variées telles que les entretiens semi-directifs, l'observation d'interactions ou la participation à des réunions plus « conviviales ». Ces recueils d'informations se complètent et se conjuguent pour accroître - dans une perspective de triangulation des données - la validité interne de la recherche. Par ailleurs, notre travail empirique sollicite des emprunts méthodologiques auprès d'autres champs disciplinaires tels que la psychologie. En effet, l'intérêt du dispositif projectif dans notre travail mérite d'être souligné au regard de notre sujet *sensible* et épineux.

Long et patient travail d'investigation

Les expériences de terrain que nous relatons dans ce document suggèrent la poursuite de deux vérités - humaine et factuelle - qui nous a guidée tout au long de la recherche, dans le but de mener à bien et à terme ce travail de terrain. En effet, la constitution d'un matériau dense et varié construit au sein de l'organisation nous conduit à faire preuve d'empathie

(Kauffman, 2011), nécessaire pour bâtir une relation de confiance entre l'institution et nous-même, favoriser notre intégration et l'implication des acteurs (vérité humaine). Nous nous sommes efforcés de maintenir, dans notre pratique empirique, « la nécessité de regarder le visage de l'autre ou la lecture de l'autre, même quand elle n'est pas pas conforme à la sienne.[17] » Sur un autre registre, la conquête d'une vérité factuelle s'est avérée essentielle et l'essence même de notre travail pour mettre au jour des vérités objectives et scientifiques. L'interdépendance de ces deux vérités a été le moteur de notre travail empirique.

Le tableau ci-dessous récapitule les objectifs poursuivis par notre travail et fait office de « feuille de route ».

Tableau 4. Feuille de route

Objectif académique	-Elaborer des nouvelles connaissances -Favoriser une dynamique d'échange entre plusieurs disciplines -Compréhension additionnelle au rejet du marketing dans les organisations culturelles -Apporter des éléments de comparaison et de compréhension entre la France et le Canada
Objectif méthodologique	-Etudes qualitative à visée compréhensive -Mobilisation de la méthode des cas -Cinq expériences de terrain françaises et montréalaises -Le terrain par l'immersion -Construction d'un matériau à plusieurs voix (multiplicité des points de vue)
Objectif managérial	-Mettre le doigt sur les facteurs favorables à l'intégration du marketing afin de les retenir comme éléments de recommandations managériales

6. STRUCTURE ET PROGRESSION DÉTAILLÉE DE LA THÈSE

Nous explicitons à présent la progression de la thèse et sa structure, afin d'aider à la compréhension de notre travail (voir 6.1.). Un premier schéma récapitule ensuite le cheminement de la réflexion vers la problématique (voir 6.2.). Un second explore la structure de la thèse (voir 6.3.).

6.1. PROGRESSION DÉTAILLÉE DE LA THÈSE

Parties	Titres
Partie 1	**Fondements théoriques de la thèse**- Revue de la littérature, méthode de recherche générale, étude exploratoire
Partie 2	**Etudes de cas –** Analyse de l'influence du marketing au moyen de cinq cas

17- Paul Ricoeur (2003), La mémoire, l'histoire, l'oubli, Editions Le Seuil.

La partie 1 expose les bases théoriques de la thèse et la première exploration empirique. Les deux premiers chapitres présentent d'abord une revue de littérature des deux champs de recherche sur lesquels s'appuie la thèse :

Le chapitre 1 **est dédié au binôme Culture-Marketing** et se compose de deux temps forts. La première section est consacrée à définir la culture ainsi qu'à sa mise en perspective historique. Dans un second temps, la typologie des organisations garantes de la culture est exposée ainsi que la mise en lumière des spécificités du secteur culturel. Cette première section se concentre sur la notion de culture et son incarnation. La seconde section, quant à elle, est dédiée au marketing. Les fondements théoriques de l'économie de la culture sont abordés ainsi que ceux de l'orientation-marché. Cette section explore également l'appropriation du marketing par les organisations culturelles.

Le chapitre 2 **examine les apports complémentaires de la sociologie et du marketing pour comprendre cette recherche *sensible.*** Les écrits académiques issus des deux disciplines mettent en exergue le changement de comportement du consommateur culturel et la nécessité de redéfinir le modèle des organisations culturelles. La première section s'intéresse aux différentes théories liant les deux disciplines : le modèle de la légitimité culturelle, le courant de la recherche d'expérience et la théorie de la consommation culturelle. La seconde section est consacrée aux écrits sociologiques qui constituent une grille de lecture pour comprendre les freins et facteurs d'affaiblissement liés à l'intégration du marketing dans les organisations culturelles.

Le chapitre 3 **expose la méthode de recherche générale de la thèse.** La section 1 explicite notre posture épistémologique. La section 2 traite de la stratégie de recherche, exposant alors le type de recherche mené, le mode de raisonnement utilisé, l'élaboration du design de recherche, les difficultés méthodologiques rencontrées, avant d'aborder pour finir la question de la fiabilité et de la validité de la recherche conduite.

Le chapitre 4 **expose le design de recherche pour l'étude qualitative exploratoire.** La section 1 présente l'étude exploratoire dans sa globalité (i.e. son objectif et son déroulement) et retrace les sources de données, la méthode de collecte ayant permis de constituer le matériau empirique, ainsi que la méthode d'analyse du matériau empirique collecté. La section 2 expose les résultats de l'étude exploratoire. Enfin, la section 3 présente un exposé de synthèse pour clore ce chapitre.

La partie 2 poursuit l'exploration empirique initiée dans le chapitre 4, au moyen de cinq études de cas.

Le chapitre 5 **expose le design de recherche pour cette phase d'étude de cas.** La section 1 présente la phase d'étude de cas en général (i.e, son rôle, l'échantillon de cas étudiés, le déroulement des études de cas). La section 2 explicite les sources de données et les méthodes de collecte ayant permis de constituer le matériau empirique, ainsi que la méthode d'analyse de ce matériau.

Le chapitre 6 **présente les résultats issus du cas pilote.**

Le chapitre 7 **propose les quatre analyses intra-cas** que constituent la Bpi, le Musée national d'art moderne, le Musée des beaux-arts de Montréal et la Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

***Le chapitre 8* expose les contributions de l'analyse inter-cas.**

***Le chapitre 9* s'ouvre sur la discussion des résultats.** La section 1 rappelle les propositions élaborées à partir du cas pilote, exposées dans le chapitre 6. La section 2 propose de mettre au jour des « lois générales ».

A l'issue de ces deux parties, une conclusion générale synthétise les principaux résultats de la thèse et rappelle dans quelle mesure ils contribuent à la littérature de marketing. Les limites de notre travail et les voies de recherche sont ensuite mises en évidence.

6.2 SCHÉMA DE SYNTHÈSE REPRÉSENTANT LE CHEMINEMENT DE LA RÉFLEXION VERS LA PROBLÉMATIQUE

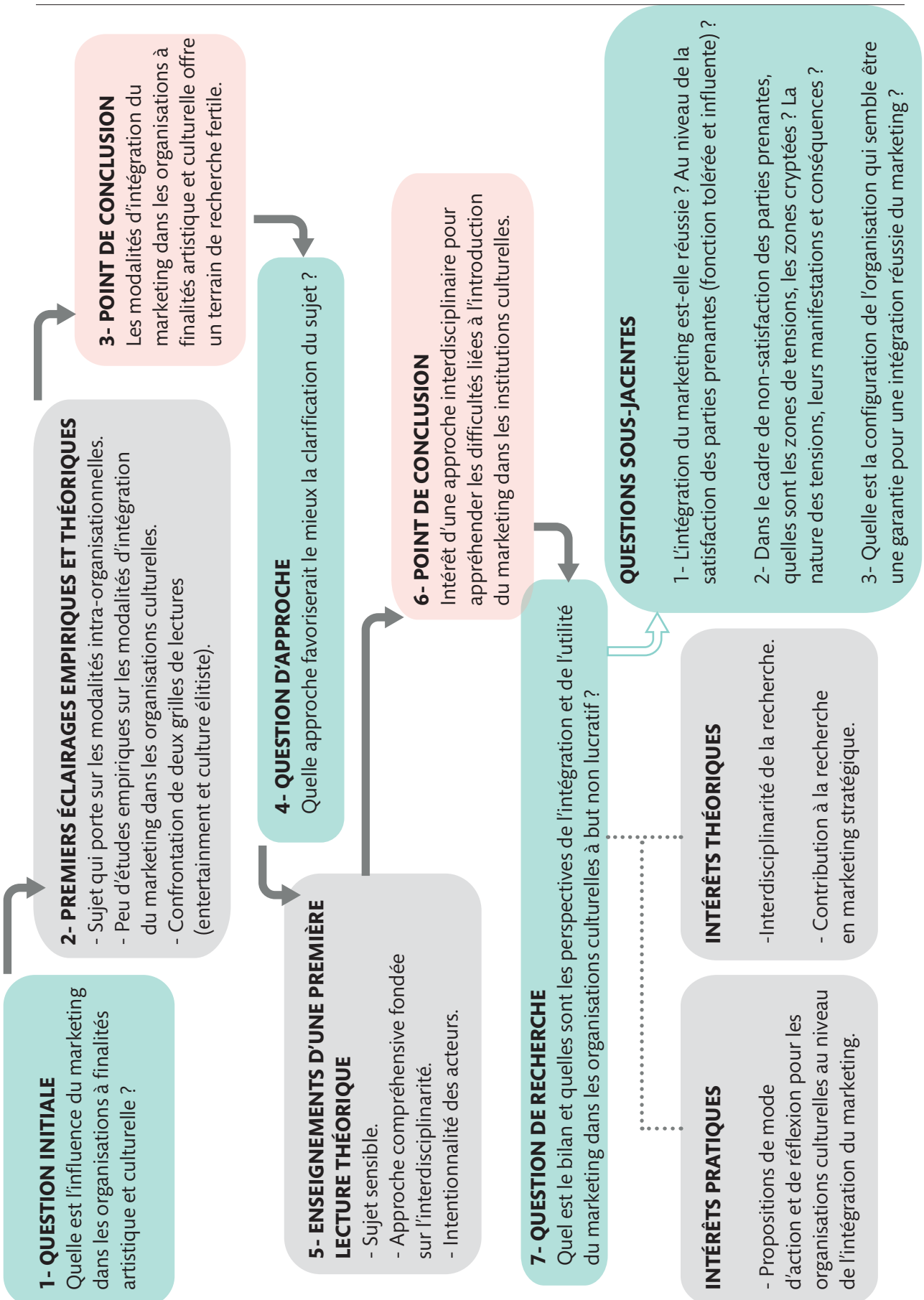


Figure 4. Schéma de synthèse représentant le cheminement de la réflexion vers la problématique

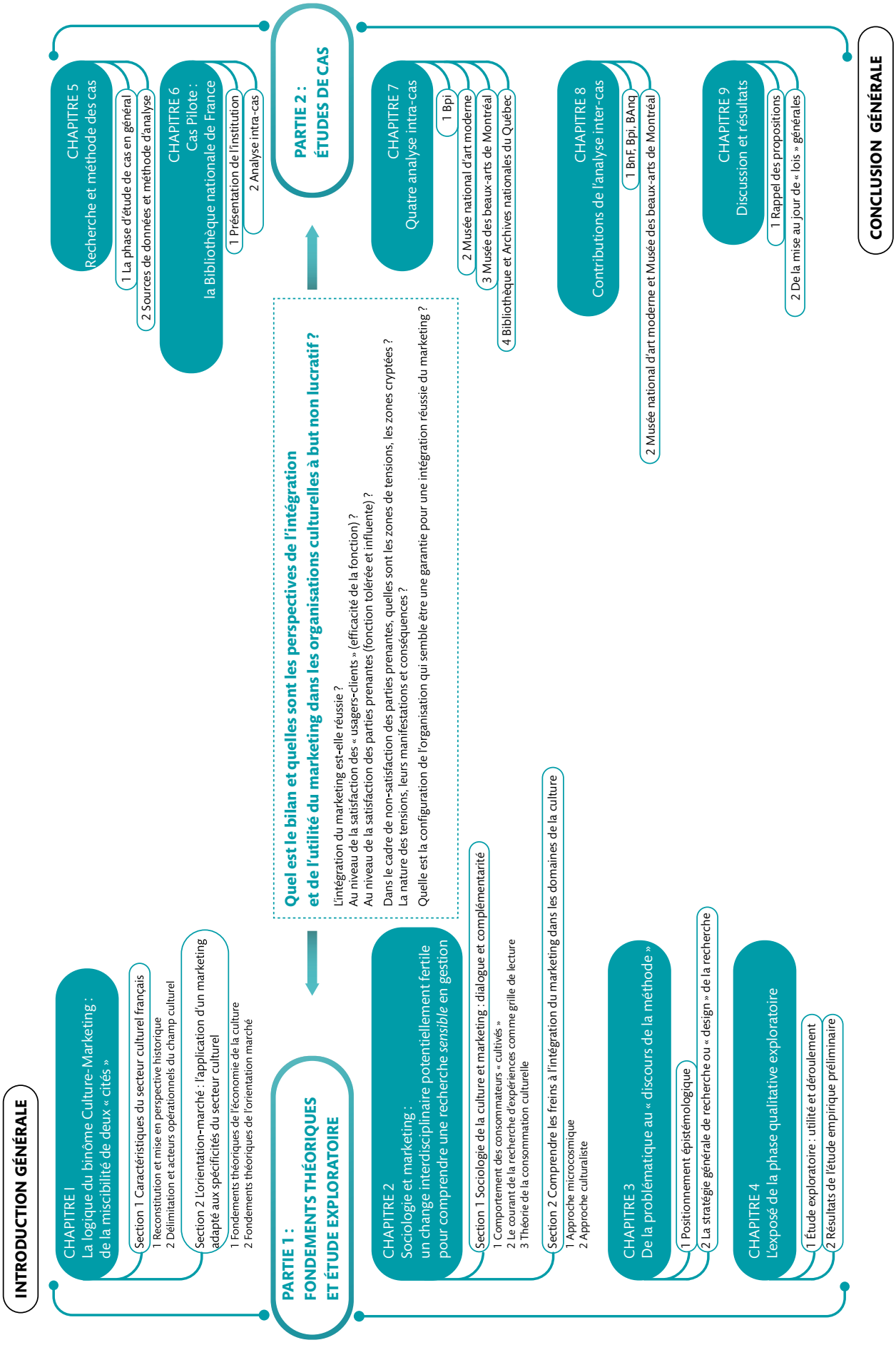


Figure 5. Schéma de synthèse représentant la structure de la thèse

PARTIE 1

FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA THÈSE, MÉTHODE DE RECHERCHE ET ÉTUDE EXPLORATOIRE

Partie 1 Fondements théoriques de la thèse, méthode de recherche générale et étude exploratoire

Chapitre 1 La logique du binôme Culture-Marketing : de la miscibilité de deux « cités »

Chapitre 2 Sociologie et marketing : un échange interdisciplinaire potentiellement fertile pour comprendre une recherche sensible en sciences de gestion

Chapitre 3 De la problématique au « discours de la méthode »

Chapitre 4 L'exposé de la phase qualitative exploratoire

CHAPITRE 1. LA LOGIQUE DU BINÔME CULTURE-MARKETING : DE LA MISCIBILITÉ DE DEUX « CITÉS »

Cette partie est dédiée au binôme Culture-Marketing et se compose de deux temps forts.
La première section est consacrée à définir la culture ainsi qu'à sa mise en perspective historique. Dans un second temps, la typologie des organisations garantes de la culture est exposée ainsi que la mise en lumière des spécificités du secteur culturel. Cette première section se concentre sur la notion de culture et son incarnation.
La seconde section, quant à elle, est dédiée au marketing. Les fondements théoriques de l'économie de la culture sont abordés ainsi que ceux de l'orientation-marché. Cette section explore également l'appropriation du marketing par les organisations culturelles.

Chapitre 1
La logique du binôme Culture-Marketing : de la miscibilité de deux « cités »

Section 1	Section 2
Caractéristiques du secteur culturel français	La mise en place d'un marketing adapté aux spécificités du secteur culturel

Section 1.
Caractéristiques du secteur culturel français

Nous proposons ci-dessous la structure des parties de la section 1. Cette dernière est composée de deux parties comprenant elles-mêmes trois sous-parties.

Section 1 : Caractéristiques du secteur culturel français

1. Reconstitution et mise en perspective historique

1.1. Culture : entre philosophie et polysémie
1.2. Duo culture-politique
1.3. Tryptique culture-politique-économie

2. Délimitation et acteurs opérationnels du champ culturel

2.1. Typologie et structure des organisations culturelles
2.2. Les missions originelles
2.3. L'exception culturelle

1. RECONSTITUTION ET MISE EN PERSPECTIVE HISTORIQUE

Cette partie est dédiée aux définitions et sens de la culture ainsi qu'à dimension historique.

1.1. CULTURE : ENTRE POLYSÉMIE ET PHILOSOPHIE

Il est difficile d'établir une définition unique de la culture. Compte tenu du caractère pluridisciplinaire de notre recherche, nous en exposons quelques-unes pertinentes au regard de notre problématique.

1.1.1. Culture : une notion polysémique

En guise d'introduction à cette partie dédiée aux définitions plurielles de la « culture », nous revenons sur l'apparition du mot et exposons l'étymologie du terme sans toutefois être exhaustif.
Le terme « culture » provient du latin « cultura » et apparaît dans la langue française vers la fin du XIIIe siècle. Il suggère l'action de cultiver, dans le domaine de l'agriculture en particulier. L'étymologie du mot culture, du mot latin *colere* (« habiter », « cultiver », ou « honorer ») suggère que la culture se réfère, en général, à l'activité humaine. Ce mot prend des significations notablement différentes, voire contradictoires, selon ses utilisations.
Aujourd'hui, le terme « culture » admet une pluralité de sens et de multiples usages.
Il s'emploie ainsi dans les domaines les plus variés et permet de désigner des phénomènes très dissemblables. (Ignasse et Genissel, 1999)

1.1.1.1. Culture en sciences sociales

Dans le seul domaine des sciences sociales, la diversité des significations et des usages semble infinie. Au début des années 50, deux chercheurs américains dénombrent plus de 200 définitions différentes, établies depuis le milieu du XVIIIe siècle par des scientifiques qu'ils soient anthropologues, sociologues ou encore psychologues (Kroeber et Kluckhohn, 1952).
Les quelques définitions proposées ci-dessous attestent de la pluralité du sens du mot.

1.1.1.2. Culture en anthropologie

Rattachée à l'anthropologie, la culture se définit comme : *« Toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et plus encore, les relations que ces deux types de réalité entretiennent entre eux et que les systèmes symboliques eux-mêmes entretiennent les uns avec les autres ».*[1]

1.1.1.3. Culture et psychologie

Hofsede, psychologue (1987) fait une autre proposition : *« La culture est une programmation mentale »* qui distingue les membres d'une culture par rapport à une autre. Chaque culture fonctionne selon son propre système de valeurs et ses membres se comportent selon les règles qui sont appropriées dans une situation donnée.

Il ne s'agit pas ici d'être exhaustif et d'exposer toutes les définitions existantes sur la culture. Retenons celle qui semble être la plus adéquate et qui entre en correspondance avec notre sujet.

1.1.1.4 Culture et sociologie

Compte tenu de la proximité de notre sujet avec la sociologie, nous retenons la définition suivante.
« La culture est un patrimoine informationnel constitué des savoirs, savoir-faire, règles, normes propres à une société […]. La culture s'apprend, se réapprend, se retransmet, se reproduit de génération en génération. Elle n'est pas inscrite dans les gênes, mais au contraire dans l'esprit-cerveau des êtres humains. » [2]

Les notions d'apprentissage et de transmission de savoirs exposées dans cette définition « sociologique » correspondent aux missions des organisations culturelles telles que les musées et les bibliothèques que nous présentons dans la typologie des organisations culturelles (voir 2.) et que nous explorons dans les parties empiriques détaillées par la suite.

1- Lévi-Strauss (1966), "Introduction à l'oeuvre de M. Mauss", in M. Mauss, *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF.

2- Edgar Morin, (1985), *La Méthode, tome 2 : La vie de la vie,* Essais.

1.1.2. Culture, Liberté et Progrès : une définition héritée des Lumières

1.1.2.1. Culture et récit national

Jérôme Clément, dans son ouvrage l'*Urgence Culturelle* (2016) exprime l'idée selon laquelle la France et la Culture sont liées. *« La France est une nation de Culture »*.
Lentschener (2016) évoque la construction du récit politique et social de la France, qui regroupe des éléments aussi variés que la Révolution française, les droits de l'Homme, le tryptique Liberté-Égalité-Fraternité, les Lumières, la République, la Laïcité, la notion de citoyen, la Culture… Ses mythes fondateurs sont principalement d'ordre politique et social. En revanche, elle ne dispose pas *a priori* d'un récit économique historique dont nous exposons les potentielles conséquences dans le chapitre 2.

Focus sur les États-Unis
Au regard de notre travail, évoquer le mythe fondateur des Etats-Unis apparaît intéressant. Son mythe fondateur est principalement économique. Ce pays s'est construit sur la base de concepts comme la conquête de l'Ouest, la ruée vers l'or, l'atteinte de nouvelles frontières, le tout dans un esprit de liberté, de *« self made man »* tous véhiculant l'idée qu'aux États-Unis, chacun peut réussir par lui-même grâce à son travail. Ce « récit économique » est au cœur de la pensée américaine. La plupart des Américains, si la question du fondement économique de leur pays leur est posée, utiliseront constamment les mêmes mots et les mêmes concepts si profondément ancrés dans l'état d'esprit collectif. Cette histoire a fortement déteint sur la manière dont les Américains travaillent, exportent et s'exportent.

1.1.2.2. Héritage des Lumières et Culture

Clément (2016) établit un lien entre la culture et l'héritage des Lumières. Le mouvement littéraire et philosophique des Lumières européen du XVIIIe siècle est fondé sur la raison qui permet selon les philosophes des Lumières, de sortir des préjugés et de l'intolérance, et de faire progresser les hommes vers le bonheur, la liberté et le savoir. Les thèmes essentiels et les principes de la philosophie des Lumières reposent sur :

- la contestation sociale et politique : la dénonciation des inégalités sociales et de l'absolutisme.
- le combat contre l'injustice et l'ignorance : la défense des libertés individuelles et collectives, la liberté d'expression.
- l'hostilité à l'esclavage.
- la dénonciation de l'intolérance et du fanatisme religieux.

C'est par l'éducation et grâce à la diffusion du savoir que les hommes accèderont au bonheur et au savoir. La rédaction de l'Encyclopédie (1751-1772) représente la somme des idées et des savoirs de l'époque et constitue en ce sens le rassemblement de toutes les connaissances disponibles pour les répandre auprès d'un public non-éclairé. *« Le but d'une Encyclopédie est de rassembler les connaissances éparses sur la surface de la Terre, d'en exposer le système général aux hommes avec qui nous vivons, et de le transmettre aux hommes qui viendront après nous, afin que les travaux des siècles passés n'aient pas été des travaux inutiles pour les siècles qui succéderont, que nos neveux, devenant plus instruits, deviennent en même temps plus vertueux et plus heureux… »* (Encyclopédie de Diderot et d'Alembert, 1751-1772).

1.1.2.3. Libéralisme et culture : autonomie et liberté de pensée et d'action des individus

La culture et l'éducation sont inscrites dans le mouvement libéral issu du mouvement littéraire et philosophique des Lumières comme en témoigne l'encadré ci-dessous.

Encadré 1. La Société Lunaire

La première véritable expérience libérale sur le plan économique et social apparaît en Angleterre, à la fin du XVIII[e] siècle, entre la Révolution américaine et la Révolution française.
Là, un groupe d'hommes pleinement inscrits dans le projet des Lumières, réunis au sein de la Lunar Society, « Société lunaire », oeuvrent pour une société ouverte et confiante dans les sciences et les techniques, militent en faveur de l'éducation pour tous et toutes, s'engagent contre les discriminations envers les femmes et combattent avec succès l'esclavagisme.
(Source : Le Monde, 7-8 mai 2017)

Synthèse partielle

La polysémie du mot « culture » rend délicat le consensus autour d'une seule définition. Toutefois, dans le cadre de notre travail doctoral, celle qui se rapproche de nos questions de recherche est la suivante : « La culture est un patrimoine informationnel constitué des savoirs, savoir-faire, règles, normes propres à une société […]. La culture s'apprend, se réapprend, se retransmet, se reproduit de génération en génération. Elle n'est pas inscrite dans les gênes, mais au contraire dans l'esprit-cerveau des êtres humains. » (Edgar Morin)
La définition « française » de la culture provient de l'héritage des Lumières, laquelle repose sur la connaissance, le savoir, la liberté, le progrès et le bonheur. La société doit se consacrer au savoir et à sa diffusion et c'est à l'État que revient la mission de conserver et diffuser les savoirs ; au travers des acteurs du champ culturel tels que les musées, les bibliothèques, les opéras, les théâtres, etc. La partie suivante est consacrée au rôle de l'État dans la culture.

1.2. DUO POLITIQUE-CULTURE : « *EN FRANCE, DEPUIS LOUIS XIV, LA CULTURE EST UNE AFFAIRE D'ETAT*[3] »

Même si de plus en plus d'articles ou d'essais mettent en évidence le « divorce » entre la culture et la politique, à l'instar de Laurence Engel dans son essai *Que peut la culture ?*, publié en novembre 2017, la culture a toujours été l'apanage de l'État.

1.2.1. Création du ministère de la Culture le 3 février 1959 : *« Rendre accessibles au plus grand nombre les œuvres capitales de l'humanité »*

Après quelques tentatives interrompues durant les précédents régimes, la création du ministère des Affaires Culturelles est crée sous la V[e] République. De Gaulle suggère à Michel Debré, son premier ministre de proposer un ministère à André Malraux :
« Il vous sera utile de garder Malraux. Taillez pour lui un ministère, par exemple, un regroupement de services que vous pourrez appeler «Affaires culturelles». Malraux donnera du relief à votre gouvernement. »

3- *Le Monde*, 23-24 avril 2017

Le décret fondateur du 24 juillet 1959, rédigé par Malraux lui-même, donne à ce ministère la *« mission de rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français, d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel et de favoriser la création de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent »*.
Parallèlement, des directions régionales des affaires culturelles, des services déconcentrés représentant l'ensemble des secteurs du ministère et placés sous l'autorité des préfets de régions vont s'implanter progressivement sur tout le territoire y compris dans les DOM TOM. Pour accompagner son développement, l'administration culturelle va créer des établissements publics pour leur confier différentes missions de service public : institutions muséales et patrimoniales, wécoles d'enseignement supérieur culture, centres de création et de diffusion du spectacle vivant, etc.
Selon le décret relatif à ses attributions, le ministère de la Culture et de la Communication a pour principale mission de « rendre accessibles au plus grand nombre les œuvres capitales de l'humanité ».
Chaque année, les projets de loi de finances indiquent la répartition des crédits alloués au ministère de la Culture et de la Communication. En 2017, le budget de la culture atteint 1,1 % du budget de l'État, traduisant l'engagement du Gouvernement dans ce domaine.

1.2.2. André Malraux : figure lyrique du ministère des Affaires Culturelles

Au titre de premier ministre des Affaires Culturelles, André Malraux mérite d'être présenté dans cet état de l'art. Cette évocation peut sembler « détonante » et hors de propos. Toutefois, précisons que mentionner André Malraux est important compte tenu de « l'usage ultérieur » de son nom durant les périodes empiriques et particulièrement lors d'entretiens menés auprès des acteurs des organisations culturelles. Connu pour ses œuvres et prix littéraires, il l'est aussi pour sa théorie du choc artistique qui repose sur l'idée que l'art détient un message seulement accessible par le dialogue direct, la rencontre, la « présence » avec l'œuvre. Cette théorie semble postuler que la connaissance sur l'art n'est pas nécessaire et qu'elle peut même faire écran à l'expérience esthétique en sa radicalité. Malraux est également reconnu pour son rôle dans la culture et pour ses discours au moment de l'inauguration des maisons de la culture, particulièrement pour ceux de Bourges et d'Amiens. Nous proposons ci-dessous un extrait de l'un de ses célèbres discours, à l'occasion de l'inauguration de la maison de la culture de Bourges (1964).

Encadré 2. Extrait discours Malraux, à l'occasion de l'inauguration de la maison de la culture de Bourges (1964)

Mesdames et Messieurs, d'abord merci d'être là.
Il faut que vous compreniez bien que ce qui se passe ici, est une certaine aventure, probablement dans le monde entier (...)
Je dis que c'est une aventure dans le domaine de l'esprit, parce qu'il faut que l'on comprenne bien que le mot "loisir" devrait disparaître de notre vocabulaire commun. Oui, il faut que les gens aient des loisirs ! Oui, il faut les aider à avoir les meilleurs loisirs du monde, mais si la Culture existe, ce n'est pas du tout pour que les gens s'amusent ; parce qu'ils peuvent aussi s'amuser, peut-être bien davantage, avec tout autre chose, et même avec le pire.
Ce qui est la racine de la Culture, c'est que la civilisation qui est la nôtre, et qui, même dans des pays en partie religieux, n'est plus une civilisation religieuse, laisse l'homme seul en face de son destin et du sens de sa vie.
Ce qu'on appelle "La Culture", c'est l'ensemble des réponses mystérieuses que peut se faire un homme, lorsqu'il regarde dans une glace, ce qui sera son visage de mort.(...)
Or, la seule force qui permette à l'homme d'être aussi puissant que les puissances de la nuit, c'est un ensemble d'œuvres qui ont en commun un caractère à la fois stupéfiant et simple, d'être les œuvres qui ont échappé à la mort. Lorsque nous parlons de culture, nous parlons très simplement de tout ce qui, sur la terre, a appartenu au vaste domaine de ce qui n'est plus, mais a survécu. (...)
La Culture, c'est l'ensemble de telles paroles et, en gros, l'ensemble de toutes les formes, fussent-elles les formes du rire, qui ont été plus fortes que la mort parce que la seule puissance égale aux puissances de la nuit, c'est la puissance inconnue et mystérieuse de l'immortalité.
Si nous voulons que la France reprenne sa mission, si nous voulons qu'en face du cinéma et de la télévision les plus détestables, il y ait quelque chose qui compte et qui ne soit pas simplement les réprouvés (ce qui n'a aucun intérêt), il faut qu'à tous les jeunes hommes de cette ville, soit apporté un contact avec ce qui compte au moins autant que le sexe et le sang. Car, après tout, il y a peut-être une immortalité de la nuit, mais il y a sûrement une immortalité des hommes. Voilà, Mesdames et Messieurs, ce que j'avais essentiellement à vous dire. (...)
Il faut que nous puissions rassembler le plus grand nombre d'œuvres pour le plus grand nombre d'hommes.
Telle est la tâche que nous essayons d'assumer de nos mains périssables. Nous avions d'abord besoin de confiance, cette confiance, Mesdames et Messieurs, vous nous l'avez apportée, ce soir.
Au nom de la France, soyez en remerciés.

1.2.3. Projets politiques culturels sous la Ve République

Plusieurs présidents de la République sont à l'initiative de projets culturels tels que Georges Pompidou, François Mitterrand ou encore Jacques Chirac. Ce sont des projets politiques qui ont été fortement dotés par l'État. Les trois encadrés ci-dessous recensent les principaux projets culturels entrepris sous la Ve République.

Encadré 3. Centre national d'art moderne et de culture Georges Pompidou

Georges Pompidou, président de la République de 1969 à 1974, a l'autorité d'engager ce projet, de le situer au Centre de Paris, et de lui donner une forme architecturale singulière. Il pousse délibérément, sans doute, le volontarisme culturel, jusqu'à la provocation : le Centre est un manifeste. L'inauguration a lieu le 31 janvier 1977 et l'ouverture au public le 2 février.[4]

4- *Le Monde*, 22-23 janvier 2017

Encadré 4. Bibliothèque nationale de France

Le 14 juillet 1988, lors de son traditionnel entretien télévisé dans le parc de l'Elysée, le Président de la République, François Mitterrand, annonce « la construction et l'aménagement de l'une ou de la plus grande et la plus moderne bibliothèque du monde....(qui) devra couvrir tous les champs de la connaissance, être à la disposition de tous, utiliser les technologies les plus modernes de transmission de données, pouvoir être consultée à distance et entrer en relation avec d'autres bibliothèques européennes ». La déclaration surprend le public et les professionnels. De fait, elle lance un nouveau « grand projet.[5]»

Encadré 5. Musée du Quai Branly

Le musée du quai Branly - Jacques Chirac ou musée des arts et civilisations d'Afrique, d'Asie, d'Océanie et des Amériques (civilisations non européennes) est situé au quai Branly dans le 7e arrondissement de Paris, le long du quai de la Seine qui lui a donné son nom et au pied de la tour Eiffel. Le projet, porté par Jacques Chirac et réalisé par Jean Nouvel, a été inauguré le 20 juin 2006.

1.2.4. Interventionnisme traditionnel de l'État dans la Culture : politique et économique

D'un point de vue politique, l'intervention publique se justifie par les fondements multiples des politiques culturelles : la recherche de l'intérêt collectif avec les notions de biens sous tutelle et d'État souverain, et l'interférence des intérêts privés avec la logique d'action des pouvoirs publics.

D'un point de vue économique, l'intervention publique corrige les imperfections du marché, qui tiennent à l'incapacité de solvabiliser une demande existante, et pallie la valorisation incertaine de la production de biens culturels (absence de gains de productivité et économie de prototype fortement risquée). Outre ces justifications traditionnelles, l'effet multiplicateur des dépenses culturelles dans la politique économique et le soutien des industries naissantes ou déclinantes, sont apparus, à la fin des années 1970 aux États-Unis et à la fin des années 1980 en Europe, comme les nouveaux leitmotivs de l'intervention publique. (Farchy et Sagot-Duvauroux, 1994)

Synthèse partielle

La Culture a toujours été une affaire d'État. La politique et la culture sont liées, particulièrement depuis la création du ministère de la Culture en 1959. Toutefois, le duo politique-culture intègre depuis plusieurs années la dimension économique que nous exposons dans la partie suivante.

1.3. TRYPTIQUE CULTURE-POLITIQUE-ÉCONOMIE : « *QUATRE-VINGT-SEPT CINÉASTES EUROPÉENS SOUHAITENT QUE GOOGLE ET AMAZON FINANCENT LE CINÉMA* » (LE MONDE, 22 MAI 2017)

La dimension économique s'insère dans le duo politique-culture depuis plusieurs années comme en témoignent les sections suivantes.

5- Source : site internet de la BnF.

1.3.1. La L.O.L.F. : Loi organique relative aux lois de finances (août 2001)

La loi organique relative aux lois de finances (L.O.L.F.) promulguée le 1er août 2001 a institué de nouvelles règles d'élaboration et d'exécution du budget de l'État. Elle introduit notamment une démarche de performance pour améliorer l'efficacité des politiques publiques qui permet de faire passer l'État d'une logique de moyens à une logique de résultats. Après plus de quatre années pour sa mise en œuvre pratique, elle entre en application le 1er janvier 2006[6]. En définitive, la L.O.L.F. modernise les règles budgétaires et comptables des finances publiques. Dans le domaine de la culture, l'objectif est d'accroître l'accès du public au patrimoine national, mesuré à partir d'indicateurs tels que l'accessibilité physique des collections au public. La littérature académique s'intéresse particulièrement aux indicateurs. Ce regard sur les outils de gestion a connu un regain d'intérêt quand il s'est agi d'analyser leur application dans des univers où ils émergeaient plus difficilement et précisément dans le secteur public, ce qui a donné lieu à de nombreux travaux, notamment dans les années 1980-1990, avec l'arrivée du *New Public Management* (NPM), nouveau corpus qui a marqué l'univers de la gestion publique (Emery, Giauque, 2005), et dans les années 2000, avec l'implantation de la L.O.L.F. en France que nous venons d'aborder, qui a cristallisé la mise en place des démarches du contrôle de gestion et de rationalisation dans le secteur public. Ainsi, par exemple, l'article 51 de la L.O.L.F. dispose que la présentation des actions de l'État devra être faite au regard *« des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats obtenus et attendus pour les années à venir mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié »*. Par ces termes, la loi renforce la notion d'indicateurs dans l'évaluation des politiques publiques en en rendant l'usage obligatoire : *« évaluer une politique publique, c'est d'abord en mesurer l'efficacité à l'aide d'indicateurs de performance pour, dans un second temps, en apprécier la pertinence*[7] *»*.

1.3.2. Relation entre le Ministère et ses établissements publics culturels :

1.3.2.1. La loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France

Par ailleurs, une loi est créée en 2002 concernant les musées de France. La réflexion sur la loi remonte aux années 90. Un premier projet, présenté en 1992, n'a pas abouti. La loi du 4 janvier 2002 représente le premier texte juridique de référence, unique et commun aux différents types de musées régis jusque-là par des décrets différents – en fonction de leur tutelle –, dont le plus ancien était l'ordonnance de 1945 portant sur l'organisation des musées des Beaux-Arts.

La loi définit dans son article 2 les « Musées de France » en leur fixant plusieurs missions, dont celles de « conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ; rendre leurs collections accessibles au *public le plus large*; concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ; contribuer au progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion ». L'article 7, qui rend nécessaire l'existence d'un service spécialisé en charge des actions *d'accueil des publics, de diffusion, d'animation, de médiation culturelle*, pour avoir l'appellation « Musée de France », a contribué à généraliser les services des publics. Le décret d'application recommande la rédaction d'un projet culturel et scientifique intégrant une réflexion sur une politique des publics.

6- https://www.performancepublique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/fi
7- L'État en quête de performance », in *Problèmes économiques*, n° 2907, La documentation française, 2006.

1.3.2.2. Valorisation économique de la culture

Le ministère de la Culture publie chaque année les « Chiffres clés » et les statistiques de la Culture et de la Communication. L'ouvrage propose une analyse complète et transversale du champ de la culture. Structuré en plusieurs chapitres, il présente la morphologie de la culture (poids économique, entreprises et associations, emploi culturel, etc.) et son financement, fournit des informations sur les représentations et les pratiques culturelles des Français, et décrit les trois grandes branches de la culture : patrimoines d'abord, création et diffusion ensuite, puis médias et industries culturelles[8].
Benhamou (2016) indique que depuis plusieurs années, les rapports, études, statistiques s'amoncellent sur la culture, son poids économique, l'impact des événements ou des équipements culturels, la valeur ajoutée produite et les emplois créés. Elle ajoute que la culture, comme bien d'autres domaines, est entrée dans le mouvement de « rationalisation » qui veut qu'on puisse – elle aussi –, l'appréhender par les nombres[9].
L' « économisation » de la culture, nécessaire à l'évaluation des politiques publiques rencontre des critiques. (Clément, 2016)

Malgré ces reproches, on assiste ces dernières années a une montée significative de l'instrumentation gestionnaire et des démarches de rationalisation dans les lieux culturels. De nombreux auteurs témoignent de ce développement dans des contextes variés, comme l'opéra (Agid et Tarondeau, 2006), le musée (Chatelain, 1998 ; Tobelem, 2005 ; Coblence, 2011), le théâtre (Amans, 2011). Cet essor trouve son origine principale dans la pression exercée par les tutelles pour structurer le fonctionnement des organisations et donner à voir leurs performances dans un contexte croissant de rationalisation budgétaire et de refondation des principes de l'action publique, depuis notamment la mise en place de la L.O.L.F., mais également d'autonomie croissante des institutions culturelles. Ainsi l'outil est d'abord vu comme un moyen de rendre des comptes et de moderniser l'action publique en quantifiant les résultats et les impacts des actions engagées. Cette logique de l'évaluation se généralise dans l'administration publique et le secteur de la culture n'y échappe pas (Chatelain, 1998). Le processus d'instrumentation a alors moins vocation à structurer les relations internes aux organisations, qu'à permettre un dialogue avec les représentants de la puissance publique, tant du côté de l'administration centrale que des collectivités territoriales. Ce souffle gestionnaire a commencé à apparaître d'abord dans les grandes institutions culturelles dans les années 1980 (Véran, 1987 ; Carrieu-Costa, 1990) puis s'est généralisé dans l'ensemble du paysage culturel (centres d'art contemporain, bibliothèques municipales, squats artistiques, etc.), avec un rôle moteur joué par le ministère de la Culture et la Communication. Non seulement le ministère a cherché à se doter lui-même d'un appareil de gestion de plus en plus sophistiqué et étendu, mais il a fortement encouragé les lieux culturels à faire de même, en consolidant ou en construisant des instruments de gestion et des dispositifs formalisés de pilotage gestionnaire.

8- http://www.culturecommunication.gouv.fr/Thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-d-ouvrages/Chiffres-cles-statistiques-de-la-culture/Chiffres-cles-2017
9- Alain Supiot, La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014), Fayard, 2015.

1.3.2.3. La formalisation d'un contrat d'objectifs et de performance

Le contrat d'objectif et de performance s'inscrit dans le cadre de la politique de modernisation de l'Etat, en cohérence avec les objectifs de responsabilisation, de déconcentration et d'évaluation de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (L.O.L.F.).

Le contrat d'objectif et de performance est un document collectif nourri des réflexions des agents, discuté par les administrateurs du conseil d'administration et validé par le ministère de la Culture et de la Communication, tutelle de l'établissement.

Nous proposons ci-après les caractéristiques du contrat de performance signé entre le ministère de la Culture et de la Communication et la Bibliothèque nationale de France.

Encadré 6. Caractéristiques contrat de performance BnF et Ministère de la Culture

Clause de révision à trois ans

Le présent contrat conclu pour 2017-2021 est le troisième contrat de performance signé entre la BnF et le ministère de la Culture et de la Communication. Le précédent contrat, établi pour une durée de trois ans (2014-2016), a fait suite à un premier contrat, dont la durée initiale, de trois ans également (2009-2011), avait été prolongée par un avenant de deux ans (2012-2013).

Ses orientations reprennent et précisent celles de la lettre de mission de la présidente de l'établissement, dans le respect de la stratégie partagée entre l'établissement et le ministère de la Culture et de la Communication.

La durée des contrats de performance des opérateurs placés sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication est, sauf exception, de trois ans. Cependant, à la demande de l'établissement et afin d'accompagner la durée de réalisation de certains grands projets structurants dont l'établissement est porteur, le choix stratégique d'une durée de cinq ans a été accepté par la tutelle. Cette durée s'articule avec celle du mandat de la présidente de la BnF et celle, prévisionnelle, des projets suivants : le schéma numérique, la deuxième phase des travaux de rénovation du quadrilatère Richelieu, la politique des publics.

Cet allongement de la durée du contrat s'accompagne d'un suivi étroit de l'atteinte des objectifs incluant une clause de révision à trois ans et s'appuyant sur l'élaboration de documents formalisés.

Documents de suivi

Au plus tard le 31 mai de chaque année, la BnF remettra un bilan annuel de performance précisant l'atteinte des objectifs, indicateurs, cibles et engagements. Ce bilan annuel fera l'objet à mi-année d'une présentation au conseil d'administration ayant à connaître le rapport d'activité.

Au terme de la période 2017-2019, l'établissement établira un bilan stratégique des trois années écoulées qui fera l'objet d'une présentation au premier conseil d'administration de l'année 2020. Ce document comprendra :

- une note de bilan stratégique se fondant sur l'évaluation de chacun des axes du contrat de performance ;
- une synthèse des tableaux de suivi.

Le niveau de réalisation des recettes propres fera l'objet d'une attention particulière lors de ce bilan afin d'ajuster les perspectives 2020-2021.

Pour l'année 2020, ce document de synthèse se substituera au bilan annuel de performance et permettra, le cas échéant et en concertation avec le ministère de la Culture et de la Communication, un ajustement des objectifs, indicateurs, cibles et engagements du contrat. Ces actualisations ou changements de stratégie pourront être pris par voie d'avenant en cas :

- d'évolution de contexte, de non-réalisation d'engagements ou de non-atteinte d'une cible ou d'un taux de réalisation de 15 % inférieur à celui escompté, d'une part ;
- de faits dont l'établissement ne serait pas à l'origine ou de changements de priorités ministérielles, d'autre part.

Les organisations culturelles s'inscrivent donc dans une logique d'*accountability* vis-à-vis de leur tutelle.

Synthèse section 1 : Caractéristiques du secteur culturel français

1. Reconstitution et mise en perspective historique

1.1. Culture : entre philosophie et polysémie
1.2. Duo culture-politique
1.3. Tryptique culture-politique-économie

Cette partie met en exergue le rôle du ministère dans des opérations de contractualisation avec les établissements culturels sous tutelle, avec la signature de « contrats de performance » constitués d'indicateurs de suivi d'activité ou de contrôle de l'atteinte d'objectifs quantifiés (fréquentation par catégorie de visiteurs, coûts des productions, taux d'autofinancement, etc.). Dans le cas des musées par exemple, qui a donné lieu à plusieurs travaux, P. Ughetto explique : *« Les musées font désormais l'objet d'une véritable gestion, au sens actif du terme : ils donnent lieu à des actions visant à leur développement, au renouvellement et à l'élargissement de ce qu'ils offrent à voir et à faire au public (…). D'où la montée de tâches purement gestionnaires : établissement d'un programme à destination des scolaires et des adultes, organisation de la sécurité (mise aux normes incendie…), recherche de financements par appel au mécénat ou location de salles, plans de formation des agents, etc. »* (Ughetto, 2006). Cette vague d'instrumentation s'explique aussi par l'arrivée de nouveaux profils dans ces organisations, comme les contrôleurs de gestion, les gestionnaires et administrateurs, les financiers et les chefs de projet (Berman, 1999). Enfin, la concurrence internationale que rencontrent les grandes organisations culturelles et les problématiques de valorisation économique ont suscité la construction de nombreux outils, notamment le *benchmarking* et le marketing (Bayart et Benghozi, 1993 ; Tobelem, 2005). La culture devient à la fois un projet politique, économique et social des sociétés contemporaines (Bourgeon-Renault et Gombault, 2009).

2. DÉLIMITATION ET ACTEURS OPÉRATIONNELS DU CHAMP CULTUREL

Cette partie aborde les structures et organisations qui composent le champ culturel, leurs missions et caractéristiques.

2.1. TYPOLOGIE ET STRUCTURE DES ORGANISATIONS CULTURELLES

Le champ culturel est composite : il existe une diversité des activités, de ses produits ou de ses structures. Plusieurs typologies sont recensées que nous exposons par la suite.

2.1.1. Typologies par activités

En 1987, le ministère de la Culture définit quatre ensembles principaux d'expression et de diffusion artistique :

1. Les services culturels (patrimoine, musées et arts plastiques, spectacle vivant) ;
2. La filière de l'écrit (édition de livres, presse) ;
3. La filière du son (édition de phonogrammes, radio) ;
4. La filière de l'image (cinéma, télévision).

Une définition pragmatique et consensuelle a été élaborée par le groupe de travail européen sur les statistiques culturelles (Eurostat, 2007[10]). Le champ culturel est limité aux seules activités considérées comme « culturelles » par tous les États membres (les activités sportives ou touristiques, par exemple, n'ont pas été retenues). Il a été structuré en une soixantaine d'activités au croisement de huit domaines (patrimoine artistique et monumental, archives, bibliothèques, livre et presse, arts plastiques, architecture, arts du spectacle, audiovisuel/multimédia) et six fonctions (conservation, création, production, diffusion, commerce, formation).

2.1.2. Typologie par produits culturels

D'autres typologies des activités culturelles permettent de les structurer par produits culturels, à l'instar de Antoine et Salomon (1980) qui distinguent deux catégories d'activités culturelles en fonction du mode de production et de diffusion : les activités qui relèvent d'une culture de masse et celles qui concernent une culture élitiste.

La première passe par des structures, des processus de production et de diffusion de type industriel – d'où le nom d'industries culturelles – alors que la seconde passe par des institutions dont les structures, les méthodes de travail et les modes de financement se rapprochent de l'artisanat, notamment quant à la distribution des produits. Dans la première catégorie d'activités se trouvent les pratiques telles que les consommations de CD, de livres ou de produits comme la télévision et la radio. La seconde catégorie regroupe les activités du spectacle vivant : danse, concert classique, opéra, opérette, théâtre. À la frontière de ces deux secteurs se trouvent le cinéma, les monuments historiques, les expositions (peinture, sculpture, arts plastiques) et les musées.

Cette catégorisation permet de distinguer :

• les produits reproductibles sans ou avec l'intervention d'un travail culturel dans le produit (livre ou disque) ;

• les produits semi-reproductibles ou non reproductibles à l'identique, avec intervention d'un travail culturel dans le produit. Leur non-reproductibilité ou leur reproductibilité limitée est alors une caractéristique de la valeur d'usage du produit qui peut se présenter sous une forme immatérielle (spectacle vivant) ou matérielle (artisanat d'art). Il faut également noter la classification de Busson et Evrard (1987) en neuf types de produits culturels.

10- Eurostat/ministère de la Culture et de la Communication (2007), « Statistiques Culturelles en Europe », *Culture chiffres*, Hors-Série.

Tableau 5. Classification des produits culturels (Busson et Evrard, 1987)

1	Les produits d'art plastique destinés à la vente
2	Les musées et les expositions
3	Le spectacle vivant
4	Les livres
5	La musique enregistrée
6	Le cinéma
7	Les produits vidéo enregistrés
8	Les émissions de radio
9	Les émissions de télévision

2.1.3. Typologie par organisations

Le champ culturel peut aussi être appréhendé par les organisations qui le composent. Plusieurs caractéristiques permettent de mieux les comprendre : leurs structures et leur comportement organisationnel.

2.1.3.1. Les structures

Les structures se différencient par leur fonction de production mais aussi par leur taille, de l'association de quartier à la major, ou encore par leur caractère stable ou temporaire : des grandes institutions de l'Etat, les plus stables, aux festivals, structures par projets, fondamentalement instables mais qui peuvent aussi s'institutionnaliser.

Encadré 7. Définition de l'institution culturelle (d'après Bourgeon-Renault, 2009)

Définition de l'institution culturelle

De nombreuses organisations culturelles sont des institutions, au sens défini par Selznik (1957) : elles présentent un caractère particulier et distinctif ; elles existent et possèdent une valeur propre, indépendamment des buts qu'elles servent ; elles s'inscrivent depuis des années, voire des siècles, dans les valeurs portées par la société ; à différentes époques, des individus s'y sont investis, consacrés, identifiés. L'histoire est en effet le support essentiel de l'institutionnalisation de ces organisations. Le discours épique de la fondation y est présent et sert la formation d'une idéologie et d'un imaginaire de l'organisation, d'un mythe commun, socialement intégrateur.

Il existe un autre critère dans le découpage des organisations culturelles: le statut juridique, public ou privé, recoupant plus ou moins une logique marchande ou non marchande. La diversité des statuts juridiques reflète la diversité des objectifs. Toutefois, dans tous les pays du monde, la majorité des organisations culturelles sont à but non lucratif.

DiMaggio (1987), dans un article de synthèse sur les organisations culturelles, fournit des explications économiques et non économiques de la prépondérance des organisations à but non lucratif dans le champ culturel. Les explications non économiques proposent d'une part les origines institutionnelles des organisations culturelles à but non lucratif – le rôle des groupes de consommateurs dans la création d'organisations culturelles, l'établissement d'une définition conventionnelle de la firme, la segmentation des marchés, et la diffusion des goûts – et d'autre part l'influence de l'État avec les procédures administratives et les définitions sur la distribution des formes organisationnelles dans des organisations particulières. Les explications économiques consistent à dire que les activités culturelles ne

permettent pas de dégager de profits (loi de Baumol et Bowen[11], 1966) et qu'elles sont des biens collectifs caractérisés par des demandes d'option.

2.1.3.2. Comportement organisationnel

La présence de l'œuvre au cœur des organisations culturelles gouverne plus ou moins leur comportement. Dans les *majors* des industries culturelles, la logique de marché domine, même si la création de valeur économique autour des œuvres requiert une création de valeur culturelle. Mais pour une grande partie du champ culturel, dans les organisations à but non lucratif, mais aussi souvent dans les petites organisations à but lucratif des industries culturelles (indépendants), il y a primauté des missions artistiques et culturelles: les objectifs financiers (équilibre, rentabilité) sont souvent secondaires, de l'ordre des moyens, même lorsqu'ils sont nécessaires (DiMaggio, 1987).

2.1.4. Évolution et extension du champ culturel : les industries créatives

Le champ culturel connaît des évolutions et son extension aux industries créatives est en partie conditionnée par un changement technologique majeur. À partir des années 80, dans un contexte de mondialisation, les technologies nouvelles telles que l'Internet, le commerce électronique et les fichiers électroniques sont apparues et ont révolutionné le partage, le commerce et la consommation des biens culturels, les rendant beaucoup plus faciles qu'auparavant. Les stratégies des industries culturelles en ont été modifiées. Alors qu'elles étaient spécialisées par filières de supports et de contenus, elles ont pu combiner plusieurs médias dans la production des supports et de contenus dits alors « multimédias ». Une même organisation qui avait jusque-là un seul métier (édition, musique, cinéma, presse...) était à même de les rassembler. À la fin des années 1990 s'en est suivie une compétition intense, à l'échelle mondiale, entre Américains, Européens et Asiatiques, accompagnée de restructurations et rachats en rafale, aboutissant à la constitution de puissants groupes multimédias multinationaux (Warnier, 2004). Cette multiplicité des contenus, effaçant les frontières entre les différents modes d'expression culturels et les élargissant, a retrouvé un dénominateur commun sous le vocable « création ».

La créativité est désormais perçue comme une source décisive d'avantage compétitif pour le futur (Florida, 2002), au cœur de l'avènement progressif d'une société du savoir, fondée sur l'économie de la connaissance. Éloignée de sa conception romantique qui en faisait au XIXe siècle l'expression transcendante d'attributs individuels, elle est aujourd'hui définie comme un processus social dynamique, stimulé, orchestré, structuré par des contextes territoriaux, sectoriels, organisationnels et relationnels spécifiques (Amabile, 1983), ce que l'on appelle les structures de la création (Paris, 2007).

Aussi, de nouvelles structures culturelles émergent à l'instar de la Fondation Louis Vuitton ou de la Fondation Pinault. La Fondation Louis Vuitton, construite par l'architecte Franck Gehry au bois de Boulogne, a été créée et financée par Bernard Arnault, le patron du groupe de luxe LVMH. La Fondation a suscité l'intérêt de la presse compte tenu du succès de l'exposition Chtchoukine dont le nombre de visiteurs a atteint 1,2 millions en 2017. Cette réussite symbolise la montée en puissance du privé au détriment de musées comme Le Louvre, le Grand Palais, Orsay ou Pompidou[12].
Les missions poursuivies par l'organisation se détachent dans le discours qui suit : « *Animée*

11- La loi de Baumol et Bowen est présentée dans la section 2.
12- *Le Monde*, 25 février 2017.

par une mission d'intérêt général, la Fondation Louis Vuitton affiche un engagement affirmé en faveur de l'art contemporain et souhaite le rendre accessible au plus grand nombre. Pour promouvoir la création artistique sur le plan national et international, la Fondation Louis Vuitton s'appuie sur une collection permanente, des commandes d'artistes, des expositions temporaires d'art moderne et contemporain et des manifestations pluridisciplinaires. Elle compte parmi ses priorités la mise en œuvre d'une mission pédagogique, notamment auprès des jeunes publics.
La collection et la programmation, ancrées dans l'histoire des mouvements artistiques des XX^e^ et XXI^e^ siècles, proposent ainsi une série d'initiatives destinées à :

- *Promouvoir la création du temps présent en affirmant un parti pris d'ouverture et de dialogue avec les artistes, les intellectuels et le public.*
- *Étonner les visiteurs en offrant une activités protéiforme qui informe, expose et valorise les œuvres des XX et XXI^e^ siècles dans un lieu d'exception.*
- *Émouvoir et surprendre les publics en exposant le travail des créateurs dans un bâtiment innovant, fleuron d'une architecture emblématique signée Frank Gehry.* [13]»

La Fondation Pinault est un projet de création d'espace dédié à l'art contemporain situé dans l'édifice de la bourse de commerce de Paris, dans le premier arrondissement. L'ouverture est prévue avant la fin de l'année 2018.
L'émergence de fondations privées met en exergue le dialogue instauré entre le milieu de l'entreprise et celui de la culture. Notons que les missions revendiquées par la Fondation Vuitton, évoquées dans l'extrait proposé plus haut, sont très proches des missions des établissements culturels que nous allons lire dans la partie suivante.

Synthèse partielle

Cette sous-section avait pour objectif de présenter les typologies des organisations culturelles. Nous avons vu quatre types de classification : celle à partir des activités culturelles, à partir des produits culturels, des organisations et enfin les industries créatives. Notons aussi que ces dernières années, le paysage culturel se modifie et voit l'émergence de fondations privées.

2.2. LES MISSIONS ORIGINELLES

Dans les organisations à finalités artistiques et culturelles, les objectifs et missions sont nombreux et s'inscrivent le plus souvent dans trois registres :

(1) artistique et culturel ;
(2) social ;
(3) financier.

Dans le registre artistique et culturel, les missions premières découlent de la nature de la production – création, conservation, diffusion – assortis d'objectifs qualitatifs fréquents de qualité et de réputation.

13- http://www.fondationlouisvuitton.fr/la-fondation.html

Dans le registre social, on trouve le plus souvent une double mission d'éducation (favoriser la découverte, l'apprentissage et l'appréciation esthétique) et d'accessibilité (ouvrir l'accès au plus grand nombre en travaillant les conditions matérielles et psychologiques de l'expérience culturelle).

Enfin, dans le registre financier, les objectifs concernent la simple survie pour la plupart des organisations, le niveau d'autofinancement (pour de nombreuses organisations à but non lucratif) ou encore la rentabilité, voire la maximisation du profit, pour les organisations du secteur marchand.

Les organisations à finalités artistique et culturelle revendiquent souvent leurs « missions exceptionnelles », qui diffèrent de celles des entreprises classiques, des entreprises marchandes, et mettent en avant leur double mission d'éducation et d'accessibilité.

2.3. LE PRODUIT CULTUREL : L'EXCEPTION CULTURELLE[14] ?

Compte tenu des spécificités du secteur culturel, il est évident que le produit culturel présente des spécificités par rapport aux produits industriels ou de grande consommation, tant sur le plan de l'offre que celui de la demande (Evrard, 1991 ; Kotler et Scheff, 1996 ; Colbert, 2000).

Le produit culturel pourrait se définir comme un bien ou un service véhiculant de la culture. Mais surgit alors le problème de la définition de la culture et du périmètre des activités et biens que l'on peut qualifier de « culturel ». Sans entrer dans de nombreuses controverses qui sont tout à fait en marge de cette recherche, il semble toutefois possible de considérer que le concept s'articule autour de deux dimensions complémentaires (Busson et Evrard, 1987) : l'approche culturaliste et l'approche économique.

Un produit culturel n'est pas toujours une œuvre d'art. Il peut être aussi la trace matérielle ou immatérielle d'un patrimoine. Qu'il intègre ou non du travail artistique dans son processus de production, le produit culturel présente des spécificités comme le décrit la figure suivante.

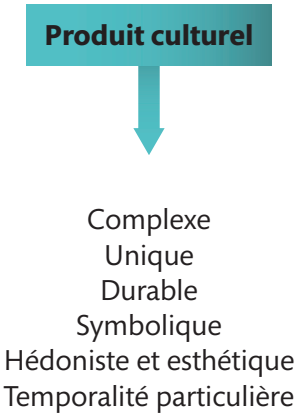


Figure 6. Produit culturel

14- Expression popularisée dans les années 80 par Jacques Lang, alors ministre de la culture. Expression qui sonne comme une plaidoirie pour la reconnaissance du statut particulier des œuvres culturelles : elles ne sauraient être considérées comme des marchandises classiques, susceptibles d'être livrées, sans règle aucune, aux lois du marché.

En résumé, le produit culturel (bien ou service) peut être défini comme :
• étant le résultat d'un mode d'expression issu de l'un des domaines du champ culturel (musique, lyrique et chorégraphique, arts plastiques, art dramatique, cinéma, audiovisuel, expression écrite...) ;
• identifié par un cycle de production intégrant, plus ou moins, un travail artistique et par un processus de diffusion spécifique. Il présente des propriétés caractéristiques qui font sa spécificité : il est complexe à plusieurs titres, notamment parce qu'il est intangible et peu fonctionnel ; il est unique, à forte valeur symbolique, vecteur d'hédonisme et d'esthétisme, et enfin il s'inscrit dans une temporalité particulière, à la fois durable, éphémère et chronophage. La complexité propre des produits culturels est renforcée par leur perpétuelle évolution aussi bien au niveau de l'offre que de la demande. La mondialisation, d'une part, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, d'autre part, entraînent une diversification des activités du champ culturel et leur interdépendance croissante avec le reste de l'économie. Dans ce contexte, la question du marketing de ces biens et services devient inéluctable.

Synthèse partielle

Il est usage de souligner les spécificités des produits culturels, ou plus largement du champ culturel. En se référant à la classification réalisée par Evrard (1999), elles concernent trois niveaux.

• L'offre, avec l'autonomie de l'artiste dans la phase de conception et de création de l'œuvre, l'unicité de cette même création (nonobstant les possibilités de reproduction des supports), la durabilité de l'œuvre (avec la constitution d'un patrimoine et d'un catalogue qui peuvent franchir les époques).
• La demande, avec les fortes dimensions symboliques du produit culturel et la recherche par le consommateur d'une expérience esthétique où les émotions ont une place centrale. À ces dimensions s'ajoute le coût temporel de la consommation de produits culturels.
• L'interaction offre – demande, enfin, avec les questions liées à la tarification et au prix des produits culturels, ou au double système d'évaluation des produits culturels (par les consommateurs mais aussi par les pairs).

Avant de clore cette première partie consacrée aux caractéristiques du secteur culturel et après avoir exploré les différentes typologies d'organisations existantes, notons que dans le cadre de notre recherche et particulièrement lors de la phase d'étude de cas, nous nous intéressons précisément aux bibliothèques et aux musées. Nous souhaitons ici mettre l'accent sur certaines caractéristiques les concernant puisqu'il s'agit de nos objets d'étude principaux. Notre propos n'est pas d'être exhaustif mais de sélectionner les thématiques qui ont un impact sur la problématique des publics, et donc sur le marketing, avant d'aborder la section 2.

Guy Saez (1994) montre combien le rapport à la logique économique contribue à modifier les deux types d'institution (bibliothèques et musées). Selon l'auteur, les musées sont davantage confrontés à la logique économique et gestionnaire. Leurs statuts et leurs modes de gestion

sont plus variés que ceux des bibliothèques : établissement public sous tutelle de l'État, régies directes municipales ou départementales, fondation, association Loi 1901, sociétés d'économie mixte… La coexistence du secteur public et du secteur privé dans le monde muséal n'est pas comparable avec celui de la lecture publique, très largement dominé par le secteur public. Cela a des incidences sur les modèles d'organisation et de gestion : celui de l'entreprise ou celui de l'administration publique, selon les cas.

Les grands établissements muséaux adoptent de nouvelles méthodes de gestion. Dès 1996, des publications attestent de cette évolution, comme « Musées, gérer autrement : un regard international et plus récemment « Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion de Jean-Michel Tobelem (2005). Les musées y sont décrits comme des acteurs économiques à part entière qui s'intègrent de façon croissante dans les mécanismes du marché, même s'ils appartiennent au secteur à but non lucratif. À partir de ce constat, il crée la notion d' « organisation culturelle de marché » (OCM) et propose une approche marketing « raisonnée » pour gérer une politique des publics. D'autres auteurs préconisent également pour les « gestionnaires de patrimoine » une stratégie de marketing pour atteindre les segments (familles, personnes âgées, groupes sociaux défavorisés, etc.) susceptibles d'être intéressés. Cette pratique de « typologisation » des visiteurs avec des activités diversifiées en fonction de chaque segment de public est assumée de façon plus systématisée dans les musées que dans les bibliothèques où l'on pratique essentiellement la segmentation traditionnelle enfant/adulte. De façon générale, cet essor de pratiques marketing est moins affirmé dans le monde des bibliothèques même si de nombreux bibliothécaires les prennent en compte dans leur organisation.

Si l'absorption de la « modernisation » - pour reprendre la formule de Guy Saez - s'est réalisée rapidement dans le milieu muséal, elle a été plus lente dans les bibliothèques.

Synthèse partielle section 1 : Caractéristiques du secteur culturel français

La section 1 de la revue de la littérature a permis de présenter le concept de culture, d'exposer les caractéristiques intrinsèques du secteur culturel français et les typologies des organisations existantes. Cette partie a mis en exergue l'interventionnisme originel de l'État dans le domaine de la Culture. Toutefois, le contexte budgétaire entraine des modifications dans la gestion des établissements culturels, notamment au niveau de la nécessité d'augmenter leurs ressources propres. En outre, les missions des organisations culturelles ont évolué, se sont multipliées et diversifiées. Les structures culturelles ont vu leur organisation se complexifier, leur gestion se rationnaliser, leurs activités s'étendre, les infrastructures se développer et se rénover depuis près de vingt ans surtout (Gombault, 2003). Leur image a changé, la fréquentation a cru de manière spectaculaire ces dernières années. Les organisations à finalité culturelle sont aujourd'hui davantage tournées vers le marché et le marketing devient un outil pour répondre aux réalités du secteur culturel. La culture qui a toujours été « une affaire d'État » devient aussi une affaire privée avec l'émergence de fondations privées[15] et le recours à des outils nés dans l'entreprise, comme le marketing.

15- L'emprise du privé divise, *Le Monde*, dimanche 23, lundi 24 avril 2017.

Section 2.
La mise en place d'un marketing adapté aux spécificités du secteur culturel

Nous proposons ci-dessous la structure des parties de la section 2. Cette dernière est composée de trois parties comprenant elles-mêmes trois sous-parties.

Section 2 : La mise en place d'un marketing adapté aux spécificités du secteur culturel
1. Fondements théoriques de l'économie de la culture
1.1. Les auteurs classiques 1.2. La Loi Baumol 1.3. Françoise Benhamou
2. Fondements théoriques de l'orientation-marché
2.1. L'orientation-marché 2.3. L'orientation marché dans l'organisation culturelle
3. Philosophie marketing dans l'organisation culturelle : l'orientation-publics
3.1. Dimension conceptuelle 3.2. Dimension opérationnelle

1. FONDEMENTS THÉORIQUES DE L'ÉCONOMIE DE LA CULTURE

Avant d'aborder le marketing des organisations culturelles, il convient d'exposer les fondements théoriques de l'économie de la culture dont les sciences de gestion sont en quelque sorte les héritières.
Il existe une pensée économique de la culture. En effet, des auteurs classiques de l'économie évoquent l'économie de la culture et de la connaissance. Toutefois, comme l'affirment certains auteurs, une histoire de l'économie des arts, de la culture et une anthologie de ces textes manquent certainement (Benhamou, 2016). La question de la valeur du travail d'un artiste, de sa carrière, d'une œuvre de création et de ses prix qu'ils soient ceux d'un spectacle ou d'une œuvre plastique comme une œuvre scientifique, ou plus simplement de la transmission du savoir, a été perçue et parfois théorisée.

1.1. LES AUTEURS CLASSIQUES

Les économistes Smith, Ricardo et Mil ont exprimé un intérêt pour les arts. Toutefois, ils n'ont pas réalisé de production académique à proprement parler mais ont tiré un exemple, une illustration, présenté un cas relatif à l'économie de la culture.

1.1.1. Adam Smith

Pour Smith, la culture est un bien « public » car elle contribue essentiellement à l'éducation, thème qu'il mobilisera longuement dans son analyse comparative des systèmes éducatifs anglais et écossais. Plus originale est sa contribution à l'analyse du comportement des artistes qui manifestent une « *folle confiance en leur bonne étoile* » : ils ont en effet tendance à surestimer leurs chances de gains mais à sous estimer les risques de pertes correspondantes (Smith, 1776).

1.1.2. Adam Smith et Ricardo

Pour Adam Smith et David Ricardo, la dépense pour les arts relève de l'activité de loisirs, et ne contribue pas à la richesse de la nation. Smith perçoit la culture comme le domaine par essence du travail non productif : *« Leur ouvrage à tous [les travailleurs non productifs], tel que la déclamation de l'acteur, le débit de l'orateur ou les accords du musicien, s'évanouit au moment même où il est produit »* (livre II, chap. 3). Toutefois il souligne le caractère particulier du travail artistique qui nécessite des investissements longs et coûteux ; ainsi il écrit : *« L'éducation est encore bien plus longue et bien plus dispendieuse dans les arts qui exigent une grande habileté […]. La rétribution pécuniaire des peintres, des sculpteurs, des gens de loi et des médecins doit donc être beaucoup plus forte »* (livre I, chap. 10, section 1). La rémunération de l'artiste reflète le coût de l'investissement que son travail a exigé. Smith reconnaît, certes implicitement, les « effets externes » de cette dépense : *« […] Si l'État encourageait, c'est-à-dire s'il laissait jouir d'une parfaite liberté tous ceux qui, pour leur propre intérêt, voudraient essayer d'amuser et de divertir le peuple, sans scandale et sans indécence, par des peintures, de la poésie, de la musique et de la danse, par toutes sortes de spectacles et de représentations dramatiques, il viendrait aisément à bout de dissiper dans la majeure partie du peuple cette humeur sombre et cette disposition à la mélancolie qui sont presque toujours l'aliment de la superstition et de l'enthousiasme »* (livre V, chap. 1, section 3).
Comme le souligne Benhamou (2016), des travaux académiques américains[16] abordent l'économie de la culture mais elle n'y occupe pas une place centrale.

1.2. LES AUTEURS CONTEMPORAINS : ÉCONOMIE ET CULTURE : DUO VIABLE ?

1.2.1. La Loi Baumol

Les travaux de Baumol et Bowen (1966) mettent en évidence le principe de la faible soutenabilité de la culture dans une économie de marché ; l'idée selon laquelle le marché et la culture « ne s'accordent pas » n'est pas récente.

En 1965, la fondation Ford, désireuse et soucieuse de comprendre pourquoi les théâtres subventionnés requièrent une subvention toujours accrue, confie le pilotage d'une commission à deux économistes, William J. Baumol et William G. Bowen. A cette époque, la montée des cachets des artistes et la diminution du nombre de productions contraignent de nombreux théâtres à déposer le bilan. Dans leurs conclusions, les auteurs présentent les conditions de survie du spectacle vivant sur le modèle d'un dilemme : *«Si, en 1780, un quatuor de musiciens avait besoin de quarante minutes pour jouer une oeuvre de Mozart, aujourd'hui, quarante minutes d'exécution sont toujours nécessaires.»* Le principe de « maladie des coûts » énoncé repose sur l'impossibilité du secteur culturel (décrit comme archaïque, par opposition au « secteur progressif ») à dégager les économies d'échelle et les gains de productivité dont a besoin la croissance. Cette théorie décrit les rouages de la récession. Il ne s'agit pas à proprement parler d'une loi mais d'une théorie des choix qui diagnostique une situation de rendements décroissants. Baumol met ainsi les agents du spectacle vivant (Etat, entrepreneurs, salariés) face à des arbitrages moraux (choix entre qualité et quantité) et face à la responsabilité qui est la leur : supporter les coûts ou laisser mourir les activités concernées. *Grosso modo* les économistes ont montré que les organisations du spectacle

16- Parmi les économistes ayant réalisé des travaux sur le thème de l'économie et de la culture, on trouve William Baumol, Kenneth Arrow, Gary Becker et Herbert Simon entre autres (Benhamou, 2016).

vivant ne peuvent que s'appauvrir sous l'effet d'une baisse tendancielle de leur productivité relative. Pour leur survie, elles doivent, de fait, recourir à l'argent public ou au mécénat.
En France, la réponse est passée par l'interventionnisme et la nationalisation d'une grande partie de ce secteur – mouvement allant de pair avec l'utopie d'une grande institution de qualité, redistributrice de capital cognitif et symbolique.

1.2.2. Baumol et al.

En résumé, ce sont les travaux de William Baumol et de William Bowen (1966) sur l'économie du spectacle vivant, ceux de Gary Becker sur la consommation de biens dont le goût s'accroît au fil du temps, et ceux d'Alan Peacock et de l'école du *Public Choice* qui forment les prémisses de la future économie de la culture. Celle-ci est restée longtemps partagée entre les résultats contradictoires de ces travaux : tandis que Baumol et Bowen démontrent que l'économie culturelle est tributaire des subventions publiques, les seconds cherchent à renouer avec les paradigmes traditionnels de l'économie politique, Becker tentant de démontrer que les comportements culturels demeurent rationnels et maximisateurs, y compris en matière de consommation, et les derniers démontrant que la rationalité pousse les administrations à s'octroyer des rentes, et des groupes de pression à s'attribuer les retombées de l'intervention publique.

1.2.3. Françoise Benhamou

Benhamou (2016) précise que la culture est un investissement, du fait de ses externalités positives, comme le soulignait déjà Adam Smith, pourtant peu suspect d'un penchant pour la dépense publique. Car, en amont de cette externalité, il faut relever l'effort collectif que représentent la construction et le fonctionnement d'un théâtre, d'une salle de concert ou d'une médiathèque. Il faut s'atteler à démontrer que ceux-ci procèdent de préférences collectives, en éventuelle concurrence avec d'autres choix en faveur d'un stade, d'un rond-point, ou d'un casino. Les biens et les activités culturels génèrent des chiffres, entrants et sortants. Si ces données permettent d'obtenir une plus ample connaissance du secteur culturel et de ses enjeux, il convient de considérer la culture comme un domaine économique singulier, dont la mise en concurrence avec d'autres secteurs modélisés sur des principes de rentabilité chiffrée mérite précaution.

Synthèse partielle

L'économie de la culture s'est ainsi développée, étendant progressivement son territoire et ses méthodes, jusqu'à obtenir une reconnaissance institutionnelle dont témoigne la publication en 1994 d'un *survey* de David Throsby dans la revue prestigieuse *Journal of Economic Literature*. Trois facteurs ont contribué à cette reconnaissance : la mise en avant d'une propension à générer des flux de revenus ou d'emplois, le besoin d'évaluation des décisions culturelles et, sur le plan théorique, le développement de l'économie politique vers des champs nouveaux (économie des activités non marchandes, économie de l'information et de l'incertitude, économie des organisations, économie de l'Internet, révision du présupposé de rationalité). L'économie de la culture devient un terrain privilégié pour les vérifications empiriques et emprunte ici ses grilles de lecture à la « nouvelle microéconomie ». Dès 1976, Mark Blaug écrit : *« Les économies de l'art constituent une sorte de terrain d'expérimentation*

de la pertinence des concepts économiques fondamentaux. » La publication d'un volume consacré aux arts et à la culture dans la prestigieuse collection *« Handbooks in Economics »*, par l'éditeur North Holland en 2006, témoigne d'une reconnaissance académique désormais établie.

2. FONDEMENTS THÉORIQUES DE L'ORIENTATION-MARCHÉ

Nous l'avons suggéré en guise d'introduction de la section 1, les sciences de gestion sont en quelque sorte les héritières de l'économie, et le marketing l'une des composantes des sciences de gestion. Cette partie est consacrée à la conceptualisation de l'orientation-marché.

2.1. CONCEPTUALISATION DE L'ORIENTATION-MARCHÉ

Depuis les travaux fondateurs de Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990), les recherches autour de l'orientation-marché se sont multipliées.

L'orientation-marché est définie comme la « mise en œuvre du concept marketing » (Kohli et Jaworski, 1990), celui-ci désignant une philosophie *« qui postule que la profitabilité à long terme d'une entreprise est davantage assurée en focalisant ses activités sur la satisfaction des besoins des consommateurs composant un/des segment(s) cible(s) »* (Deng et Dart, 1994). L'orientation-marché est ainsi considérée comme une orientation stratégique destinée à *« développer les comportements nécessaires à une performance supérieure et continue »*. (Narver et Slater, 1990)

Deux approches du concept de l'orientation marché coexistent. L'approche comportementale, développée par Kohli et Jaworski (1990) et l'approche culturelle, à l'initiative de Narver et Slaver (1990). De multiples débats portant sur la supériorité d'une approche sur l'autre ont prévalu dans la recherche académique pendant une décennie pour finalement laisser place à un consensus général sur l'intérêt et le lien qui existent entre les deux concepts. En effet, il a été démontré la relation entre culture et comportements organisationnels (Homburg et Pflesser, 2000). Les chercheurs ont prouvé que la culture d'orientation marché est antérieure aux comportements relevant de l'orientation marché, dont ils sont les manifestations. L'intégration des approches culturelles et comportementales constitue ainsi une étape théorique décisive.

Selon Kohli et Jaworski (1990), l'orientation marché se définit comme un ensemble de comportements organisationnels (fondant ainsi l'approche comportementale). L'orientation marché désigne « la production par l'organisation d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, la diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation, et la réaction de l'organisation à ces informations ».

Plus précisément, la production d'informations désigne l'ensemble « des activités qui visent à développer la compréhension des besoins actuels et futurs des clients, ainsi que les facteurs qui les affectent » (Kohli et Jaworski, 1990), la diffusion d'informations « le partage des informations entre les différents départements de l'entreprise », et la réaction aux informations l'ensemble « des actions menées en réponse à l'information produite et partagée ».

L'approche culturelle, développée par Narver et Slater (1990), diffère logiquement de celle élaborée par Kohli et Jaworski (1990). L'orientation marché est définie comme un trait culturel organisationnel. Selon l'approche culturelle de l'orientation-marché, le concept désigne *«la culture organisationnelle qui induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients »* (Narver et Slater, 1990). Narver et Slater précisent que la volonté de *« proposer une valeur supérieure aux clients »* induit trois comportements organisationnels de *« compréhension des besoins des clients »*, de *« compréhension de la manière dont les concurrents répondent aux besoins de ces mêmes clients » et « d'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise pour proposer une valeur supérieure à ces mêmes clients »*. Selon ces auteurs, l'orientation-marché se manifeste dans l'organisation à travers trois composantes comportementales: une composante dite « d'orientation vers les clients », définie comme *« la compréhension suffisante des clients cibles afin d'être capable de leur offrir une valeur supérieure de manière continue »*, une composante dite « d'orientation vers les concurrents », définie comme *« la capacité et la volonté d'une organisation d'identifier, d'analyser et de répondre aux actions des concurrents »*, et une composante dite de « coordination inter-fonctionnelle », qui désigne *« l'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise afin de proposer une valeur supérieure aux clients cibles »*. Ces processus doivent impliquer l'ensemble de l'organisation et non exclusivement la fonction marketing.

2.2. CONCEPTUALISATION DE L'ORIENTATION-MARCHÉ DANS L'ORGANISATION CULTURELLE

Les organisations culturelles se tournent davantage vers le marché. Gainer et Padanyi (2001) réalisent au début des années 2000 une étude empirique portant sur l'application du concept marketing aux organisations culturelles au travers de l'analyse de la relation entre l'orientation marché et la performance organisationnelle. Leur travail empirique consiste à tester un modèle d'équations structurelles afin d'observer l'impact des activités marketing sur 3 variables *(customer satisfaction, peer reputation and resource attraction)*. L'analyse montre que 6 hypothèses relevant de la relation entre l'orientation-marché et la performance organisationnelle sont vérifiées. L'étude montre que les organisations qui mettent en place des activités davantage orientées marché dans leur plan marketing sont davantage capables de développer une culture interne orientée marché. Une culture orientée marché prédispose non seulement à une croissance dans les ressources et à de plus hauts niveaux de satisfaction du consommateur, mais aussi à une réputation plus importante parmi les pairs.

Voss et Voss (2000) réalisent un travail de recherche qui s'inscrit également dans le courant de l'orientation marché. Les auteurs examinent l'impact de trois orientations stratégiques alternatives - orientation client, orientation concurrent, orientation produit - sur une variété de mesures subjectives et objectives de performance dans l'industrie de théâtre professionnel à but non lucratif, qui est marquée pas d'importants taux d'innovation artistique et par les préférences des clients largement imprévisibles. Les résultats indiquent que l'association entre l'orientation stratégique et la performance varie selon le type de mesure de performance utilisé. Cependant, le résultat le plus inattendu indique que l'orientation client présente une association négative avec la vente de billets d'abonné, le revenu total et net excédent / déficit.

Nous proposons ci-dessous un extrait des résultats issus de l'étude empirique menée par Voss et Voss, à partir duquel nous avons élaboré notre guide d'entretien.

Tableau n°6 Extrait des résultats issus de l'étude empirique menée par Voss et Voss (2000)

TABLE A1
Four-Factor Solution with Orthogonal Rotation

	F1	F2	F3	F4
Product orientation in the theater industry				
We are always looking for good new plays and playwrights.	.93	−.09	.01	.12
We actively solicit and develop new plays.	.86	.05	.13	.15
A key component of our artistic mission is to develop innovative new works.	.82	−.26	−.11	.07
Customer orientation in the theater industry				
Our play selection is driven more by artistic considerations than by audience preferences.[R]	−.17	.86	−.12	−.04
Audience preferences are a key factor in our play selection.	.04	.85	.04	.02
We survey audiences to find out the plays they would like to see in the future.	−.14	.88	.27	.05
Competitor orientation in the theater industry				
We pay close attention to competitors' fundraising activities.	−.09	.07	.87	.11
We keep a close eye on our competitors' audience development tactics.	.12	.05	.87	.07
We monitor which plays are successful at other theaters.*				
Interfunctional coordination in the theater industry				
Most departments at this theater get along well with each other.	.16	.04	.10	.80
When members of several departments get together, tensions frequently run high.[R]	.11	.14	−.07	.79
Activities between artistic, production, and marketing departments are well coordinated.	.03	−.17	.20	.71
Coefficient alpha	.86	.73	.73	.67

[R]Denotes reverse-coded item.
*This item was dropped because it loaded with the customer orientation factor.
Loadings greater than .35 are in boldface and are bracketed for visual emphasis.

Synthèse partielle

Des études sur l'efficacité du marketing se sont donc développées (Voss et Voss, 2000 ; Gainer et Padanyi, 2002 : Rent Scheler et al, 2002 ; Arnold et Tapp, 2003) mais les conclusions ne convergent que rarement. Les indicateurs financiers ne suffisent pas à apprécier la contribution du marketing au sein de ces structures et l'on observe donc une volonté de mesurer l'efficacité du marketing au sein de ces structures.

3. PHILOSOPHIE MARKETING DANS L'ORGANISATION CULTURELLE : L'ORIENTATION-PUBLICS

Les raisons de l'introduction du marketing dans les institutions culturelles sont le résultat d'une volonté de démocratisation culturelle, de l'augmentation des besoins en matière de financement, du développement de la concurrence à la fois intra-sectorielle et extra-sectorielle avec l'industrie des loisirs et du besoin de mieux connaître le visiteur (Gombault 1997 ; Tobelem 1997).

Ainsi, le marketing peut fournir aux institutions culturelles un cadre pour l'analyse et l'intervention dans les programmes éducationnels, d'adhésion de membres ou de recherche de fonds, pour augmenter les revenus propres ou encore pour les relations publiques (Tobelem 1997). Toutefois, Châtelain (1997) souligne le fait que le marketing est peu utilisé comme un instrument à part entière en tant que fonction intégrée de l'organisation, mais qu'il est plutôt perçu comme un patchwork d'outils mis en œuvre ponctuellement.

C'est le même constat que fait Salaün (1990), précisément pour les bibliothèques. En effet, elles intègrent le marketing dans leur structure depuis une vingtaine d'années et s'approprient les outils proposés par la discipline. De fait, elles ont recours aux études des publics qui permettent d'affiner la compréhension du comportement des publics, l'analyse des besoins et de la satisfaction afin de proposer aux usagers des services adaptés. Le volet communication

est également très présent au sein de ces structures. Les bibliothèques glanent ainsi des savoir-faire développés par des écoles de management, des Institut d'Administration des Entreprises (IAE) ou encore des écoles de commerce. Cependant, ces emprunts sont souvent partiels et faits au coup par coup. S'ils sont ponctuellement très utiles, ils ignorent l'intérêt principal de la discipline qui réside dans la mise en œuvre d'une stratégie globale plaçant l'usager au centre des préoccupations de l'organisation. Il se peut que les études des publics réalisées soient partielles ou incomplètes et conduisent à des décisions erronées. Comme le souligne Salaün, le risque est d'appliquer de manière inadéquate le marketing qui sera alors rejeté. Le marketing est pensé et affiché dans sa dimension opérationnelle et non pas stratégique, ce qui affaiblit son influence au sein de la structure.

3.1. DIMENSION CONCEPTUELLE DU MARKETING DANS LES ORGANISATIONS CULTURELLES

Il est vrai que certains professionnels mettent volontiers en avant les spécificités du champ culturel et/ou du produit, pour tenter de freiner le développement du marketing et des pratiques de gestion dans ce domaine (Filser et al., 2003, p. 113).

Pourtant, la question de l'utilisation et de l'utilité des méthodes et outils marketing a été démontrée et conceptualisée par de nombreux auteurs.

En effet, plusieurs auteurs ont théorisé le marketing culturel, avec de nombreux ouvrages et articles académiques publiés sur le sujet depuis les années 80.

Bourgeon-Renault (2009) en propose la définition suivante : *« l'ensemble des outils dont dispose cette organisation pour susciter, de la part de ses publics, des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs organisationnels. L'outil central du marketing est l'étude des publics qui permet de décrire et comprendre leurs comportements, et donc d'œuvrer efficacement à la réalisation des buts que s'est fixée l'organisation. »*

Colbert (2014), quant à lui, propose une définition du marketing comme suit : *« L'art d'atteindre les segments de marché susceptibles de s'intéresser au produit, en ajustant à celui-ci les variables de la composition commerciale – le prix, la distribution et la promotion – afin de mettre le produit en contact avec un nombre suffisant de consommateurs et d'atteindre ainsi les objectifs conformes à la mission de l'entreprise. »*

La tendance générale consiste à opposer le marketing de la demande des industries culturelles au marketing de l'offre dominant des organisations les plus « traditionnalistes » telles que les bibliothèques. En réalité, les organisations culturelles adoptent une approche hybride du marketing. Il n'existe pas un modèle unique qui consiste à produire des œuvres peu risquées commercialement ou au contraire, à établir une programmation plus confidentielle. Les organisations culturelles présentent un portefeuille d'œuvres et de projets diversifiés : des produits destinés au grand public et des programmes plus confidentiels et audacieux.

Toutefois, le marketing de l'offre domine dans les organisations culturelles. En effet, le concept de « marketing de l'offre » (Colbert, 2000 ; Evrard, 2004), assurant la primauté des décisions relevant de la production artistique et culturelle tout en revendiquant sa dimension marketing, vise à concilier deux démarches qui semblent inconciliables.

3.2. DIMENSION OPÉRATIONNELLE

Le concept de marketing culturel a été théorisé durant les années 80 et continue de susciter l'intérêt des chercheurs en gestion. Pour les organisations culturelles, il ne s'agit pas d'une simple transposition d'un marketing « classique ». Il s'agit en réalité pour elles de s'approprier les outils proposés par le discipline, tout en les adaptant aux nombreuses spécificités organisationnelles, sociales et économiques du champ culturel.

Les outils dont disposent les organisations culturelles afin d'œuvrer à la réalisation de leurs missions concernent quatre grands domaines que l'on a coutume de présenter comme suit :

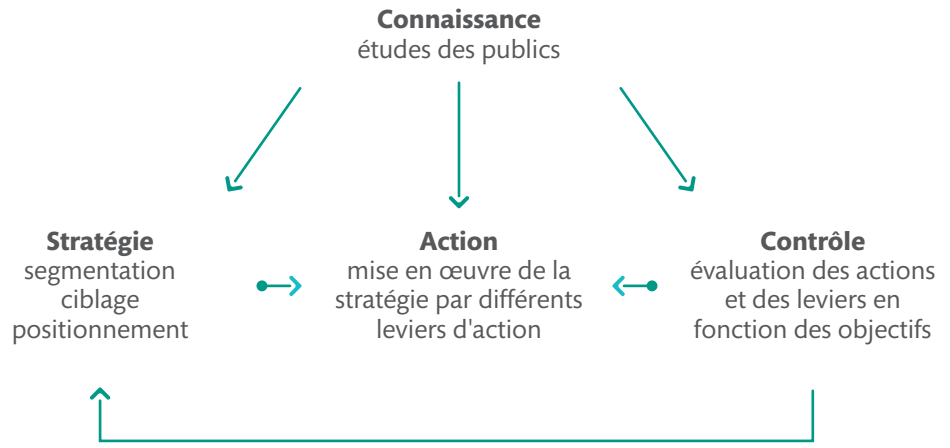


Figure 7. Les outils proposés par le marketing

• Premier outil, la *connaissance des publics* est la pierre angulaire du marketing. Les études de public viennent irriguer l'ensemble des outils du marketing :

– Les choix stratégiques se nourrissent de la description précise des divers types d'audiences ;

– Les leviers d'action pour mettre en œuvre les choix stratégiques adaptés aux caractéristiques des publics auxquels ils s'adressent ;

– Les outils de test ou de contrôle de ces actions relèvent directement de la sphère des études.

• Deuxième outil, la définition d'une stratégie marketing, nourrie par la connaissance des publics, se fondent sur quatre éléments :

– La segmentation des publics, c'est-à-dire le découpage du public en groupes homogènes (ou segments). Il s'agit ici, de reconnaître la diversité des publics auxquels s'adresse l'organisation, et donc la nécessité d'aborder chaque segment de public avec un langage adapté ;

– Le choix éventuel de segments en tant que cibles prioritaires à atteindre, ce qu'on appelle le ciblage ;

– Le positionnement de l'organisation et de son offre : il s'agit d'occuper, dans l'esprit du public cible, une place spécifique, attractive et si possible distincte de celle des concurrents ;

– enfin, la définition d'objectifs qualitatifs et quantitatifs précis par cible.

• La phase d'action (troisième outil) est l'occasion de traduire la stratégie de manière opérationnelle en mettant en œuvre divers leviers d'action dont la combinaison constitue ce qu'on appelle un *mix marketing*. On distingue généralement les leviers concernant l'offre elle-même (offre centrale et offre périphérique), les prix de ses différentes composantes, la communication, la distribution ou la diffusion des produits et services. Chaque levier d'action, théoriquement adapté aux cibles visées grâce à la connaissance des publics donnée par les études, permet d'agir sur leur attitude et leur comportement (d'achat, de fréquentation, d'apprentissage, de prescription, de subvention, etc.) dans un sens favorable à la réalisation des missions de l'organisation culturelle.

• Enfin, le domaine du contrôle (quatrième outil) cherche à mesurer l'impact affectif, cognitif et comportemental des différents leviers d'actions. Les résultats de tels contrôles viennent nourrir la stratégie marketing (ex. : repositionnement d'un équipement culturel) et sa mise en œuvre (modification de la politique tarifaire) en soulignant les corrections à leur apporter.

Au-delà de ces considérations générales, attardons-nous sur l'application des outils marketing au sein des bibliothèques.

Parmi les références, il convient de citer l'ouvrage de Jean-Michel Salaün et Florence Muet (2001) qui formule des recommandations managériales relatives à l'intégration de la démarche marketing au sein des bibliothèques. Selon les auteurs, l'approche marketing comprend deux étapes. Dans un premier temps, le diagnostic qui porte successivement sur l'organisation elle-même (l'analyse interne), sur son environnement (l'analyse externe) et ses publics. Dans un second temps, il s'agit de construire la stratégie (objectifs, moyens, évaluation) qui consiste à définir le positionnement des activités, la segmentation et le ciblage des usagers. Les auteurs prennent soin d'analyser les caractéristiques et les missions propres à ces institutions et proposent ainsi un marketing adapté à ces structures, un marketing qui leur ressemble adapté aux spécificités du milieu culturel. Florence Muet précise que le marketing est avant tout une méthode d'aide à la décision stratégique pour identifier l'offre de service pertinente et porteuse face aux besoins et définir ainsi le cadre d'intervention du dispositif. Le marketing constitue en ce sens un cadre méthodologique.
Parmi les outils proposés aux bibliothèques, Ingrid Torrès (2002) en identifie trois :

• La communication marketing (publicité, promotion, relation publiques)
• Le benchmarking (comparaison avec les prestations offertes par les concurrents les plus performants)
• Les études de public (quantitatives et qualitatives)

Synthèse partielle section 2 : la mise en place d'un marketing adapté aux spécificités du secteur culturel

La section 2 a permis de découvrir l'appropriation du marketing par les organisations culturelles. Celles-ci intègrent des outils que propose la discipline, tout en les adaptant aux spécificités du secteur culturel et à leurs missions et objectifs. Le marketing de l'offre domine dans les organisations culturelles : la transposition de l'orientation-marché est donc partielle.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1 : LA LOGIQUE DU BINÔME CULTURE-MARKETING : DE LA MISCIBILITÉ DE DEUX « CITÉS »

Le chapitre 1 a permis de découvrir deux « mondes » : celui de la culture et celui du marketing, présentant chacun ses propres caractéristiques. Depuis une trentaine d'années, les cités se mélangent : les organisations à finalités artistique et culturelle adoptent des outils proposés par le marketing compte tenu de « l'économisation » de la culture. Les organisations s'inscrivent dans une logique *d'accountability*, ces dernières devant rendre des comptes auprès de leur tutelle. La logique du binôme prend donc place au sein des organisations : il s'agit de la forme que prend la logique de l'amour quand elle s'incarne au sein de l'entreprise, dans la relation entre les deux représentants du principe artistique et du principe économique (Chiapello, 1998). Les deux logique sont nécessaires : celle de l'art (dans sa conception issue du romantisme) pour satisfaire à sa vocation innovante et celle (logique) de la gestion pour assurer la survie économique de l'organisation. La miscibilité des deux cités se retrouvent dans la formule de Roland Schaer « *La dimension évènementielle des expositions, c'est la 'fille naturelle de la culture et du marketing'* ».

Selon plusieurs auteurs, il faut sans doute reconnaître la nécessaire démarche de légitimation de l'incursion des disciplines telles que l'économie ou la gestion au cœur de la culture, entreprise dans les années 80 (en France, notamment). Force est de constater combien est délicate et soumise à de nombreuses «précautions d'usage», l'ingérence de l'économie ou de la gestion dans un secteur qui s'est effectivement construit, depuis la Renaissance, sur une résistance, sinon un rejet face à la pénétration progressive du capitalisme marchand en son sein (Menger, 2002).

CHAPITRE 2. SOCIOLOGIE ET MARKETING : UN ÉCHANGE INTERDISCIPLINAIRE POTENTIELLEMENT FERTILE POUR COMPRENDRE UNE RECHERCHE SENSIBLE EN GESTION

Ce chapitre est consacré à l'évolution des pratiques et des comportements culturels. Il apparaît en effet essentiel d'aborder le changement de comportement du consommateur, qui induit *de facto* une redéfinition du modèle des organisations culturelles. En effet, celles-ci s'adaptent et intègrent un outil – le marketing - qui leur permet entre autres de comprendre ce nouveau consommateur et ses attentes. Toutefois, le marketing n'a pas gagné « ses lettres de noblesse » et se trouve confronté à des freins et résistances que la sociologie analyse. La première section s'intéresse aux recherches en sociologie et en marketing qui portent sur le comportement du consommateur culturel. La seconde section de concentre sur les théories issues de la sociologie qui permettent d'expliquer le rejet du marketing dans ces structures.

Chapitre 1
Sociologie et Marketing : un échange interdisciplinaire potentiellement fertile pour comprendre une recherche *sensible* en gestion

Section 1	Section 2
Sociologie de la culture et marketing : dialogue et complémentarité	Comprendre les freins à l'intégration du marketing dans les domaines de la culture

Section 1.
Sociologie de la culture et marketing : dialogue et complémentarité

Nous proposons ci-dessous la structure des parties de la section 1. Cette dernière est composée de trois parties.

Section 1 : Sociologie de la culture et marketing : dialogue et complémentarité
1. Comportement des consommateurs « cultivés »
1.1. Modèle de la légitimité culturelle 1.2.Émergence de profils culturels dissonants 1.3.Études sociologiques des publics
2. Le courant de la recherche d'expérience comme grille de lecture
2.1. Fondements théoriques
3. Théorie de la consommation culturelle
3.1. Fondements théoriques 3.2. Figure du public

1. COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS « CULTIVÉS »

Cette partie explore les modèles explicatifs du comportement des consommateurs « cultivés ».

1.1. MODÈLE DE LA LÉGITIMITÉ CULTURELLE

1.1.1. Fondements théoriques

Le champ culturel a été dominé par le modèle dit de la « légitimité culturelle », développé par Bourdieu. Ce modèle de consommation culturelle met l'accent sur les fonctions sociales de la consommation d'art et de culture, au premier rang desquels se trouve « la distinction culturelle » : les produits culturels existent principalement en tant que symboles et émettent des signes dont la combinaison peut aboutir à la constitution d'un code social. Les jeux des acteurs sont alors fortement contraints par le besoin de conformité aux normes culturelles (Bourgeon-Renault, 2010).

La théorie de la légitimité culturelle analyse essentiellement les distances et les rapports socialement différenciés à « la » culture, les fonctions sociales de « la » culture et les effets sociaux de la domination de cette culture sur les groupes les plus démunis culturellement. Cette sociologie entend cerner la distribution inégale des œuvres, des compétences culturelles et des pratiques. C'est une sociologie des inégalités culturelles et des fonctions sociales de la culture dominante et, en tout premier lieu, celle de la distinction culturelle. Il y a, en effet, un profit de distinction à se démarquer du « vulgaire » (dans les deux sens du terme : le « commun » et le « grossier »), profit qui s'accompagne d' « un profit de légitimité, profit par excellence, consistant dans le fait de se sentir justifié d'exister (comme on existe), d'être comme il faut (être) ». (Bourdieu, La distinction, 1979)
La théorie de la légitimité culturelle s'est attachée à montrer qu'il existe une correspondance statistique entre la hiérarchie des arts (ou des genres) et la hiérarchie sociale/scolaire des consommateurs ou des publics.

Le concept de culture légitime dominante relève foncièrement d'une sociologie de la croyance et de la domination. On n'est fondé à parler de légitimité culturelle que si, et seulement si, un individu, un groupe ou une communauté croit en l'importance, et même souvent en la supériorité, de certaines activités et de certains biens culturels par rapport à d'autres. Et la croyance en l'évidente supériorité d'une culture ne parvient à s'instaurer, notamment chez une partie de ceux qui n'ont pas accès à celle-ci ou ne la maîtrise pas, mais aussi chez ceux qui en sont traditionnellement plus proches, que dans le cadre de rapports de domination culturels (Lahire, 2004).

Lahire (2004) évoque une explication liée à la hiérarchie « culture légitime » et « culture illégitime » : « *Les oppositions symboliques - entre la haute culture et la sous-culture, entre le culturel qui élève et le commercial qui abaisse, entre le raffiné qui enrichit et le grossier qui abêtit - qui structurent encore aujourd'hui nombre de discours sur la culture ont une histoire : elles sont le produit d'un travail acharné de séparation du grain culturel et de l'ivraie sous-culturelle.* »

1.1.2. « Culture froide » vs « culture chaude »

La « culture froide » et la « culture chaude » parviennent difficilement à se comprendre mutuellement et cela n'est pas surprenant lorsque l'on sait que la première s'est en grande partie construite historiquement en s'opposant systématiquement à la seconde (Lahire, 2004).
L'opposition entre « culture froide » et « culture chaude » a revêtu dans l'histoire des caractéristiques très différentes, mais a toujours correspondu à un clivage entre des groupes lettrés et des groupes tenus éloignés des formes les plus hautes d'éducation scolaire et des formes les plus objectivées de culture (cultures de l'objectivation écrite des savoirs, de la codification religieuse, juridique, grammaticale, musicale, chorégraphique, etc.)

Elle a pris notamment, depuis le début du XXe siècle, **la forme d'une opposition intercontinentale entre une Europe lettrée (intellectuelle, académique, formaliste) et une Amérique (du Nord) davantage tournée vers une culture du divertissement.**

Cet énoncé fait écho à ce qui vient d'être exposé dans la partie 1.1.1. : « *Les oppositions symboliques - entre la haute culture et la sous-culture, entre le culturel qui élève et le commercial qui abaisse (…)* ». L'Europe est davantage tournée vers la « culture légitime» et l'Amérique du Nord vers la « culture illégitime», le divertissement, qui laisse plus de place au « commercial ».

Toutefois, le modèle de la légitimité culturelle développé par Bourdieu montre des faiblesses mises en exergue par Lahire (2004), que nous développons par la suite.

Synthèse partielle

Le modèle de la légitimité culturelle (Bourdieu, 1979) désigne la culture légitimée par les classes sociales supérieures, par les détenteurs d'un fort capital culturel. Dans cette approche, les pratiques culturelles sont essentiellement abordées sous l'angle des inégalités de classes. Les sociologues de la culture réfléchissent depuis plusieurs années aux limites de cette approche et tentent de l'actualiser à travers de nouvelles enquêtes empiriques que nous allons découvrir dans les parties suivantes.

1.2. EMERGENCE DE PROFILS DISSONANTS

Des travaux sont venus remettre en question la théorie de la légitimité culturelle à partir de la prise en compte des variations intra-individuelles des comportements culturels. Il s'agit d'une réinterrogation critique d'une tradition sociologique (Lahire, 2004).

« La frontière entre la légitimité culturelle (la « haute culture ») et l'illégitimité culturelle (la « sous-culture), le « simple divertissement » ne sépare pas seulement les classes, mais partage les différentes pratiques et préférences culturelles des mêmes individus, dans toutes les classes de la société » (Lahire, 2004).

Les variations intra-individuelles des pratiques culturelles sous l'angle de leur degré de légitimité amènent à réintroduire d'autres « raisons », dans l'explication des pratiques culturelles, que le goût ou la passion personnels : la pratique par obligation scolaire, par contrainte professionnelle ou par contrainte situationnelle exceptionnelle, la pratique habituelle sans goût particulier, l'accompagnement plus ou moins heureux d'autrui, la pratique par courtoisie ou par politesse, le désir de délassement ou de défoulement personnel par la consommation de biens culturels ou la pratique d'activités culturelles qu'on n'apprécie pas particulièrement, la stricte délimitation temporelle d'une licence qu'on s'accorde, la « simple » curiosité ou la bonne volonté sans engouement, la consommation ironique, « second degré » ou encore le contexte de gratuité de l'accès à l'offre qui engage moins personnellement…

Les portraits étudiés par Lahire (2004) montrent que cette hétérogénéité est d'abord et avant tout le produit de la pluralité (et la concurrence entre) des influences culturelles (famille, école, groupes de pairs, télévision, radio, diverses institutions culturelles, etc.) diminuant les chances de voir apparaître des individus entièrement dédiés à un type ou à un registre de culture. Elle est également liée à la baisse relative, dans un contexte d'inflation des diplômes et de dévaluation de leur valeur sociale relative, de la croyance en la légitimité de la culture classique (littéraire et artistique) autant par rapport à une culture scientifique, technique et commerciale (soutenue par le système scolaire) que par rapport à une culture de divertissement populaire (dont la télévision constitue certainement l'épicentre, mais qui est accompagnée par une presse, des radios, des productions musicales, etc. « populaires ».

En outre, les mobilités sociales, scolaires ou professionnelles, petites ou grandes, impriment leurs marques sur les profils culturels individuels. Elles impliquent que les individus concernés ont fréquenté plus ou moins durablement des conditions matérielles et culturelles d'existence différentes, qu'ils ont occupé des positions différentes dans les hiérarchies sociale, culturelle et professionnelle et qu'ils sont donc le produit de l'ensemble de ces expériences socialisatrices hétérogènes.

En résumé, le clivage social tendrait à disparaître et l'individu serait désormais caractérisé par un éclectisme, dans ses choix et expériences culturelles, alliant des pratiques de haute culture (musique classique, théâtre de répertoire, littérature, etc.) à d'autres qui relèvent davantage du divertissement (musique de variétés, music halls, séries télévisées, etc.). Cet éclectisme relève à la fois d'une hétérogénéisation des goûts dominants et d'une segmentation, voire d'une fragmentation, des goûts dit « populaires ».

Synthèse partielle

La conséquence la plus importante de la fréquente mixité des profils culturels individuels, c'est que, contrairement à ce que laissent entendre de nombreux discours publics, les individus ne vivent pas la distinction entre le légitime et l'illégitime seulement comme une frontière qui sépare des groupes ou des classes différentes (« eux » et « nous » »), mais comme une ligne de démarcation qui différencie les divers membres d'un groupe et comme une ligne de partage entre soi et soi, une ligne de clivage qui les traverse intimement de part en part. La séparation du légitime et de l'illégitime peut ainsi être vécue comme une division interne, qui peut donner lieu dans certains cas à des luttes de soi contre soi.

Les analyses du courant expérientiel dont nous exposons les fondements théoriques dans la section 2., conjointement à celles de la sociologie des consommations culturelles, ont fait émerger, au cours des années 90, le portrait d'un « nouveau consommateur culturel » (Bourgeon-Renault, 2010).

1.3. ÉTUDES SOCIOLOGIQUES DES PUBLICS

L'amélioration de la connaissance des pratiques culturelles fut un des axes majeurs du programme de statistiques culturelles élaboré au début des années 1960 lors de la création du Service d'études et de recherche du ministère chargé de la Culture. Dès les premières années, des enquêtes sur les publics des musées, des théâtres, des salles de cinéma et de plusieurs maisons de la culture furent réalisées, avant que ne soit lancée en 1973 la première enquête « *Pratiques culturelles* », dans la foulée de celle que l'Insee avait menée quelques années auparavant sur les comportements de loisir. (Donnat, 2011)
Depuis, quatre nouvelles éditions de l'enquête ont été réalisées, « *Pratiques culturelles* » devenant le principal outil de suivi des comportements culturels des Français. En proposant une analyse rétrospective des résultats des cinq éditions de l'enquête, le Secrétariat général offre des préconisations pour penser le présent et pour envisager l'avenir.

L'analyse rétrospective des cinq éditions de l'enquête « *Pratiques culturelles* » réalisées depuis le début des années 1970 met en évidence quelques grandes tendances d'évolution :

- l'augmentation massive de l'écoute de musique ;
- la généralisation de la culture d'écrans ;
- le recul de la lecture d'imprimés ;
- l'essor des pratiques artistiques en amateur ;
- la hausse de la fréquentation des établissements culturels.

L'étude souligne l'ampleur du renouvellement des pratiques culturelles, la féminisation et le vieillissement des publics, mais elle vient aussi rappeler que les dynamiques générationnelles liées à la diversification de l'offre tant publique que privée et aux profondes mutations de la société française doivent souvent composer avec les pesanteurs qui entravent le processus de démocratisation. (Donnat, 2011)

L'enquête « *Pratiques culturelles des Français* »

Le Département des études du ministère de la Culture et de la Communication a réalisé à cinq reprises l'enquête « *Pratiques culturelles des Français* », en 1973, 1981, 1989, 1997 et 2008. A chaque fois, le dispositif méthodologique a été le même : l'administration d'un sondage

auprès d'un échantillon représentatif de la population française de 15 ans et plus, échantillon stratifié par régions et catégories d'agglomérations, méthode des quotas avec comme variables le sexe et l'âge de la personne interrogée ainsi que la catégorie socioprofessionnelle du chef de ménage, interrogation en face à face au domicile de la personne interrogée. La taille de l'échantillon était de 2 000 individus en 1973, 3 000 en 1981, 5 000 en 1989, 4 353 en 1997 et 5 000 en 2008.

Nous proposons les principaux résultats dans le tableau ci-dessous et les détaillons ensuite.

Tableau 7. L'enquête « Pratiques culturelles des Français »

Sur 100 Français de 15 ans et plus	1973	1981	1989	1997	2008
Regardent la télévision	**88**	**91**	**90**	**91**	**98**
dont: tous les jours ou presque	*65*	*69*	*73*	*77*	*87*
dont: 20 heures ou plus par semaine	*29*	*35*	*39*	*42*	*43*
Durée moyenne d'écoute (en heures par semaine)	16	16	20	22	21
Écoutent la radio	**89**	**90**	**85**	**88**	**87**
dont: tous les jours ou presque	*72*	*72*	*66*	*69*	*67*
Durée moyenne d'écoute (en heures par semaine)	17	16	18	17	15
Écoutent de la musique (hors radio)	**66**	**75**	**73**	**78**	**91**
dont: tous les jours ou presque	*9*	*19*	*21*	*27*	*34*
Lisent un quotidien	**77**	**71**	**79**	**73**	**69**
dont: tous les jours ou presque	*55*	*46*	*43*	*36*	*29*
Ont lu au moins 1 livre	**70**	**74**	**75**	**74**	**70**
1 à 9	24	28	32	35	38
10 à 19	17	18	18	17	15
20 et plus	28	26	24	19	16
Ne	1	2	1	2	1
Sont inscrits et ont fréquenté une bibliothèque	**13**	**14**	**16**	**20**	**18**
Ont pratiqué en amateur					
Musique ou chant dans une organisation ou avec des amis	5	5	8	10	8
Une activité artistique autre que musicale[1]	11	13	17	23	22
dont: écrire poèmes, nouvelles...	*3*	*4*	*6*	*6*	*6*
dont: peinture, gravure, sculpture	*4*	*4*	*6*	*10*	*9*
dont: théâtre	*1*	*1*	*2*	*2*	*2*
dont: danse	*2*	*2*	*6*	*7*	*8*
Sont allés au cinéma	**52**	**50**	**49**	**49**	**57**
1 à 2 fois	13	15	15	13	17
3 à 11 fois	23	20	19	23	27
12 fois et plus	16	15	15	13	13
Ont assisté à un(e)					
Spectacle de danse[2]	6	5	6	8	8
Pièce de théâtre interprétée par des professionnels	12	10	14	16	19
Concert de musique classique[2]	7	7	9	9	7
Concert de rock ou jazz[3]	6	10	13	13	14
dont: concert de rock	*	*	*10*	*9*	*10*
dont: concert de jazz	*	*	*6*	*7*	*6*
Spectacle de music-hall, de variétés	11	10	10	10	11
Spectacle de cirque	11	10	9	13	14
Spectacle d'amateurs	10	12	14	20	21
Ont visité un musée ou une exposition	**33**	**36**	**38**	**40**	**37**
dont: musée	*27*	*30*	*30*	*33*	*30*
dont: exposition temporaire peinture ou sculpture	*19*	*21*	*23*	*25*	*24*

* Les résultats concernent la pratique au cours des douze derniers mois.
1. Écriture hors journal intime, peinture ou sculpture, artisanat d'art, théâtre, danse.
2. La formulation de la question n'est pas strictement identique dans les cinq enquêtes.
3. Les concerts de rock et les concerts de jazz étaient réunis sous la même catégorie « concerts de musique pop ou de jazz » en 1973 et « concerts de musique pop, de folk, de rock ou de jazz » en 1981.

Source : deps, Ministère de la Culture et de la Communication, 2011

Culture d'écran et boom musical

Il s'agit de l'évolution la plus significative: la progression régulière, tout au long de la période, des consommations audiovisuelles. La diversification de l'équipement des ménages et celle de l'offre de programmes télévisés, de musiques et plus largement de loisirs audiovisuels ont entraîné une multiplication des formes de consommation dont la traduction au plan du temps libre est massive : en trente-cinq ans, les écrans et la musique ont investi le quotidien de la plupart des Français.

Recul de la lecture d'imprimés

Cette présence croissante des écrans et de la musique dans la vie quotidienne des français s'est accompagnée d'une baisse régulière de la lecture de presse (payante) et d'une diminution de la quantité de livres lus consécutive à l'érosion continue de la part des forts lecteurs (20 livres et plus par an) dans la population des 15 ans et plus. Les livres sont désormais présents dans la plupart des foyers, la fréquentation des bibliothèques a fortement progressé.
Toutefois, la lecture d'imprimés a diminué continûment au cours de la période étudiée : les journaux (payants) ont perdu près de la moitié de leurs lecteurs quotidiens, la proportion des forts lecteurs a régulièrement fléchi et, si la proportion de français à n'avoir lu aucun livre en dehors de toute contrainte scolaire ou professionnelle est la même qu'au début des années 1970, les lecteurs de 2008 lisent en moyenne cinq livres de moins par an que leurs homologues de 1973.

Essor des pratiques en amateur

La participation à la vie culturelle est devenue plus expressive avec la diversification des activités artistiques pratiquées en amateur qui ont connu un réel essor au cours des trente-cinq dernières années, même si les données collectées révèlent un tassement au cours de la dernière décennie après la forte progression des années 1980 et 1990, où les taux de participation de la population des 15 ans et plus avaient doublé.

Fréquentation des établissements culturels à la hausse

Enfin, en dépit du mouvement continu d'équipement des ménages en appareils audiovisuels, il n'y a pas eu de repli général sur le domicile : aujourd'hui, les français sont plus nombreux à sortir le soir et, dans l'ensemble, plus nombreux à fréquenter les établissements culturels qu'au début des années 1970. Cet énoncé est tout de même à nuancer car des tendances de sens contraire se dessinent dans certains domaines ou à certains moments de la période étudiée : ainsi, si le cinéma ou le théâtre ont touché plus de monde au cours de la dernière décennie, les bibliothèques et médiathèques ont connu un léger tassement de leur fréquentation, après la forte progression dès les années 1980 et 1990.

D'autres enquêtes, sous la direction de Bourdieu, et menées par Fabiani et Menger lors de l'ouverture du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou puis cinq mois plus tard, ont photographié la composition sociale du public du Centre. Elles montrent un afflux des classes moyennes majoritaires dans un premier temps puis représentées à égalité avec les classes supérieures. Les rapporteurs ont remarqué « une légère ouverture du musée à des catégories jusque-là complètement étrangères au monde de l'art ».

Synthèse partielle

Une compréhension fine des pratiques et comportements culturels suscite depuis les années 70 de l'intérêt pour les sociologues de la culture. Les comportements ont évolué comme l'attestent cette partie. Le modèle de la « légitimité culturelle » subit une remise en question partielle qui aboutit à l'émergence de profils « dissonants », « éclectiques ». D'autres courants sont venus étoffer la compréhension du comportement du consommateur culturel, à l'instar du courant de l'expérience que nous exposons dans la partie suivante.

2. LE COURANT DE L'EXPÉRIENCE

Le courant de l'expérience que nous exposons dans cette partie vient nourrir le dialogue entre le marketing et la sociologie.

2.1. FONDEMENTS THÉORIQUES

Les travaux fondateurs de Holbrook et Hirschman (1982) sont la plupart du temps présentés comme le premier modèle explicatif du comportement de consommation dans la sphère culturelle, et notamment celle du spectacle vivant. Les allusions récurrentes des auteurs au spectacle vivant (et particulièrement aux concerts de jazz dans les travaux de Holbrook) ont favorisé cette perception. Pourtant, le propos des auteurs était plus ambitieux (Bourgeon-Renault, Filser, 2003). Tandis que les modèles de prise de décision d'achat étudiaient les seuls processus cognitifs mis en œuvre par l'acheteur, et donc essentiellement la recherche et le traitement d'information, le modèle de recherche d'expérience développait une alternative théorique dans laquelle le décideur ne cherche pas à résoudre un problème d'utilité fonctionnelle, mais a pour objectif de vivre une expérience gratifiante.

L'un des fondements de cette analyse repose sur l'opposition analysée par Nelson (1970) entre des produits d'information, dont les caractéristiques peuvent faire l'objet d'une évaluation précise avant l'achat, et les produits d'expérience, dont les caractéristiques ne peuvent être évaluées qu'à l'usage du bien ou service. Alors que la recherche en comportement du consommateur se consacrait essentiellement aux produits d'information, Holbrook et Hirschman ont rappelé l'importance des produits d'expérience en général et, non seulement, dans la sphère culturelle.

Ce rappel est déterminant car il permet de préciser, d'une part, que le produit culturel peut comporter une composante informationnelle, même si elle est généralement réduite par rapport à la composante expérientielle, et d'autre part, que le modèle de recherche d'expérience rend seulement compte du processus de décision qui conduit ou non le consommateur à l'achat. L'activité de consommation elle-même est évoquée, mais non analysée. (Bourgeon-Renault, Filser, 2003)

Le principal apport du modèle de recherche d'expérience réside en fait dans le renouvellement qu'il propose des variables explicatives devant rendre compte des différences interindividuelles de comportements d'achat (Bourgeon et Filser, 1995). Alors que les modèles d'inspiration cognitiviste retenaient principalement des caractéristiques individuelles susceptibles d'affecter le traitement modèle de recherche sur l'importance des processus de recherche de stimulation, explorés par des auteurs comme Berlyne (1960), puis Zuckerman (1979) et Raju (1980).

Dans le domaine du spectacle vivant par exemple, les apports du modèle de recherche d'expérience sont essentiels. Bourgeon (1994) a analysé les comportements de fréquentation du public de trois institutions théâtrales, et montré que l'implication, la sensibilité visuelle ou verbale, et le besoin de stimulation, expliquaient significativement les profils de fréquentation. La dimension esthétique est une autre caractéristique essentielle du spectacle vivant. Holbrook et Hirschman (1982) ont suggéré de la prendre en compte au moyen de la sensibilité visuelle ou verbale des sujets (Childers et al., 1985). Mann (2000) a enrichi cette analyse et proposé d'introduire la sensibilité esthétique du spectateur pour expliquer les comportements de fréquentation des concerts de musique classique.

La contribution du courant de la recherche d'expérience à la compréhension des processus de choix du public du spectacle vivant a été significative. Il a notamment permis de dépasser l'explication exclusivement intellectualiste de la fréquentation des institutions culturelles. (Bourgeon-Renault, Filser, 2003)

Synthèse partielle

En résumé, au cours de ces trente dernières années, l'élargissement du champ des pratiques culturelles et le foisonnement de l'offre d'institutions nouvelles ont conduit à s'interroger sur la capacité explicative de ces activités par le modèle de la légitimité culturelle que nous avons vu plus haut. L'organisation culturelle qui souhaite différencier son offre afin de consolider l'autonomie de ses ressources a besoin d'identifier les leviers d'action susceptibles d'accroître sa fréquentation. Le courant de la recherche d'expérience que nous venons de développer est alors venu compléter l'approche trop déterministe de Bourdieu et a développé un cadre théorique pour rendre compte des comportements dans la sphère culturelle. L'expérience est en effet définie comme une interaction entre l'individu, son environnement et un objet, source de production de sens. L'objet culturel a naturellement vocation à répondre à cette quête de sens. La consommation s'est progressivement désengagée d'une conception essentiellement utilitariste, basée sur la valeur d'usage. Selon J. Baudrillard (1970), la consommation est devenue une activité de production de significations et un champ d'échanges symboliques : les consommateurs ne consomment pas les produits, mais, au contraire, consomment le sens de ces produits. Comme le note Maffesoli (1990, p. 234) : *« S'il peut paraître étonnant de parler de signification et de symbole là où le marketing et la finalité commerciale tendent à dominer, c'est malgré tout au-delà d'une telle finalité que l'objet s'impose comme vecteur d'esthétique »*. De façon latente, discrète ou manifeste, les années 1980 ont ainsi vu l'esthétisation du quotidien et l'hédonisme infiltrer le champ de la consommation.

3. THÉORIE DE LA CONSOMMATION CULTURELLE

Un troisième modèle vient alimenter le dialogue entre le marketing et la sociologie : la théorie de la consommation culturelle.

3.1. FONDEMENTS THÉORIQUES

Les deux courants d'analyse précédemment développés – la légitimité culturelle et la recherche d'expérience - présentent des limites et il est alors possible d'envisager une troisième voie d'analyse, qui rejette le déterminisme du comportement de consommation culturelle, et privilégie la compréhension des règles qui gouvernent les jeux d'acteurs.

La théorie de la culture de consommation (*Consumption Culture Theory,* ou CCT) s'inscrit dans cette perspective. La consommation est appréhendée comme une activité mobilisant simultanément des ressources apportées par l'individu et celles procurées par les organisations. (Bourgeon-Renault, 2010). Tandis que la théorie de la légitimité fait de la consommation culturelle le produit d'un déterminisme social, la théorie de l'expérience apporte une antithèse en voyant dans le choix des consommations culturelles par un individu la conséquence de son projet de développement individuel par la production de sens. La théorie de la culture de la consommation se présente comme une synthèse, en envisageant les comportements de consommation comme les résultats d'interactions constantes entre l'offre et la demande : les institutions culturelles s'efforcent de traduire dans leur offre les attentes des spectateurs, et ces derniers traduisent l'offre des institutions pour évaluer leur adéquation à leurs projets personnels. Plutôt que de considérer la culture comme un système homogène de valeurs unificatrices, la théorie de la consommation culturelle explore l'hétérogénéité des significations et la multiplicité des regroupements culturels. (Bourgeon-Renault, 2010)

Les intérêts théoriques des chercheurs en CCT portent sur la notion de culture que nous avons vue polysémique et complexe (Kroeber et Kluckhohn, 1952 ; Cuche, 2004). La culture est donc appréhendée dans ce courant comme un ensemble hétérogène de représentations, de valeurs partagées et de modes de vie propres aux membres d'une communauté. Celle des consommateurs devient le reflet d'une construction sociale mobilisant des ressources matérielles et symboliques fournies et relayées par le marché et les médias.

La CTT ne se présente pas comme un grand ensemble théorique intégré, mais plutôt comme une étiquette regroupant de nombreuses perspectives théoriques s'intéressant aux cultures dans lesquelles se meuvent les consommateurs, à leur relation au marché, aux phénomènes de consommation (Arnould & Thompson, 2005). L'appellation est assez récente et peut donc encore être bousculée (Arnould & Thompson, 2005, 2007 ; Moisander, Peñalosa & Valtonen, 2009). Elle est d'ailleurs réellement controversée, dans le milieu même où elle se développe (Arnould, 2006).

3.2. FIGURE DU PUBLIC – DE LA DEMANDE

Sans entrer dans la description de la genèse du « Public », rappelons simplement que la naissance de cette figure s'opère entre le 17e et le 18e siècle. Le « public des Lumières », construit dans le cadre de la naissance de la démocratie représentative, est ainsi l'une des « structures de la modernité ». Jürgen Habermas en définit le contour en 1978 dans L'espace public : « *Le public désigne, dans la France du 17esiècle, les lecteurs, les spectateurs, les auditeurs en tant qu'ils sont les destinataires, les consommateurs et les critiques de l'art et de la littérature* ». Ruby (2007) met en évidence une série de « décompositions » qui s'opèrent du 18e siècle à nos jours et qui provoquent une séparation essentielle entre le public des arts et de la culture et le public citoyen, politique. Cette séparation va être renforcée au 19e siècle par une tension entre le public cultivé et le public de masse, et c'est ainsi que l'auteur parle d'un passage de l' « ère du public » à l'« ère des gens ».

Du côté des sociologues, plusieurs distinctions sont à prendre en considération : les spécialistes distinguent le public comme entité politique, doté de capacité de participation ou de délibération (« public délibératif », « acteur collectif »), du public des médias et de la culture doté, lui, de compétences de réception (« public auditoire », « récepteur collectif »). Dans la réalité, la frontière entre ces deux publics est floue, et les vocabulaires circulent de

l'un à l'autre. Retenons que cette notion de public est complexe, qu'elle concerne toutes les sphères de la société, et qu'elle revêt des sens multiples selon la sphère à laquelle on se réfère. Dans le cadre de cette recherche, nous nous concentrons sur la question du public telle qu'elle est traitée par les sociologues de la culture.

3.2.1. Le public du sociologue : les publics

La question du public en sociologie de la culture s'est imposée depuis que P. Bourdieu et A. Darbel (1966) l'ont formulée dans *L'Amour de l'art*. Étroitement liée au développement des politiques publiques de la culture de l'État, elle est l'objet de débats récurrents. La sociologie a fait abandonner le point de vue globalisant sur le public, pour raisonner en termes de publics différenciés. Ceux-ci sont construits par les enquêtes sur les pratiques culturelles, en fonction de variables comme le sexe, l'âge, le niveau scolaire ou la catégorie professionnelle. Cette décomposition de la notion de public, liée à la notion de « capital culturel », a posé les bases de la réflexion sur la démocratisation culturelle.

Dans le domaine des bibliothèques par exemple, le recours au pluriel pour désigner les publics s'est opéré depuis la fin des années 80 avec les travaux de Barbier-Bouvet (1987). Quant à la question du « non public », elle fait partie intégrante de la notion de public. Formule créée en 1968 dans le monde du théâtre avec le Manifeste de Villeurbanne rédigé par Francis Jeanson, elle désigne *« tous ceux qui n'ont encore aucun accès ni aucune chance d'accéder prochainement au phénomène culturel »*, et résulte de la prise de conscience des limites de la médiation et de l'action culturelles. Cette préoccupation était cependant déjà présente dans les débats sur la culture – notamment pendant le Front populaire – mais s'articulait plutôt autour de la notion de « peuple ».

Aujourd'hui, si plusieurs sociologues proposent de renoncer à une stricte opposition entre publics et non publics, l'objectif de l'élargissement des publics reste vivace dans l'action culturelle. Il s'inscrit dans le discours de la démocratisation culturelle dans lequel on s'intéresse davantage au *qui* qu'au *combien*.

En revanche, dans un discours attentif à « l'efficacité culturelle », le succès des institutions culturelles est mesuré à l'aide d'indicateurs tels que le nombre d'entrées, la définition du public se limitant alors à une «collection d'individus» qui les fréquentent à des fins culturelles, de loisir ou d'apprentissage. « Le statut de 'public' s'acquiert alors par franchissement d'un seuil » selon l'expression de Marec (2001). Mais cette définition reposant sur l'accès réduit s'approche d'une simple comptabilisation (des entrées, des inscrits). Cette sociologie de la fréquentation limite le public à l'ensemble des individus ou des groupes qui ont un usage effectif du lieu ; sa mesure prétendant rendre compte de l'essentiel des relations entre institutions culturelles et publics. Joëlle Le Marec propose de dépasser cette approche, en définissant le public comme « un collectif de référence constamment disponible, dont on fait partie potentiellement » (Ruby, 2007).

3.2.2. Public du marketer : la demande

Une fois posée la relation aux publics en termes quantitatifs, leur appréhension peut s'inspirer du domaine commercial. L'introduction des moyens et leviers d'actions proposés par le marketing, qui se développent dans les années 80 dans la sphère culturelle, structure de manière croissante les relations au public en termes d'offre et de demande, même s'il tient compte de la spécificité du domaine pour maintenir une prédominance de la logique d'offre.

La prise en compte du point de vue du public devient une préoccupation majeure, ainsi que la volonté de s'assurer de sa satisfaction. Cette évolution, dans le domaine artistique et culturel, vers des actions de séduction du public et vers une anticipation de ses réactions, conditionne le passage de l'ère du « public » à l'ère des « gens » (Ruby, 2007).

Le recours à la figure du consommateur est également liée à l'influence des industries culturelles : l'offre, toujours croissante et distribuée sur des supports de plus en plus nombreux et différenciés, oblige à une bonne connaissance des goûts potentiels du public. Dans cette perspective, l'objectif est de « satisfaire les attentes du public ». L'ouvrage Publics : *quelles attentes ?*[17] illustre la tendance actuelle de la prise en compte de l'usager et de ses besoins.

Cette représentation « pragmatique » du public, qui déduit les politiques de l'offre à partir de l'observation des pratiques, réinterroge la représentation « culturelle » du public, liée à une certaine vision des rapports entre la société et la culture. Daniel Dayan, qui a coordonné un dossier intitulé A la recherche du public en 1993[18], constate que dans le premier cas, la tendance est de parler « des publics », alors que dans le second il est possible de parler encore d'une « théorie du public » : *« Si personne ne conteste l'existence empirique 'des publics', l'opposition concerne toujours la place que l'on continue, ou non, d'accorder à une théorie du public indépendamment des données empiriques [...] ».*

Par ailleurs, les études Le Marec sur les visiteurs de musées montrent que le public ne se considère pas comme un consommateur, et qu'il est conscient d'être « membre du public ». Cette compétence lui permet d' « entrer au mieux dans la relation de communication institution-public »[19].

Synthèse partielle section 1 :
Sociologie de la culture et marketing : dialogue et complémentarité

Cette section a mis en évidence les courants et modèles qui expliquent le comportement du consommateur culturel. Le modèle de la légitimité culturelle développé par Bourdieu (1979) est remis en question par les travaux de Lahire (2004) notamment, dont les analyses montrent l'émergence de profils dissonants. Le courant de l'expérience vient apporter un éclairage supplémentaire : le consommateur culturel est à la recherche d'émotions dans son expérience de consommation. Les recherches en sociologie et en marketing se complètent et se conjuguent pour appréhender le comportement du consommateur culturel qui prend à la fois la figure du public – du point de vue du sociologue – et la figure de la demande – du point vue du marketer. La conduite des études des publics et leurs résultats induit la redéfinition des modèles organisationnels des établissements culturels. Ces derniers, s'ils souhaitent accroître leur fréquentation, doivent recourir au marketing et à ses moyens d'action. Toutefois, la logique du binôme s'avère difficile à mettre en œuvre comme l'expose la partie qui suit.

17- Observatoire permanent de la lecture publique à Paris. Publics : quelles attentes ? Bibliothèques : quelles concurrences ? Colloque du 24 juin 2004. Paris : BPI/Centre Pompidou, 2005, 82 p.
18- In Hermès, 1993, N° 11-12.
19- In Repenser la relation du musée à son public In SCHIELE Bernard, KOSTER Emlyn H. (Dir.), p. 393 -395.

Section 2.
Comprendre les freins à l'intégration du marketing dans les domaines de la culture

Cette section vise à mettre évidence les apports des travaux sociologiques pour comprendre les difficultés d'intégration du marketing au sein des organisations du secteur des arts et de la culture. Nous débutons par exposer l'approche culturaliste puis nous focalisons notre exposé sur l'approche microcosmique, pertinent du point de vue de nos expériences de terrain.

Section 2. Les apports de la sociologie pour comprendre les freins à l'intégration du marketing dans la culture

1. Approche microcosmique

1.1. La théorie de la justification
1.2. Artistes versus managers

2. Approche culturaliste

2.1. La théorie des dimensions culturelles
2.2. La logique de l'honneur

1. APPROCHE MICROCOSMIQUE

Les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) et de Chiapello (1998) apportent un éclairage fondamental pour comprendre les freins à l'intégration du marketing dans la culture.

1.1. LA THÉORIE DE LA JUSTIFICATION

« A chaque instant, nous cherchons à rendre compréhensibles nos conduites, afin d'assurer à quelque niveau que ce soit – le groupe, l'entreprise, la collectivité – la coexistence avec autrui par l'accord : tels sont le rôle et la nature de la justification. »

La théorie de la justification, aussi appelée théorie des économies de la grandeur, considère les personnes et leurs prétentions à la justice. Elle tente de comprendre les principes (principe supérieur commun), équivalences et valeurs (les grandeurs) auxquels les acteurs se réfèrent lorsqu'ils veulent manifester leur désaccord. Les acteurs ne sont plus réduits à des agents dominés par des forces extérieures mais comme des personnes maîtres de leur conduite et de leur coexistence dans le monde.

Le modèle théorique des économies de la grandeur a été élaboré par Boltanski et Thévenot (1991) dans l'objectif de mieux cerner les capacités mises en œuvre par les acteurs lorsqu'ils doivent justifier de leurs actions. Il peut constituer une nouvelle approche pour appréhender le fonctionnement d'une organisation, et plus précisément pour mieux comprendre les modalités de coopération des acteurs d'une entreprise en dépit de leurs intérêts divergents. Les organisations sont alors considérées comme des composites comportant des dispositifs relevant de différents mondes (Boltanski et Thévenot, 1991). La théorie place la production des accords et la réalisation des coordinations entre personnes au cœur de sa problématique. Les deux auteurs s'inspirent des diverses philosophies politiques pour dégager les principes des équilibres de la Cité qui stipulent que les relations entre les personnes s'appuient sur des

« systèmes d'équivalences partagées » que l'on peut assimiler à des grandeurs communes, autrement dit à des repères. Ces systèmes d'équivalences ou repères se déploient dans des mondes que les auteurs identifient au nombre de six : 1) le monde de l'inspiration, 2) le monde domestique, 3) le monde de l'opinion, 4) le monde civique, 5) le monde marchand et 6) le monde industriel. Chacun des mondes – cités - décrits ne revêt qu'une existence théorique, toute situation donnant lieu à la rencontre entre ces mondes dans la mesure où l'entreprise constitue un lieu de cohabitation entre plusieurs de ces mondes. Afin de comprendre une situation et d'envisager potentiellement les coordinations nécessaires, l'enjeu est alors d'identifier les mondes en présence dans cette situation. Chacun des six mondes est caractérisé par un certain nombre d'indicateurs. Le tableau ci-dessous permet de synthétiser les mondes considérés par la théorie et leurs indicateurs.

Tableau 8. Les six mondes de la Théorie de la Justification et leurs indicateurs de référence

	Monde Marchand	Monde de l'Inspiration	Monde Industriel	Monde de l'Opinion	Monde Civique	Monde Domestique
Principe supérieur commun	Concurrence	Se soustrait à la mesure, jaillit de l'inspiration	Objet technique et méthode scientifique, efficacité, performance	L'opinion des autres	Prééminence des collectifs	Relations personnelles, hiérarchie, tradition
Etat de grandeur	Désirable, valeur	Spontané, insolite, échappe à la raison	Performant, fonctionnel	Réputé, connu	Représentatif, officiel	Bienveillant, avisé
Dignité	Intérêt	Amour, passion, création	Travail	Désir de considération	Liberté	Aisance, bon sens
Répertoire des sujets	Concurrents, clients ...	Enfants, artistes	Professionnels	Vedettes	Collectivités	Supérieurs, inférieurs, ascendants
Répertoire des objets	Richesse	Esprit, corps	Les moyens	Noms, marques, messages	Formes légales	Préséance, cadeaux
Formule d'investissement (prix à payer)	Opportunisme	Risque	Investissement, progrès	Renonce au secret	Renonce au particulier, solidarité	Devoir
Rapport de grandeur	Possession	Singularité	Maîtrise	Identification	Adhésion, délégation	Subordination, honneur
Relations naturelles	Relations d'affaires, intéressées	Rêver, imaginer	Fonctionner	Persuasion	Rassemblement pour une action collective	Eduquer, reproduire
Figure harmonieuse	Marché	Imaginaire	Système	Audience	République	Famille, milieu
Epreuve modèle	Affaire, marché conclu	Aventure intérieure	Test	Présentation de l'événement	Manifestation pour une juste cause	Cérémonie familiale
Mode d'expression du jugement	Prix	Eclair de génie	Effectif, correct	Jugement de l'opinion	Verdict du scrutin	Appréciation
Forme de l'évidence	Argent, bénéfice	Certitude de l'intuition	Mesure	Succès, être connu	Texte de loi	Exemple
Etat de petit	Perdant	Routinier	Inefficace	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Sans gêne, vulgaire

Pour délimiter chacun des six mondes, les indicateurs sont les suivants :

- Le principe supérieur commun

C'est autour de ce principe que se scelle l'accord entre les personnes. C'est en référence à ce principe que les personnes évoluant dans un même monde vont établir des équivalences leur permettant de se mettre d'accord, d'appartenir au même monde. Si les personnes d'une même situation font référence à des principes supérieurs divergents – ce qui importe pour les uns n'importe pas forcément pour les autres –, alors ils ne font pas partie du même monde.

• L'état de grandeur

L'état de grandeur désigne les caractéristiques reconnues comme qualifiantes de ce qui est grand dans un monde donné. Dans le monde de l'inspiration par exemple, l'insolite, le spontané, l'improvisé sont valorisés et confèrent l'état de « grand » à celui qui fera l'objet de ces qualités.

• Les répertoires

Les répertoires sont les sujets (les éléments humains d'un monde) et les objets (les éléments non humains). Le client, le concurrent, le marché, l'affaire, le prix sont les sujets-objets du monde marchand, autrement dit ses protagonistes.

• La formule d'investissement

La formule d'investissement correspond au prix à payer pour accéder à l'état de grand. Il s'agit d'une certaine manière de la prise de risque nécessaire. A titre d'exemple, il sera jugé nécessaire de se plier aux rites de la publication pour obtenir l'état de grandeur du renom académique.

• La figure harmonieuse

C'est un arrêt sur image du monde envisagé : pour le monde domestique par exemple, il s'agit de la famille autour du père. On verra dans cette figure symbolique l'émergence d'une relation « naturelle », attendue de tous.

• L'épreuve modèle

L'épreuve modèle désigne la situation qui engage des sujets / objets dans une relation complexe. Un conflit, une controverse peuvent apparaître. Si deux voyageurs par exemple se voient attribués la même place dans un wagon de TGV, la confrontation des billets respectifs ne permet pas de contredire l'affectation d'une même place à deux voyageurs différents ; nous nous trouvons alors dans une situation assimilée à une épreuve. L'épreuve modèle est une épreuve représentative du monde de référence, par la cohérence des sujets et des objets qu'elle mobilise. Par exemple, l'épreuve modèle du monde industriel sera celle d'un test opéré sur une machine impliquant des ingénieurs, des techniciens et des opérateurs. Pour le monde marchand, l'épreuve modèle sera le lancement d'un nouveau produit qui mettra à l'épreuve les vendeurs, les managers marketing, les techniciens autour des valeurs du marché.

• Le mode d'expression du jugement

Il s'agit de l'indicateur par lequel s'expriment les personnes lorsqu'elles donnent un avis sur ce qui se passe dans leur monde. Le prix permet de juger l'objet dans le monde marchand.

Notre question de recherche nous conduit à s'interroger de manière plus détaillée sur la citée inspirée et la cité marchande.

La cité inspirée

La cité inspirée a été imaginée à partir de « La Cité de Dieu » de Saint Augustin. Le principe supérieur commun y est la créativité. Est « grande » dans cette cité, la personne qui, pour être créative, innovante, saura se départir le plus aisément de tous les aspects matériels qui l'attachent au monde pour laisser aller son imaginaire, son « inspiration ». La cité inspirée touche au monde des artistes, mais aussi des grands mystiques, des ermites, des « bohèmes », etc. Le principe supérieur commun, c'est donc la fidélité à sa propre inspiration. C'est pourquoi on peut rapprocher également de cette cité la notion « d'authenticité ».

La cité marchande

La cité marchande est inspirée d'Adam Smith. La grandeur qui caractérise ce monde est l'intérêt ou, plus exactement, pourrait-on dire, la convoitise : le désir de biens. Est donc grand dans ce monde, celui qui est riche, qui possède beaucoup. Le principe supérieur commun s'articule autour de la compétition : celle-ci est considérée comme la forme idéale de relation sociale, en quelque sorte.

En résumé, chaque « cité » se caractérise par une forme particulière du bien commun. Chaque cité représente donc une « logique de justification » mobilisable dans certaines situations pour asseoir les prétentions des uns et des autres. Souvent, l'épreuve, donc le moment où ces prétentions entrent en concurrence et se « mesurent » les unes aux autres, se fait à l'intérieur d'une même cité. Les différents acteurs se réfèrent au même bien commun mais ne sont pas d'accord sur qui a droit à quoi, qui est « grand » et qui est « petit » en fonction de ce principe. Parfois aussi, dans l'épreuve, les acteurs ne sont pas d'accord sur la cité pertinente pour dénouer le conflit et tenter d'arriver à un accord.

→ *Mise en perspective du répertoire des objets pour la cité inspirée : « esprit » avec « La baisse de la valeur esprit » et « La liberté de l'esprit » de Paul Valéry (1931)*

Paul Valéry, en 1931, part du constat que les gens de sa génération ont pu observer au cours de leur vie un changement profond de l'état du monde : *« ils ont admiré des choses que l'on admire presque plus ; ils ont spéculé, en somme, sur des valeurs dont la baisse ou l'effondrement est aussi claire, aussi manifeste et aussi ruineux pour leurs espoirs et leurs croyances, que la baisse ou l'effondrement des titres et des monnaies qu'ils avaient, avec tout le monde, tenus autrefois pour valeurs inébranlables ».*

Pour penser ces transformations, il file la métaphore économique : *valeur esprit, capital Culture ou Civilisation*, prix ou cote des produits pour l'esprit, argent vital, marché des affaires humaines, intérêt, effondrement ou baisse de la valeur esprit, fluctuation des valeurs, production, consommation, offre, demande, échange, commerce des esprits, concurrence et marchandage autour des goûts, économie ou richesse spirituelle, etc. Et Valéry tient à préciser que l' « analogie » économique qu'il utilise dans son raisonnement est « si frappante qu'elle touche à l'identité » et qu' « une fois qu'on a perçu cette similitude il est presque impossible de ne pas la suivre jusqu'à ses limites » : *« Ne croyez pas que je me plaise à opérer ici une simple comparaison, plus ou moins poétique, et que, de l'idée de l'économie matérielle, je passe par de simples artifices rhétoriques à l'économie spirituelle ou intellectuelle ».*

Par ailleurs, l'intention du texte n'est pas purement cognitive (mieux comprendre les phénomènes culturels), mais a une dimension fortement normative. Il s'agit clairement

d'alerter les lecteurs quant **au possible déclin des valeurs culturelles et spirituelles traditionnelles par rapport aux valeurs matérielles utilitaires, mais aussi par rapport à des valeurs modernes.**

Synthèse partielle

Le modèle théorique des économies de la grandeur, élaboré par Boltanski et Thévenot (1991) constitue une grille d'analyse pour comprendre les freins à l'intégration du marketing dans les organisations culturelles. La rencontre de la cité artistique et de la cité marchande provoque un choc des valeurs et peut engendrer des conflits et tensions. Les travaux de Chiapello s'inscrivent dans ce conflit des cités que nous allons développer.

1.2. ARTISTES VERSUS MANAGERS

1.2.1. Propos liminaires

Le travail de Chiapello (1998) porte sur les organisations artistiques qu'elle définit comme étant au contact d'artistes vivants et de la création artistique contemporaine puisqu'il s'agit de producteurs/diffuseurs de créations actuelles. L'auteure précise que ce sont des lieux d'études intéressants du conflit de l'art et du management, par leur proximité avec la création car elles en connaissent mieux que d'autres les exigences et par leur taille, elles ont dans le même temps une obligation minimale de gestion.

L'auteure, dans son ouvrage, Artiste versus managers, le management culturel face à la critique artiste (1998), part de deux postulats qui guident sa réflexion tout au long de son travail.

> (1) Le produit culturel est un objet délicat à manager ;
> (2) Les conflits de l'art et du management se prêtent à l'analyse sociologique et peuvent être interprétés comme étant des conflits de grandeurs.

Les managers et les artistes dans les organisations culturelles ont des difficultés à travailler ensemble. Le conflit semble idéologique. Selon l'auteure, des accords et compromis sont possibles entre les artistes et les managers. Pour étoffer son analyse, elle choisit d'étudier l'héritage historique et idéologique des deux populations ainsi que l'étude du conflit vécu au quotidien. *« Les organisations artistiques emploient de plus en plus de gestionnaires »*. En premier lieu, Chiapello constate la méfiance des artistes à l'égard des gestionnaires et de leur supposée incompréhension de l'art et de ses finalités. L'auteure tente de fournir une explication aux conflits actuels de l'Art et du Management. De fait, elle expose l'héritage des deux parties qui semble expliquer leur opposition : une critique artiste moderne héritière de la représentation romantique de l'art au 18e siècle et un management héritier d'une société industrielle capitaliste représentée par le bourgeois. L'artiste dénonce alors les « péchés » de la bourgeoisie et sa pauvreté créative.

Tableau 9. Point de conflits entre l'art et le management, d'après Chiapello (1998), p.59

MANAGEMENT	ART
Rationalisme	
Rationalité	Sensibilité
Calcul	Imagination, intuition
Standardisation	Singularité, unicité,
Prévisibilité, régularité, routine	Créativité, innovation
Ordre	Rupture
Mesure, quantification	Goût, plaisir
Capitalisme	
Profit	Art pur
Argent	Hors de prix
Utilitarisme	
Intérêt	Sacré
Utilité	Gratuité
Hétéronomie	**Autonomie**
Contrôle	Liberté
Travail organisé par autrui	Vocation
Moments de travail séparés de temps libre	Temps unifié, l'œuvre se nourrit de la vie et de l'auteur
Méritocratie	Aristocratie
Compétence acquise par le travail et l'école	Génie, don inné
Les masses	
Consommatrices	Béotiennes, vulgaires

Afin d'aiguiser sa démonstration, elle rappelle les travaux réalisés sur le sujet, pour constater cette réalité : *« L'artiste et le manager, lorsqu'ils travaillent aujourd'hui ensemble, actualisent ce débat dans des situations concrètes renouvelées »*. Elle propose alors de réaliser un travail d'investigation dans dix organisations culturelles afin de connaître de manière plus fine comment leur personnel actualise au quotidien ce conflit et quels sont les compromis et aménagements par lesquels les deux formes de rationalité trouvent à cohabiter, voire à s'accorder.

1.2.2. Origines et fondements de ce conflit d'art et du management : Critique artiste de la modernité.

Cette critique prend appui sur la représentation romantique de l'art et des artistes qui s'impose au même moment et porte un regard distancié et négatif sur la société industrielle, capitaliste et bourgeoise, née elle aussi des deux révolutions, l'industrielle et la démocratique. La critique artiste repose sur l'anti-matérialiste et l'anti-utilitariste et se distingue de fait de la critique sociale. Cette dernière est optimiste et admet le rationalisme, le matérialisme, l'utilitarisme et la démocratie.
La critique artiste place le bourgeois comme l'acteur principal des transformations et comme le responsable de tous les malheurs associés à la nouvelle société.
Le management, étant le produit quelques décennies plus tard du capitalisme industriel, héritera naturellement des critiques faites à la société qui l'a nourri et donc notamment de la critique artiste. L'auteure rappelle que le management a été inventé par l'entreprise capitaliste et tous ceux qui devaient y planifier, organiser, commander et contrôler le travail. Le rationalisme étant l'une des valeurs véhiculées par la société bourgeoise est assurément une marque extrêmement profonde, qu'il s'agisse de la manière dont il est recommandé de se comporter, de celle selon laquelle on pense pouvoir résoudre les questions en suspens ou du projet global qui vise à l'usage le plus mesuré possible des moyens pour atteindre un résultat donné. Le management en a hérité et les artistes ne peuvent l'accepter.

1.2.3. Résultats

A partir de l'analyse des résultats obtenus, l'auteure conclut que la critique artiste du management est en crise mais cela ne signifie pas qu'elle va disparaitre ou qu'elle a disparu mais qu'un ensemble de modifications touchant son objet et ses points d'appui la rendent moins légitime et sans doute aussi moins efficace dans un contexte qui est devenu le nôtre.
Des signes de rapprochement des deux logiques de l'art et du management sont à souligner depuis les années 80. Toutefois, l'auteure ajoute que la critique artiste du management porte en elle une discussion sur la valeur des choses et oppose à la valeur marchande d'autres formes de valeurs que l'argent ne pourra jamais totaliser : valeur artistique, valeur esthétique, valeur intellectuelle, valeur culturelle, etc.
Il faut reconnaître qu'à l'issue de son travail de recherche sur l'actualité du conflit « artiste versus managers », que le refus du management n'est pas présent dans tous les mondes de l'art et que la vocation plus ou moins commerciale de l'organisation ne suffit pas à répondre de manière claire à la problématique ; les plus commerciales étant les moins hostiles en théorie ne suffit pas à épuiser la question. Ce ne sont pas uniquement ceux qui conçoivent le plus ouvertement la culture comme un produit qui se montrent les plus accueillants aux logiques de gestion.

Synthèse partielle

Les travaux de Chiapello (1998) constituent la pierre angulaire de notre recherche. Son travail d'investigation porte sur le conflit « artistes versus managers » - au sein de quatre maisons d'édition, de cinq d'orchestres et d'une société de production audiovisuelle - et les mécanismes de résolution de ces tensions. Ce travail doctoral s'inscrit dans le prolongement de celui réalisé par Chiapello, tout en l'orientant sur la relation artiste-marketer.

2. APPROCHE CULTURALISTE

Il est clair que l'impact de la culture sur le management est un phénomène que ni les chercheurs du domaine, ni les praticiens, ne peuvent ignorer quand ils observent le monde actuel, et ce quelles que soient leur localisation ou leur discipline, leur axe de recherche ou bien encore leur fonction dans l'entreprise (Sackmann et Phillips, 2004 ; Brannen & Salk, 2000 ; Appadurai, 1990). Par ailleurs, la réalisation d'un terrain canadien justifie l'approche culturaliste comme grille d'analyse théorique. En outre, les développements précédents mettent l'accent sur les différents existantes entre l'Amérique du Nord et la France.

2.1. LA THÉORIE DES DIMENSIONS CULTURELLES

L'approche quantitative de G. Hofstede

Les travaux de Geert Hofstede (Hofstede, 1980, 1991, 2002), pionnier du domaine ont ouvert la voie à la recherche en management interculturel. Sa méthodologie se fonde sur une approche socio-psychologique de la culture, catégorisant les particularités des individus selon des indices et des échelles d'attitude. Cette approche constitue le socle de la majorité des travaux de recherche en management international. Il ne fait naturellement pas partie de nos prérogatives de remettre en cause sa légitimité[20], dont le mérite premier a été de défricher un champ de recherche. Cependant, s'agissant des dynamiques collectives, il est permis de s'interroger quant à la réalité de sa fonctionnalité et sur l'application concrète des indications ainsi fournies. En effet, le principe d'utilisation repose sur le croisement de plusieurs scores, et sur l'analyse des résultats de combinaisons culturelles dont il faudrait pouvoir décoder les clefs de fonctionnement de façon prédictive afin de limiter les points de litige potentiels ou probables. C'est aussi, semble-t-il, à la fois faire fi des clivages sociaux plus ou moins antagonistes que recèle chaque société et du fait que les perceptions et le sens donné aux choses ne sont pas seulement reçus mais également construits (d'Iribarne, 2009 ; Geertz, 1973 ; Dupuis, 1990). La culture est appréhendée, au regard de l'approche catégorielle d'Hofstede, comme statique et non comme dynamique.

20- L'objet de la remarque ici n'est pas de procéder à la critique de cette approche, ni en termes méthodologiques, ni en termes épistémologiques. Discuter de la validité, de la fiabilité et de la pertinence des instruments de mesure et méthodes de recherche de cette perspective essentialiste et des problèmes posés fait l'objet d'un débat déjà ancien au sein de la communauté scientifique spécialisée dans le domaine (à ce sujet, voir par exemple l'article de Brendan McSweeney : *"Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith - a failure of analysis"*, Human Relations, Vol. 55, No. 1, (janvier) 2002, pp. 89-118.

Toutefois, malgré ces remarques, la théorie des dimensions culturelles élaborée par Hofstede est reconnue pour son apport. Elle propose en effet une structure systématique pour l'évaluation des différences entre nations et cultures.

La théorie se fonde sur l'idée que la valeur peut être placée sur cinq dimensions culturelles. Il s'agit du pouvoir (égalité contre inégalité), du collectivisme (par opposition à l'individualisme), de l'évitement de l'incertitude (par opposition à l'acceptation de l'incertitude), de la masculinité (par opposition à la féminité) et de l'orientation temporelle. Hofstede a collecté l'essentiel de ses données sur les valeurs culturelles mondiales par le biais d'enquêtes menées par IBM, une entreprise américaine spécialiste des technologies et du conseil.

Cinq dimensions culturelles sont mises en exergue : 5 dimensions de différences/ perspectives de valeur entre les cultures nationales

- **L'index de distance par rapport au pouvoir**

Selon Hofstede, « la distance par rapport au pouvoir consiste en l'acceptation et l'attente, par les membres des organisations et des institutions ayant le moins de pouvoir, de ce que le pouvoir soit distribué de manière inégale. » Cette dimension ne mesure par le niveau de distribution du pouvoir dans une culture donnée, mais analyse plutôt le ressenti des gens.

- **Individualisme contre collectivisme**

« Le degré auquel les individus sont intégrés aux groupes. » Cette dimension n'a aucune connotation politique et fait davantage référence au groupe qu'à l'individu. Les cultures individualistes donnent de l'importance à la réalisation des objectifs personnels. Dans les société collectivistes, les objectifs du groupe et son bien-être ont plus de valeur que ceux de l'individu.

- **Indice évitement-incertitude**

« La tolérance d'une société pour l'incertitude et l'ambiguïté. » Cette dimension mesure la façon dont une société gère les situations inconnues, les évènements inattendus et l'anxiété face au changement.

- **Masculinité contre féminité**

« La distribution des rôles émotionnels entre les genres. » Cette dimension mesure le niveau d'importance qu'une culture accorde aux valeurs masculines stéréotypes telles que l'assurance, l'ambition, le pouvoir et le matérialisme, ainsi qu'au valeurs féminines stéréotypes telles que l'accent mis sur les relations humaines.

- **Orientation à long terme contre orientation à court terme**

Cette dimension explore l'horizon temporel d'une société. Les cultures orientées court terme donnent de la valeur aux méthodes traditionnelles, prendre un temps considérable pou créer des relations et, en général, perçoivent le temps comme circulaire. Cela signifie que passé et présent sont interconnectés et que ce qui ne peut être fait aujourd'hui peut

l'être demain. L'opposé est l'orientation à long terme, qui perçoit le temps comme linéaire et regarde le future plutôt que le présent ou le passé. Une société de ce type vise des objectifs et donne de la valeur aux récompenses.

2.2. LA LOGIQUE DE L'HONNEUR

Chaque pays a ses traditions, sa manière de définir les droits et devoirs de chacun, sa façon de commander, d'obéir, de coopérer et de s'opposer. En France, le culte de l'honneur, les distinguos entre le noble et le vil sont présents tandis qu'outre-Atlantique, ce sont les intérêts pour le gain et la passion de l'honnêteté qui dominent.

L'approche culturaliste cherche à mieux cerner les systèmes de représentation, les logiques internes de chaque société (les manières d'être ensemble) afin d'adapter les pratiques de gestion aux particularités nationales.
Le besoin d'intégrer des actions individuelles dans une démarche collective est une nécessité universelle de la gestion.

D'Hiribarne (1989), à partir de plusieurs expériences de terrain dans trois pays (la France, les Etats-Unis et les Pays-Bas), a procédé à une analyse comparée d'établissements de production sur un terrain très circonscrit (une usine). Afin de rendre les comparaisons aussi significatives que possible, les établissements retenus réalisent les mêmes productions avec des équipements quasi-identiques. A partir de son travail, l'auteur vise à mettre en évidence les spécificités nationales de gestion des entreprises. Son questionnement porte sur la culture et dans quelle est-elle sous-jacente dans les modes d'organisation observés ? L'auteur cherche à comprendre la logique interne de vie en société, l'ancrage de ses formes dans l'histoire, et enfin leur influence sur les modes d'organisation que privilégient les pays étudiés.

D'hiribarne y découvre qu'en dépit d'une apparence commune et malgré la puissance unificatrice de modèles de gestion censés réguler et gérer uniformément les différentes structures, les manières de coopérer et de mettre en œuvre des outils pourtant pensés identiques étaient très différentes d'un univers culturel à l'autre. Pour rendre compte de ces différences, l'auteur s'est attaché aux dimensions culturelles sous l'angle du sens que les personnes donnent à leurs expériences de la vie en société (l'entreprise en étant une représentation à échelle réduite), ce qu'il explique dans l'extrait suivant :

« Au-delà de leur diversité, les conceptions courantes de la culture y associent des comportements relevant de coutumes partagées au sein d'une communauté, coutumes transmises au fil du temps, souvent de génération en génération, et objet d'un respect plus ou moins superstitieux. De telles conceptions ne permettent pas de rendre compte de ce qu'on observe dans des sociétés dites modernes où les manières d'agir sont marquées à la fois par une grande hétérogénéité à un moment donné et par une forte évolution dans le temps. Cela est spécialement vrai dans les domaines de l'existence, tels le fonctionnement des entreprises, les moins marqués par l'existence de résidus de pratiques traditionnelles. Pour rendre compte de nos observations, nous avons dû élaborer une conception de la culture qui s'écarte des conceptions courantes. Celle-ci est recherchée à l'échelle des sociétés politiques. L'expérience montre que, au moins en première approximation, la plupart de ceux qui appartiennent à une même société politique partagent une même culture politique, sans quoi la société en question n'aurait pas résisté aux tourments de l'histoire. Ceci n'exclut pas qu'il puisse exister, au sein d'une telle société des

groupes mal intégrés ne partageant pas la culture dominante (par exemple les Tziganes dans nombre de pays européens). »

Ainsi que l'auteur l'explique, cette approche résulte du fait que les conceptions existantes de la culture ne lui permettaient pas de rendre compte des phénomènes observés ; il lui a donc fallu s'écarter d'une conception de la culture fondée sur les croyances et les manières d'agir, inappropriées, et se tourner vers une alternative afin de s'intéresser en profondeur aux mécanismes qui sous-tendent la façon dont les individus donnent sens à leurs actes, à ceux des autres, comme au monde qui les entoure. Cette approche permet non seulement une compréhension fine des situations relationnelles dans la vie de tous les jours mais fournit également une grille de lecture permettant d'appréhender et de décoder les actes de chacun au sein des entreprises (d'Iribarne, 1996), puisque ces dernières prennent corps de façon cohérente avec l'environnement culturel et sociétal dans lesquelles elles inscrivent leur activité.

Focus sur la France

La France demeure la patrie de l'honneur, des rangs, de l'opposition du noble et du vil, des ordres, des corps, des états, qui se distinguent autant par l'étendue de leurs devoirs que par celle de leurs privilèges. Chacun aura à cœur d'être à la hauteur des responsabilités que lui fixent les traditions de son état. Distinguant éminemment l'officiel de l'officieux, la gestion française tient souvent compte de tout cela, sans le dire, ni même le formuler. La France est marquée par la logique de l'honneur.

Ce que chaque groupe considère comme honorable ou comme contraire à l'honneur n'est défini ni par la raison, ni par la loi. C'est un préjugé. Seule la tradition peut le fixer.
Il est intimement lié à la fierté que l'on a de son rang et à la crainte d'en déchoir. Il proscrit sévèrement, une fois que l'on a été placé dans un rang, de ne rien faire qui fasse voir que nous nous tenons inférieur à ce rang. Et cela vaut aussi bien pour les privilèges liés au rang que pour les devoirs qu'il impose.
Ce que la société contemporaine a gardé de l'époque où une division en trois ordres (le Clergé, la Noblesse et le Tiers-Etat) marquait la conception même de la société, est le principe même de la division de la société en groupes hiérarchisés ayant chacun ses privilèges et son sens de l'honneur. Ne pas remplir ses devoirs par lesquels l'ordre auquel on appartient se distingue des ordres inférieurs, c'est s'abaisser au niveau de ces derniers, s'avilir, se « déshonorer ».
Ainsi, on comprend le respect limité accordé aux contrats et aux règles contractuelles dans une telle société. On comprend également le mépris dans lequel peut être tenu un travail jugé « mercenaire », même fait honnêtement : il évoque l'appartenance à une basse condition, à quelque chose de vil, d'impur.
L'honneur commande avant tout de ne pas s'abaisser, de ne pas s' « avilir », de ne pas se plier.

Sylvie Chevrier précise : *« (…) Selon d'Hiribarne, la société française est marquée par l'opposition entre la soumission par peur ou intérêt et la résistance courageuse au nom d'une cause qui dépasse les intérêts personnels. Cette référence fondamentale s'incarne dans divers personnages historiques ou littéraires qui prennent tour à tour le devant de la scène. Ainsi la résistance est glorifiée à travers les figures de Vercingétorix, Jeanne d'arc et Jean Moulin. Dans toutes ces histoires exemplaires, « on a une reprise indéfinie d'une même structure, sorte de patron en fonction duquel les personnages historiques sont redessinés dans l'imaginaire ». » Elle poursuit : « L'opposition entre la résistance fière et la soumission mesquine permettant*

de tirer quelque profit immédiat s'interprète en termes d'honneur. D'un côté, est exaltée une noble action de combat au nom de la fidélité à de grands principes, de l'autre, est fustigée la bassesse d'un comportement mû par de vils intérêts étroits. Un riche vocabulaire permet de rendre compte des deux expériences et d'exprimer les émotions - admiration ou mépris - qu'elles suscitent ; d'un côté, ce qui est vil, petit, dégradant, avilissant, dévalorisant, vulgaire, de l'autre, ce qui est noble, grand, honorable, haut ».

Synthèse partielle section 2 : Comprendre les freins à l'intégration du marketing dans la culture

La section 2 a mis en évidence deux approches distinctes pour comprendre les freins à l'intégration du marketing dans la culture : l'approche microcosmique et l'approche culturaliste. La première, à partir des travaux de Boltanski et Thévenot (1991), met l'accent sur la rencontre de deux mondes : le monde « marchand » et le « monde artistique ». La confrontation des deux cités engendre un choc des valeurs qui pose des difficultés relatives à l'intégration du marketing dans la culture. En outre, les travaux de Chiapello (1998) apportent un éclairage additionnel sur la critique « artiste versus manager ». L'approche culturaliste, quant à elle, explore les différences culturelles existantes entre plusieurs pays qui de facto, peuvent aboutir à des conflits et à des « chocs » culturels.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2 : SOCIOLOGIE ET MARKETING : UN ÉCHANGE INTERDISCIPLINAIRE POTENTIELLEMENT FERTILE POUR COMPRENDRE UNE RECHERCHE SENSIBLE EN GESTION

Le chapitre 2 a permis, tout comme le chapitre 1, de découvrir deux « mondes » : celui de la de la sociologie et celui du marketing, présentant chacun ses propres caractéristiques. Les apports des deux disciplines se complètent et se conjuguent pour comprendre ce travail de recherche sensible. La figure du public du sociologue et celle du marketer se recoupent avec le même objectif : comprendre le comportement du ou des publics. En outre, la sociologie éclaire le marketing quant aux assimilations et représentations abusives que le mot lui-même suscite. La conjugaison des deux disciplines apparaît nécessaire pour comprendre ce travail sensible qui a pour vocation à faire le point sur l'état actuel de la confrontation artiste versus marketer.

CHAPITRE 3 : DE LA PROBLÉMATIQUE AU « DISCOURS DE LA MÉTHODE »

Le Chapitre 3 expose la méthode générale de recherche. Toute recherche doit faire l'objet d'une réflexion et d'un positionnement ontologique et épistémologique, ce qui conditionne les méthodes de recherche retenues. Dans un premier temps, nous présentons notre ancrage épistémologique (voir section 1.). La stratégie (ou « design ») de recherche consiste à lier la littérature, la problématique et les questions de recherche avec les études empiriques et les modes de collecte prévus. Elle se doit d'être en cohérence avec la position épistémologique choisie. Dans un second temps, nous explicitons la stratégie de recherche retenue (voir section 2.).

Section 1. Positionnement épistémologique

Pour toute recherche, il est nécessaire de mener une réflexion sur le positionnement ontologique puis épistémologique, qui conditionne ensuite les méthodes de recherches retenues. L'ontologie consiste à se demander quelle est notre conception de la nature de la réalité : on se demande si l'on considère le monde comme « réel » ou comme « construit ». Après avoir déterminé cela, il convient de choisir l'épistémologie retenue, soit la nature de la relation entre le chercheur et son objet de recherche. Le positionnement épistémologique dépend donc du positionnement ontologique, et conduit à s'inscrire dans un certain paradigme. Enfin, de ces positionnements successifs découle un choix méthodologique car toutes les méthodologies de recherche ne sont pas nécessairement adaptées au positionnement épistémologique retenu.

La présentation qui suit permet ainsi d'expliciter notre positionnement épistémologique et de faire état de la position paradigmatique retenue. Après avoir explicité les principaux paradigmes mobilisés en sciences de gestion (voir 1.), nous exposons notre propre positionnement paradigmatique : le « positivisme aménagé » ou le « réalisme transcendantal » (voir 2.).

1. LES PRINCIPAUX PARADIGMES EN SCIENCES DE GESTION

De manière à donner une cohérence globale au projet de recherche, le positionnement épistémologique du chercheur doit être exprimé (Royer et Zarlowski, 2003 ; Miles et Huberman, 2003), notamment au travers du choix d'un paradigme. Un paradigme peut être défini comme un ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné (Kuhn, 1983). Il s'agit ainsi d'une sorte de « vision du monde » partagée par une communauté. En sciences de gestion notamment, Giordano (2003) invite le chercheur à se positionner par rapport à trois paradigmes principaux : les paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste. Pour cela, trois questions principales doivent être résolues (Giordano, 2003) : (1) Quelle est la nature de la réalité ? (i.e. objective, interprétée ou bien construite) ; (2) Quelle est la relation du chercheur avec l'objet de recherche ? (i.e. indépendante ou interdépendante) ; (3) Quel est le projet de construction de connaissances du chercheur ? (i.e. expliquer, comprendre ou construire). Le tableau suivant expose les trois principaux paradigmes de recherche, leur positionnement ontologique et épistémologique, ainsi que leur projet de construction de connaissance.

Tableau 10. Les principaux paradigmes de recherche, d'après Giordano (2003, p. 9)

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Statut de la connaissance	Il existe une essence propre à l'objet et à la connaissance.	L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme).	
Nature de la réalité (Ontologie)	La réalité est une donnée objective indépendante.	La réalité est perçue/ interprétée par des sujets connaissant.	La réalité est une construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde. Il y a co-construction par des sujets en interaction.
Relation chercheur-objet de recherche (Epistémologie)	Indépendance : le chercheur n'agit pas sur la réalité observée.	Empathie : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font, qui eux-mêmes interprètent l'objet.	Interaction : le chercheur co-construit les interprétations et/ou des projets avec les acteurs.
Projet de connaissance et processus de construction de connaissances	Décrire, expliquer, confirmer : fondé sur la découverte de régularités et de causalités.	Comprendre : fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs.	Construire : fondé sur la conception d'un phénomène/projet.
Chemin de la connaissance	Statut privilégié de l'explication.	Statut privilégié de la compréhension.	Statut privilégié de la construction.

Il existe d'autres classifications des paradigmes de recherche, à l'instar de celles proposées par Lincoln et Guba (2000) : le positivisme, le post-positivisme, la théorie critique, et le constructivisme. Le paradigme post-positiviste, également parfois qualifié de «réaliste», est en partie pertinent dans le cadre de cette thèse, ce qui nous incite à l'expliciter. Ce paradigme peut être considéré comme une évolution raisonnable du modèle positiviste, provenant notamment des « sciences dures ». En effet, aujourd'hui, les recherches en gestion se revendiquent en général d'une position « post-positiviste » et non «positiviste». L'ontologie de ce paradigme se fonde sur la conscience de l'existence d'une réalité imparfaitement appréhendable. Les résultats proposés sont donc « globalement vrais » : on cherche à tendre vers une réalité objective, dont on n'est cependant jamais certain. L'épistémologie, dans ce paradigme, repose sur un « objectivisme modéré », car on a conscience qu'il est impossible d'être totalement extérieur et indépendant de l'objet de recherche étudié.
Afin de déterminer notre ancrage paradigmatique, nous répondons aux trois questions proposées par Giordano (2003). Le tableau suivant présente le résultat de ce questionnement.

Tableau 11. Positionnement du chercheur en vue de déterminer sa posture paradigmatique

Question posée	Réponse du chercheur	Paradigme de référence
Quelle est la nature de la réalité ?	La réalité est considérée comme indépendante du chercheur...	Post-positivisme
	... mais est perçue par lui.	Interprétativisme
Quelle est la relation du chercheur avec son objet de recherche ?	Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée...	Post-positivisme
	... mais il interprète de ce que disent les acteurs, alors que ces-derniers interprètent aussi l'objet de recherche.	Interprétativisme
Quel est le projet de connaissance ?	Décrire et expliquer...	Post-positivisme
	... mais surtout, comprendre un phénomène.	Interprétativisme

Ce tableau révèle un positionnement intermédiaire entre post-positivisme et interprétativisme, justifiant le choix d'une posture « positiviste aménagée », développée dans la partie suivante.

2. L'ADOPTION D'UNE POSITION « POSITIVISTE AMÉNAGÉE » OU « RÉALISTE TRANSCENDANTALE »

La classification des paradigmes existants ne doit pas être considérée comme rigide. Perret et Séville (2003) rapportent ainsi qu'il est possible d'adopter une « position épistémologique aménagée» consistant à emprunter des éléments à des paradigmes *a priori* distincts. Miles et Huberman (2003) estiment en effet dommageable l'existence de positions tranchées et de cloisons entre les paradigmes. Ils reconnaissent et encouragent la possibilité d'emprunter des éléments à des paradigmes différents, se situant eux-mêmes entre positivisme et interprétativisme. Dans la première édition de leur ouvrage sur les méthodes qualitatives (édition de 1985), les auteurs présentent un continuum paradigmatique allant du positivisme à l'interprétativisme avec, entre les deux, une posture qu'ils qualifient de « positivisme aménagé » et dont ils se revendiquent. Dans les éditions suivantes, ce positionnement est requalifié en « réalisme » (édition de 1998), puis en « réalisme transcendantal » (édition de 2003) du fait du caractère polysémique du terme « réalisme ». Se situant entre positivisme et interprétativisme, ils jugent « complexe mais non impossible l'application d'une approche réaliste à visée compréhensive » (Miles et Huberman, 2003, p. 16).

Plus précisément, Miles et Huberman (2003, p. 16) définissent ainsi le positionnement réaliste transcendantal : *« Nous croyons que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel – et que des relations légitimes et raisonnement stables peuvent y être découvertes. Le caractère légitime de ces relations vient des régularités et des séquences qui lient les phénomènes entre eux »*. Explicitons à présent ce positionnement, en nous appuyant sur les propos des auteurs. D'abord, on retrouve dans ce positionnement la vision interprétativiste. Même si Miles et Huberman (2003) considèrent que les phénomènes sociaux existent « objectivement », ils reconnaissent que la connaissance est un produit à la fois historique et social. Par ailleurs, l'importance de l'interprétation et du ressenti subjectif, ainsi que du « rendre signifiant » est reconnue. Pour résumer, le postulat de l'existence « objective » des phénomènes sociaux ne remet aucunement en cause l'importance des perceptions et des représentations des individus qui sont jugées importantes pour comprendre ces

phénomènes sociaux (Miles et Huberman, 2003, p. 17). Par ailleurs, le positionnement réaliste transcendantal reprend des éléments issus de la vision positiviste. Ainsi, les auteurs estiment qu'il est possible de mettre au jour des régularités et des relations causales qui, sans prendre la forme de lois à portée générale, permettent de lier les phénomènes et les concepts entre eux dans une structure explicative. Pour résumer, *« le réalisme transcendantal appelle à la fois une explication causale et des preuves pour montrer que chaque entité ou évènement est un exemple de cette explication. Ainsi, nous avons besoin non seulement d'une structure explicative mais aussi d'une compréhension idiosyncratique de la configuration en présence»* (Miles et Huberman, 2003, p. 17). Dans cette conception, les méthodologies qualitatives ainsi qu'une démarche inductive sont privilégiées (Miles et Huberman, 2003).

Dans le cadre de notre recherche, l'intégration du marketing dans les organisations à finalités artistique et culturelle est une démarche que nous estimons réelle et observable. En étudiant une population d'organisations culturelles et leur « département marketing », nous cherchons à mettre au jour les « régularités » qui permettent de déterminer qu'une organisation met en place ou non une démarche marketing. De plus, nous nous efforçons de mettre au jour une structure explicative de l'influence du marketing, notamment en formulant des propositions à partir du cas pilote (cf. chapitre 6), permettant d'appréhender la configuration de l'organisation qui semble être une garantie pour une intégration réussie du marketing. Ceci correspond donc à la dimension «néopositiviste» ou «post-positiviste» du réalisme transcendantal. Néanmoins, nous avons pleinement conscience que le discours des répondants relève de leur ressenti propre et subjectif. Ainsi, dans la recherche, nous recueillerons des données factuelles, mais aussi des représentations, des perceptions et des opinions d'acteurs, à l'instar de ce que recommande Popper.

Pour résumer, l'intégration du marketing dans les organisations à finalités artistique et culturelle est considérée comme une démarche réelle que l'on cherche à observer, mais qui est approchée par l'interprétation des représentations et du ressenti des acteurs. Un acrage « post- positiviste aménagé » ou « réaliste transcendantale » au sens de Miles et Huberman (2003) est donc adoptée dans la thèse. Par cette position, nous estimons que les phénomènes sont observables dans la réalité, tout en étant intimement liés aux représentations des acteurs ainsi qu'à notre propre interprétation.

La section 1 nous a permis d'exposer notre ancrage paradigmatique pour la thèse. Après avoir présenté les principaux paradigmes en sciences de gestion, il est apparu pertinent de dépasser les frontières de ces paradigmes. En nous appuyant sur des travaux académiques, nous choisissons donc une position positiviste aménagée qui emprunte des éléments à deux paradigmes distincts : le post-positivisme et l'interprétativisme. Une fois notre ancrage paradigmatique explicité, il nous faut exposer la stratégie générale de la recherche, qui doit être cohérente avec le positionnement épistémologique et paradigmatique retenu.

Section 2.
La stratégie générale de recherche ou « design » de la recherche

Selon Royer et Zarlowski (2003), le design de la recherche est « *la trame qui permet d'articuler les éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat* ». Il s'agit donc d'une séquence logique qui clarifie le lien entre les questions de recherche, les données empiriques, l'analyse et les conclusions (Yin, 1990). Si le design de la recherche paraît clair lorsqu'il est exposé *in fine*, il s'est en réalité construit « chemin-faisant » par des processus itératifs entre terrain et théorie. Aussi, il n'a pas été construit *a priori* au début de la recherche mais s'est plutôt construit « petit à petit ».

En outre, selon Allard-Poési (2003), le design de la recherche comprend plusieurs éléments : la problématique de recherche, la démarche générale, la définition du type et du mode de recueil de données, la définition des méthodes d'analyse, la définition des résultats attendus ou des apports de la recherche. Ainsi, avant de présenter de façon schématique l'élaboration de notre design de recherche (voir p.83.), nous rappelons d'abord certains éléments fondamentaux qui le constituent. Cette section se compose de plusieurs temps forts. Dans un premier temps, nous précisons le type de recherche mené (voir 1.), et le mode de raisonnement qui caractérise notre travail (voir 2.). Nous retraçons ensuite l'élaboration du design de la recherche, en nous appuyant sur un schéma explicatif (voir 3.). Enfin, nous terminons par faire un point sur les critères de fiabilité et de validité de la recherche (voir 4.).

1. LE TYPE DE RECHERCHE : L'EXPLORATION QUALITATIVE

En sciences de gestion, on distingue deux grands types de recherche : l'exploration ou le test. Selon Charreire et Durieux (2003), l'exploration correspond à « *la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs* » alors que le test correspond à « *la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique* ». Notre travail se réclame du premier type de recherche, à savoir l'étude à visée exploratoire. Dans cette perspective, il s'agit de comprendre un phénomène, notamment en se confrontant au terrain à travers une recherche empirique, dans l'objectif final de formuler des réflexions théoriques ainsi que de futures perspectives de recherche. Cette perspective exploratoire est adaptée dans le cadre de l'étude d'objets de recherche nouveaux, non stabilisés, lorsqu'on cherche plus à comprendre et à décrire qu'à expliquer et à prédire. Or, dans le cadre de notre travail, nous cherchons en effet plus à comprendre et à décrire. Aussi, cette recherche est sensible (Hennequin, 2012) et nous conduit à adopter une approche compréhensive. En résumé, il convient donc de s'inscrire dans une démarche exploratoire, ayant pour objectif de générer une compréhension de notre objet de recherche, ainsi que de proposer une structuration théorique permettant de mieux l'appréhender.

Se pose ensuite le choix d'une optique qualitative, quantitative, ou de la combinaison des deux. Bien qu'il faille dépasser les « fausses alternatives » du quanti et du quali (Hlady-Rispal, 2002), on associe souvent la démarche quantitative à l'examen et à l'explication et la démarche qualitative à la compréhension et à la génération de théorie. En effet, force est de constater qu'il est le plus souvent cohérent d'utiliser une démarche qualitative lorsqu'on mène une recherche de type exploratoire destinée à construire une théorie : « *Bien que l'exploration ne présuppose pas le choix a priori d'un dispositif qualitatif ou quantitatif, les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration parce que plus efficaces compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas.* » (Charreire et Durieux, 2003). Ainsi, de façon cohérente

avec notre objectif d'exploration destiné à comprendre l'intégration du marketing dans les organisations à finalités artistique et culturelle et à en proposer une structuration théorique, une optique exclusivement qualitative est retenue. La démarche qualitative est en effet reconnue comme la plus adéquate lorsqu'on se situe dans une démarche exploratoire (Miles et Huberman, 2003 ; Wacheux, 1996).

2. LE MODE DE RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE : L'ABDUCTION

Comme évoqué précédemment, le développement de la connaissance passe souvent par deux types de processus : l'exploration ou le test (Charreire et Durieux, 2003). Deux modes de raisonnement font écho à ces deux façons de construire de la connaissance : la déduction qui passe par l'élaboration d'hypothèses qui sont ensuite testées empiriquement et l'induction par laquelle on passe du particulier au général ou encore des faits aux lois. Toutefois, au-delà de cette dichotomie, un mode de raisonnement réconcilie ces deux approches : l'abduction. C'est le sémiologue Charles Sanders Peirce qui a en premier théorisé l'abduction. Toutefois, il a utilisé différents termes (dont notamment le terme de rétroduction) et différentes définitions de l'abduction tout au long de son travail, ce qui rend parfois l'explication de l'abduction complexe (Dumez, 2012). De plus, d'autres auteurs ont aussi proposé des définitions parfois variées.

La littérature permet toutefois de retracer les étapes clés de l'abduction : (1) selon Peirce, la démarche part de l'observation et de l'identification d'un fait surprenant ou nouveau que les théories actuelles ne permettent pas d'expliquer (Dumez, 2012) ; (2) Peirce précise qu'une hypothèse nouvelle doit ensuite être proposée, basée sur une « induction » permettant, à partir des faits observés, de structurer le raisonnement en termes d'effets attendus ou prédits (Dumez, 2012) ; (3) une étape de test et de validation de la proposition théorique doit ensuite survenir (Koenig, 1993 ; Charreire et Durieux, 2003). Le raisonnement abductif consiste donc à explorer un phénomène complexe empreint de nombreuses observations, à structurer le système d'observations pour produire du sens, et à tester ensuite le système obtenu afin de tendre vers la règle ou la loi. Pour Koenig (1993, p. 7), l'abduction est bien *« l'opération qui (…) permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter »*.

Un mode de raisonnement abductif est légitime dans le cadre d'une recherche qualitative exploratoire (Dumez, 2012). En effet, pour Charreire et Durieux (2003), *« pour explorer, le chercheur adopte une démarche de type inductive et/ou abductive »* qui permet d'aller du particulier à des conjonctures plus générales. Néanmoins, *« l'induction est une inférence logique qui confère à la découverte une constance a priori (loi) alors que l'abduction lui confère un statut explicatif et compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testé ensuite »* (Charreire et Durieux, 2003). Ainsi, si l'induction et l'abduction peuvent légitimement être utilisées dans le cadre d'une recherche exploratoire qui vise à comprendre un phénomène, l'induction permet de passer directement des faits à la loi générale alors que l'abduction est un mode de raisonnement intermédiaire qui permet de proposer une théorie explicative qu'il convient ensuite de tester à nouveau. On se raccorde à une théorie existante que le cas permet de compléter selon un prolongement qui lui est propre.

Dans ce travail, le mode de raisonnement abductif est en effet mobilisé : l'abduction est tout d'abord utilisée au quotidien dans notre manière de travailler. Ainsi, notamment au commencement de la recherche, nous procédons d'abord par induction : nous prenons en effet rapidement contact avec le terrain afin d'essayer de percevoir les tensions liées à l'intégration du marketing dans les organisations culturelles. Ceci nous conduit à des premières conclusions d'étapes (fruit de constatations empiriques et de connaissances théoriques) qui nous amènent finalement à mobiliser la méthode des cas, toujours en réalisant des « allers-retours théorie-terrain ». Charreire et Durieux (2003) confirment par ailleurs le fait que l'emploi d'une démarche consistant à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche relève d'un mode de raisonnement abductif : *« Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas. »*

3. L'ÉLABORATION DU DESIGN DE LA RECHERCHE

Nous débutons cette partie par la représentation processuelle du design de la recherche de Royer et Zarlowski (2003), que nous adaptons à notre travail. (voir 3.1.). Ensuite, nous nous focalisons sur les deux parties empiriques constituant le design de la recherche : la phase exploratoire initiale et la phase d'étude de cas (voir 3.2.).

3.1. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE L'ÉLABORATION DU DESIGN

Le design de la recherche comprend sept étapes que nous représentons graphiquement ci-après en les adaptant à notre recherche, puis que nous détaillons ensuite.

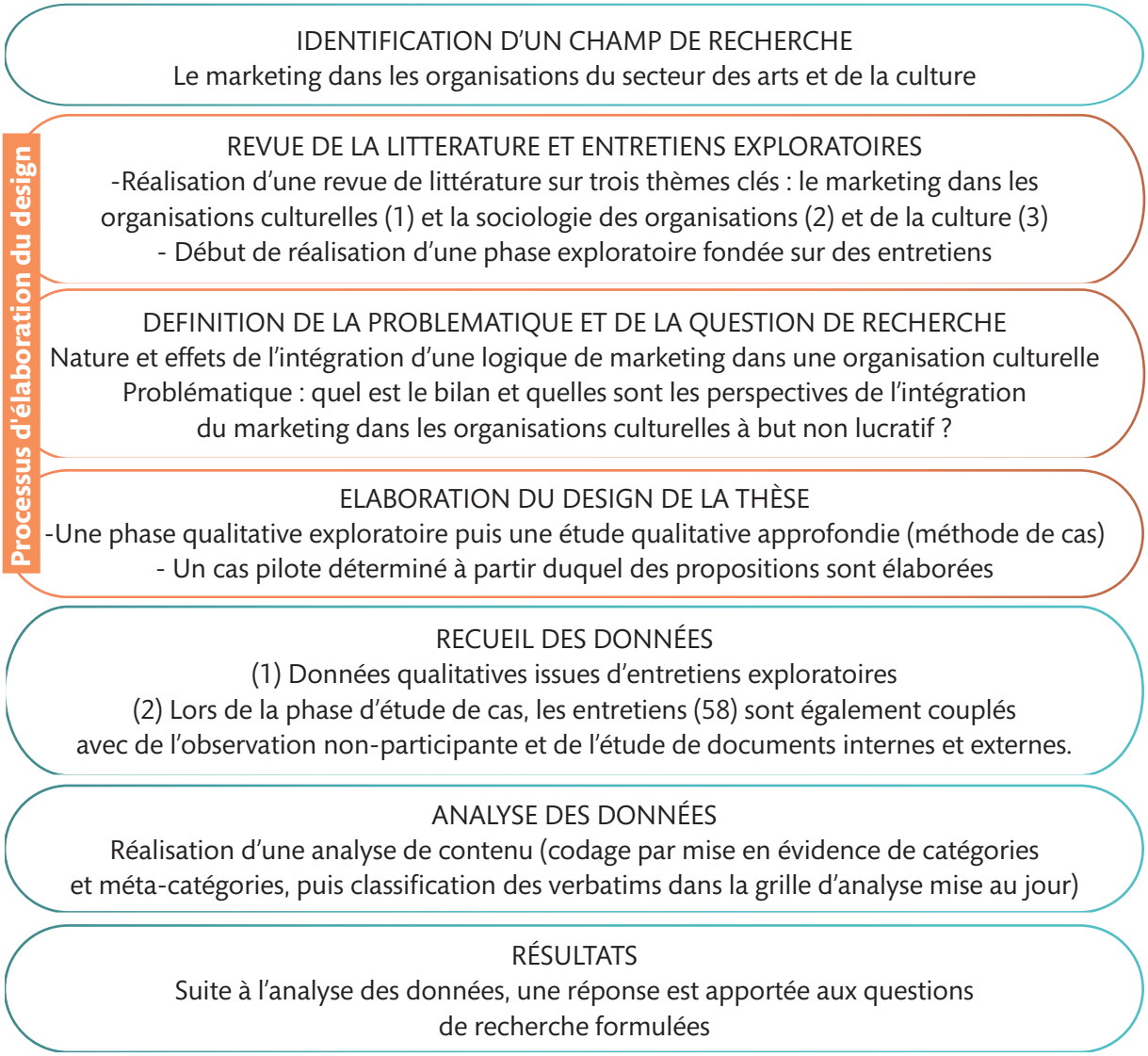


Figure 8. Représentation graphique du design de la recherche. Adaptée et d'après Zarlowski (2003)

Étape 1 : identification du thème de recherche

De nombreux travaux portent sur l'influence du marketing dans l'entreprise en général, à l'instar de la publication récente de Vehroef et Leeflang dans la revue influente *Journal of Marketing*, « Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm (2009). Les recherches portant sur cette thématique continuent de croître depuis une dizaine d'années, révélant ainsi un intérêt vif pour la compréhension de la contribution du marketing à la stratégie générale de l'entreprise. Ces travaux s'inscrivent dans le courant spécifique qui porte sur la crise du marketing dans l'entreprise, sur sa perte d'influence ainsi que sa perte de légitimité au sein même de l'organisation. On parle de déclin de la fonction marketing (Leeflang 2004 ; Webster, Malter et Ganesan 2005). Les auteurs Verhoef et Leeflang développent un modèle conceptuel de la contribution du marketing à la performance organisationnelle, mettant en lumière deux déterminants relatifs à son influence au sein de l'organisation : *l'accountability* et l'innovation s'avèrent être les deux leviers principaux de l'influence du marketing. Ce modèle n'a pas fait l'objet de critiques négatives à ce jour et a été testé lors de recherches antérieures (Homburg, Workman et Krohmer 1999 ; Moorman et Rust 1999 ; O'Sullivan et Abela 2007 ; Veroef et Leeflang, 2009). Il est intéressant d'étudier l'influence du marketing dans les entreprises du secteur des arts et de la culture compte tenu de ses difficultés d'intégration dans ces structures et du manque de travaux empiriques.

Etape 2 : revue de la littérature et entretiens exploratoires

Une revue de la littérature débute sur les caractéristiques et la mise en perspective historique du secteur culturel français dont les missions des organisations concernées sont singulières et diffèrent des entreprises traditionnelles. Les nouvelles problématiques auxquelles sont confrontées les organisations culturelles nous conduisent à mobiliser une littérature sociologique pour comprendre les comportements culturels ; qui influent *de facto* sur les modalités organisationnelles des structures. Parallèlement à ces lectures, et de façon totalement itérative, nous initions une étude exploratoire. Outre l'étude de la littérature, cette première rencontre avec le terrain nous aide à orienter et à définir plus précisément notre recherche. Peu à peu, la problématique et les questions de recherche s'affinent et se stabilisent.

Etape 3 : définition de la problématique et des questions de recherche

Suite à l'analyse de la littérature et à la conduite de l'étude qualitative exploratoire menées conjointement, la problématique et les questions de recherche se dessinent progressivement. La thèse a donc pour objectif de répondre à la problématique suivante : *« Quel est le bilan et quelles sont les perspectives de l'intégration et de l'utilité du marketing dans les organisations culturelles à but non lucratif ? »* Trois questions de recherche sous-jacentes sont définies :

- QR1- L'intégration du marketing est-elle réussie ? Au niveau de la satisfaction des « usagers-clients » (efficacité de la fonction) ? Au niveau de la satisfaction des parties prenantes (fonction tolérée et influente) ?

- QR2- Dans le cadre de non-satisfaction des parties prenantes, quelles sont les zones de tensions, les zones cryptées ? La nature des tensions, leurs manifestations et conséquences ?

• QR3- Quelle est la configuration de l'organisation qui semble être plutôt une garantie pour une intégration réussie du marketing ?

Etape 4 : élaboration du design de la recherche

Alors que la problématique et les questions de recherche se dessinent, il faut élaborer le design de la recherche. La visée exploratoire et compréhensive de notre recherche nous conduit vers un design entièrement qualitatif alliant *l'étude exploratoire* (étude 1) alors en cours puis une *phase d'étude de cas* (étude 2) que nous planifions peu à peu alors que la recherche progresse.

Etape 5 : recueil des données

A l'issue des deux phases empiriques composant le design de la recherche, la matériau final comprend :

• la retranscription des entretiens semi-directifs réalisés auprès de répondants variés (« managers marketing » mais aussi conservateurs, bibliothécaires) et à différents niveaux de la ligne hiérarchique lors des deux phases empiriques (i.e. phase d'étude exploratoire et phase d'étude de cas) ;

• l'étude de documents externes et internes réalisée lors de la phase d'étude de cas ;

• les données de l'observation non-participante réalisée lors de la phase d'étude de cas (e.g. observation d'interactions, de réunions, notes d'observation) ;

• l'administration de techniques projectives auprès de certains répondants.

Etape 6 : analyse des données

L'analyse repose sur le traitement et la structuration du matériau empirique constitué. La retranscription, le codage et l'analyse sont effectués manuellement afin de produire du sens et de répondre aux questions de recherche.

Etape 7 : résultats

Les résultats devraient enrichir la littérature peu tournée vers le « marketing stratégique » des institutions culturelles ces dernières années.

3.2. DEUX ÉTUDES EMPIRIQUES

A ce stade, nous nous focalisons sur la partie empirique du design de la recherche. Nous revenons ainsi sur l'étude exploratoire (voir 3.2.1.) puis sur la phase d'étude de cas (voir 3.2.2.) afin d'expliciter leurs objectifs et leurs apports attendus respectifs.

3.2.1. L'étude exploratoire

Une étude qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs est menée, avec deux objectifs :

(1) Au regard des connaissances théoriques et de notre problématique, il s'agit de tester et donc vérifier l'adéquation de celle-ci avec le terrain.

(2) Sélectionner des cas avec un potentiel d'apprentissage (Stake, 1994), en vue de réaliser des études de cas approfondies.

3.2.2. La phase d'étude de cas

A l'issue de l'étude exploratoire, un échantillonnage est mené, consistant à sélectionner des cas permettant de conduire une étude approfondie sur l'objet de recherche. Le design de la recherche comprend donc ensuite une phase d'étude de cas.

L'étude de cas est une méthode de recherche définie comme *« une recherche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées »* (Yin, 1994). Les études de cas sont parfois utilisées pour étudier l'organisation marketing (e.g. Harris et Ogbonna, 2003), mais cette méthode de recherche reste marginale. Pourtant, Bonoma (1985) estime que l'organisation interne du département marketing est souvent tellement complexe qu'une étude de cas se justifie amplement. Ce point de vue est partagé par quelques chercheurs du champ sur la fonction marketing (Workman et al., 1998 ; Homburg et al., 2000 ; Harris et Ogbonna, 2003). Aussi, utiliser la méthode de l'étude de cas pour étudier l'organisation marketing est légitime.

Par ailleurs, la méthode de l'étude de cas se justifie dans le cadre de notre objectif général de recherche. Cette méthode est jugée acceptable dans différents cadres épistémologiques (Langley et Royer, 2006), y compris le nôtre. Trois paramètres peuvent orienter le chercheur vers cette méthode : le type de question de recherche, le degré de contrôle que le chercheur peut avoir sur les évènements, et son intérêt pour les phénomènes contemporains (Yin, 2003). L'étude de cas est en effet adaptée lorsqu'une question de recherche de type « comment » ou « pourquoi » est définie, et lorsqu'on étudie un phénomène contemporain sur lequel le chercheur a peu de contrôle (Yin, 2003). Nous revenons sur ces aspects :

Compte tenu de la sensibilité (Hennequin, 2012) et de la complexité de notre sujet, la phase d'étude de cas est destinée à comprendre en profondeur les difficultés liées à l'intégration du marketing dans les organisations culturelles. En effet, il apparaît difficile d'envisager une étude quantitative. Recourir aux méthodes quantitatives supposerait l'administration d'un questionnaire et l'analyse des réponses obtenues grâce aux logiciels adéquats. En raison du caractère sensible de notre recherche, mobiliser cette approche présente une limite potentielle : l'obtention éventuelle de réponses « malhonnêtes », du moins partielles ou incomplètes qui ne reflèterait pas la complexité de la réalité. Aussi, il est préférable de chercher à étudier en profondeur des organisations identifiées lors de la phase qualitative exploratoire.

Par ailleurs, lors de l'étude de cas, la comparaison des cas pourrait être pertinente. L'étude en profondeur des cinq organisations peut tout d'abord permettre de bien comprendre les systèmes de gouvernance en place et les représentations des acteurs. Une fois cette compréhension acquise, on pourra mieux déterminer l'influence du marketing dans les structures étudiées, en comparant les cas.

Pour résumer, au regard des critères de Yin (2003), l'étude de cas semble adaptée à notre objectif et s'inscrit donc de façon cohérente dans notre stratégie de recherche.

4. LA FIABILITÉ ET LA VALIDITÉ DE LA RECHERCHE CONDUITE

Il convient de s'assurer de la qualité de la recherche produite. Pour une recherche qualitative, on évalue souvent la fiabilité de la recherche (voir 4.1.), préalable à sa validité (voir 4.2.).

4.1. LA FIABILITÉ DE LA RECHERCHE

Selon Drucker-Godard et al. (2003), la fiabilité du travail de recherche vise à démontrer que les opérations de recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s). Dans ce chapitre consacré à la méthode générale de recherche, et plus particulièrement dans les chapitres dédiés aux méthodes de collecte et d'analyse des données pour la phase d'étude exploratoire (voir Chapitre 4) et la phase d'étude de cas (voir Chapitre 5), nous nous sommes efforcés de retracer avec précision le processus de recherche suivi. Par ailleurs, dans la thèse, nous mettons à disposition du lecteur une description des répondants interrogés, les outils de collecte utilisés (guides d'entretiens), ainsi que la méthode d'analyse et de codage utilisée. Ces éléments attestent d'un processus de recherche le plus transparent possible.

4.2. LA VALIDITÉ DE LA RECHERCHE

La question de la validité est davantage questionnée dans le cas des études qualitatives que dans le cas des études quantitatives. Mucchielli (1994) définit ainsi cinq critères permettant de s'en assurer. Nous présentons ces critères et montrons dans quelle mesure ils peuvent être vérifiés dans notre recherche.

Tableau 12. Vérification des critères de validité de la recherche, d'après Mucchielli (1994)

Critère	Définition	Vérification du critère
Complétude	*La recherche rend compte de la globalité du phénomène, sans omettre de dimensions.*	Une revue de littérature transdisciplinaire (marketing, sociologie des organisations de la culture) est menée afin d'identifier au préalable des dimensions pertinentes pour l'étude de l'intégration du marketing dans les organisations culturelles.
Saturation	*Au bout d'un moment, les données recueillies n'apportent plus aucune information nouvelle.*	Lors de l'étude exploratoire et la phase d'étude de cas, la collecte est stoppée lors de l'atteinte de la saturation théorique.
Cohérence interne	*La logique interne des explications est solide. Les énoncés produits sont plausibles et réalistes. La logique organisatrice est compréhensible par n'importe quel autre chercheur.*	Les résultats exposés et mis au jour présentent un caractère réaliste. Certains sont cohérents avec des théories et résultats de la littérature, les confortant ou les complétant.
Confirmation externe	*Les résultats et la validité de la recherche sont acceptés par la communauté des chercheurs.*	-La recherche et ses résultats sont présentés à plusieurs reprises lors de réunions d'équipe de recherche à l'Université de Bordeaux. Les commentaires sont pris en compte, contribuant à renforcer la validité de la recherche. - Certains des résultats sont présentés dans des communications, dans des conférences avec comité de lecture, signe d'une acceptation par les pairs.
Acceptation interne	*Les explications proposées sont validées par les acteurs impliqués dans le processus de recherche.*	-Pendant les entretiens, nous ménageons des temps de validation de nos interprétations partielles par les répondants. -Certains verbatims utilisés dans la thèse sont présentés aux répondants (dans leur contexte d'apparition dans la thèse), pour validation.

Outre les critères proposés par Mucchielli (1994), la validité d'une recherche qualitative est souvent évaluée sous l'angle de trois dimensions :

(1) La validité du construit vise à préciser et délimiter les concepts étudiés, et à s'assurer que les variables utilisées pour opérationnaliser ces concepts sont les bonnes. En effet, *«lorsqu'on se pose la question de la validité du construit, il convient (...) de s'assurer que le concept opérationnalisé reflète bien le concept théorique »* (Drucker-Godard et al., 2003).

(2) La validité interne conduit à s'assurer de la qualité des inférences réalisées dans la recherche. Miles et Huberman (2003), en s'appuyant sur les propos de Kvale (1989), expliquent que la validité interne est « un processus de vérification, de questionnement et de théorisation, et non une stratégie qui établit une relation normalisée entre les résultats des analyses et le "monde réel" ». Pour résumer, la validité interne consiste à « s'assurer de la pertinence et de la cohérence des résultats générés » (Ayerbe et Missonier, 2007). Les résultats doivent d'une part être « justes » et « plausibles » au regard du terrain de recherche, et d'autre part liés à des théories antérieures ou émergentes (Ayerbe et Missonier, 2007).

(3) La validité externe fait référence à la généralisation des résultats. Toutefois, il ne s'agit pas toujours de généraliser les résultats à la population de référence, mais parfois plutôt de mettre au jour les conditions dans lesquelles un phénomène existe, et de comprendre les actions et les processus qui lui sont associés. Aussi, dans le cadre des études de cas, Yin (2003) distingue la généralisation statistique (qui repose sur un échantillon probabiliste) par laquelle on vise à généraliser les résultats observés sur l'échantillon à l'ensemble de la population de référence, et la généralisation analytique (qui repose sur un échantillonnage théorique) par laquelle on vise à proposer un enrichissement théorique, les résultats observés venant compléter la théorie existante. En permettant la mise au jour de phénomènes et de processus dont la compréhension enrichit la théorie, l'étude de cas n'a donc pas pour objectif la généralisation statistique mais plutôt la généralisation analytique (Ayerbe et Missonnier, 2007).

Dans le paragraphe de synthèse suivant, nous appliquons à notre recherche les critères de validité du construit, de validité interne et de validité externe expliqués.

4.3. SYNTHÈSE : APPLICATION DES « TEST-QUALITÉ » DE HLADY-RISPAL (2002)

Afin de synthétiser les éléments ayant trait à la fiabilité et à la validité de notre recherche, nous proposons de nous appuyer sur les explications et les critères précédents ainsi que sur un outil destiné à évaluer la qualité d'une recherche qualitative : les « Tests-qualité » développés par Hlady-Rispal (2002). Dans cet outil, les quatre critères de qualité (i.e. fidélité, validité du construit, validité interne, validité externe) interviennent plus spécifiquement à différentes étapes du processus de recherche (i.e. la collecte et/ou l'analyse). Toutefois, nous nous appuyons plutôt sur l'article d'Ayerbe et Missonier (2007) pour associer les critères de qualité aux étapes du processus de recherche. En effet, Ayerbe et Missonier (2007), à partir de la littérature, identifient différentes techniques pour renforcer la validité interne et la validité externe intervenant lors de l'établissement du design de la recherche et de la constitution de l'échantillon, lors du recueil des données, lors de l'analyse, et lors du contrôle des résultats. Le tableau ci-dessous est donc construit en utilisant l'outil de Hlady-Rispal (2002) et le travail d'Ayerbe et Missonier (2007).

Test-qualité	Question posée	Moyens utilisés	Temps de recherche
Fiabilité/ Fidélité	*Un autre chercheur pourrait-il parvenir à une représentation similaire de la réalité observée ?*	-Transparence sur le processus de recherche. -Mise à disposition des outils utilisés (e.g. les guides d'entretien et les retranscriptions utilisés). -Accès possible au matériau brut non confidentiel.	*Collecte*
Validité du construit	*Lorsque le chercheur parle d'un concept, est-ce bien de ce concept dont il parle ?*	-Utilisation des travaux de référence dans la littérature pour définir et étudier les concepts mobilisés (e.g. capacité absorptive, apprentissage organisationnel). -Effort d'identification des faits qui génèrent et traduisent les concepts dans les discours des répondants pendant les entretiens.	*Collecte*
Validité interne	*Le chercheur a-t-il bien saisi les perceptions et les actions des acteurs ?*	Echantillonnage théorique soigné limitant mortalité expérimentale (des sujets disparaissent pendant l'étude) et contamination (propagation de l'objet de recherche).	*Design de la recherche et constitution de l'échantillon*
		- Formalisation du recueil des données et absence d'une disparité d'enquêteurs (Ducker-Godard et al., 2003) -Regard critique porté sur la période d'étude pour limiter d'éventuels biais liés au contexte de la recherche. -Dans une moindre mesure, triangulation des méthodes et des sources de données (Miles et Huberman, 2003) lors de la phase d'étude de cas : différentes personnes, de différents niveaux hiérarchiques, sont interrogées à différents moments. Différentes méthodes de recueil (observation, entretiens, étude documentaire) sont aussi utilisées.	*Recueil de données*
		- Construction d'explications (Yin, 2003): analyse les données en construisant une explication, c'est-à-dire en stipulant de façon itérative des liens causaux.	*Analyse*
		-Validation de certains résultats par des acteurs de terrain. -Certains résultats dialoguent avec la littérature, corroborant des résultats ou des théories existantes.	*Contrôle et vérification des résultats*
Validation externe	*Dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement donné s'appliquent- ils à d'autres cadres ou environnements ?*	- Lors des deux phases empiriques, l'échantillonnage théorique est diversifié afin d'opérer une application plus large (Miles et Huberman, 2003). - L'échantillon est décrit précisément, pour une meilleure comparaison (et transposition éventuelle) des résultats à d'autres cas (Miles et Huberman, 2003).	*Design de la recherche et constitution de l'échantillon*
		- Lors de la phase d'étude de cas spécifiquement, une synthèse inter-cas (Yin, 2003) est réalisée. Elle permet de procéder à des comparaisons entre les cas.	*Analyse*
		- Présentation de certains résultats à la communauté des chercheurs (e.g. lors de séminaires doctoraux, lors de conférence à comité de lecture) contribuant à renforcer la validité externe des résultats.	*Contrôle et vérification des résultats*

Tableau 13. Application des « Tests-qualité » de Hlady-Rispal (2002) à la recherche

Afin de répondre aux questions de recherche formulées, une phase empirique est planifiée. Avant toute chose, il était essentiel de faire état de notre position positiviste aménagée, puis d'exposer la stratégie de recherche générale choisie. Après avoir indiqué le caractère exploratoire de la recherche et sa logique abductive, nous avons donc élaboré un design de recherche reposant sur deux études qualitatives. L'étude 1, de nature exploratoire et l'étude 2, qui repose sur cinq études de cas comparées. Enfin, les éléments qui soutiennent la fiabilité et la validité de la recherche ont été exposés.

Pour conclure ce chapitre, nous proposons un tableau de synthèse ci-après. Par ailleurs, les fondements théoriques de la thèse étant posés grâce à cette première partie théorique, l'exploration empirique va pouvoir commencer.

Tableau 14. Synthèse du chapitre 3

Étape	Description
Objet de recherche	Les modalités intra-organisationnelles liées à la fonction marketing dans les organisations culturelles
Objectifs de l'étude	Apporter une compréhension à l'intégration du marketing dans les organisations culturelles
Posture épistémologique	Positiviste aménagée ou « réaliste transcendentale » (Miles et Huberman, 2003).
Problématique	Quel est le bilan et quelles sont les perspectives de l'intégration et de l'utilité du marketing dans les organisations culturelles à but non lucratif ?
Questions de recherche	QR1 – L'intégration du marketing est-elle réussie au niveau de la satisfaction des parties prenantes ? QR2 – Dans le cadre de la non-satisfaction des parties prenantes, quelles sont les zones de tensions, les zones cryptées ? La nature des tensions, leurs manifestations et conséquences ? QR3- Quelle est la configuration qui semble être une garantie pour une intégration du marketing ?
Méthode de recherche	-Démarche générale qualitative exploratoire -Mode de raisonnement abductif -Design constitué de deux parties empiriques : (une étude exploratoire et une phase d'étude de cas)

CHAPITRE 4 :
L'EXPOSÉ DE LA PHASE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

Au terme de la revue de la littérature réalisée sur notre sujet de recherche, le degré d'intégration du marketing dans les organisations culturelles apparaît comme un phénomène complexe et sensible dans l'état actuel des connaissances et appelle donc à davantage d'attention. Durant les années 2000, des publications académiques, et particulièrement des travaux anglo-saxons, mettent l'accent sur l'efficacité du marketing au sein des organisations culturelles. Depuis, peu de travaux empiriques sont venus confirmer les conclusions établies. Un premier accès au terrain apparaît nécessaire pour tester l'adéquation du terrain et de la problématique formulée dans notre travail de recherche. Cette phase exploratoire qui se dessine au fil de nos lectures a pour objectif de mettre au jour un sujet sensible (Hennequin, 2012) peu traité ces dernières années par la littérature en sciences de gestion. Ce premier travail empirique qualitatif émerge sous la forme d'entretiens réalisés au sein d'institutions culturelles préalablement identifiées.

Ce chapitre rappelle les objectifs généraux de cette étude empirique préliminaire ainsi que son déroulement sur le terrain. Les méthodes de collecte ayant contribué à construire le matériau empirique de cette étude sont également détaillées. De même, les méthodes d'analyse qui ont permis de traiter et « faire parler » le matériau collecté sont exposées. Les résultats obtenus de l'étude exploratoire sont également analysés et synthétisés.
Trois temps forts composent ce chapitre. Après avoir expliqué le rôle de l'étude exploratoire dans son ensemble et son déroulement général, nous exposons les méthodes de collecte puis d'analyse du matériau empirique qui ont été utilisées (section 1). Puis, nous présentons les résultats exploratoires grâce à l'analyse du matériau collecté (section 2) avant de clore ce chapitre par un exposé de synthèse (section 3).

Section 1 :
Etude exploratoire : utilité et déroulement

1. LA CONDUITE ET LE RÔLE DE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE

Avant de retracer le déroulement général de l'étude exploratoire, nous rappelons d'abord son rôle et ses objectifs dans le cadre de notre travail de recherche.

1.1. RÔLE ET INTÉRÊT DE LA PHASE EXPLORATOIRE D'UNE MANIÈRE GÉNÉRALE

Paillé et Mucchielli (2012) précisent « pour le chercheur, la compréhension d'une réalité qu'il va étudier prend racine dès la construction de la problématique, c'est-à-dire dès qu'il a l'intuition d'un problème, d'une question à résoudre au sujet d'un phénomène dont il a une vague connaissance. Cette question lui semble intéressante, il va donc devoir la 'travailler' pour en faire une « problématique », c'est-à-dire une série précise de questions. Ce premier travail est une réflexion qui doit se nourrir :

1 – d'une recherche documentaire (Quels sont les auteurs qui ont abordé, de près ou de loin, le problème auquel je pense ?) ;

2 – d'un ensemble d'interviews d'experts (Que disent sur ce problème les experts du domaine?

Ont-ils vu ce problème ? Comment l'ont-ils abordé ? Pourquoi ne l'ont-ils pas abordé ?) ;

3 – d'une pré-enquête ou premier contact avec le terrain et/ou les phénomènes à étudier ».
Ce premier accès au terrain s'inscrit dans le protocole exploratoire décrit par Paillé et Mucchielli (2012). Après s'être familiarisée avec le sujet grâce à l'analyse des écrits académiques et professionnels, nous avons identifié un problème complexe qui nous a conduits vers le terrain pour en cerner les contours.

D'autres auteurs considèrent que l'étude exploratoire vise à tester l'adéquation du terrain par rapport à la problématique : *« C'est lors de la phase exploratoire qu'il est possible d'évaluer l'adéquation du terrain par rapport à l'objectif poursuivi et à la question de recherche, ce qui permet de sélectionner les unités qui seront étudiées (cette sélection peut difficilement être opérée a priori et demande déjà une bonne connaissance du terrain) »* (Musca, 2006, p.161)

Dans le cadre de notre travail , mener une étude qualitative exploratoire est un choix motivé :

(1) D'après la synthèse de certaines lectures académiques réalisées sur notre sujet d'étude, le duo marketing-culture peine à se former pour des raisons le plus souvent idéologiques. Les écrits anglo-saxons en revanche, contrastent avec ce qui vient d'être énoncé. Le marketing est intégré dans l'organisation culturelle et plusieurs travaux empiriques attestent de son efficacité. Deux grilles de lecture se confrontent selon la « nationalité » des écrits.

(2) L'actualité récente met en exergue un état de tension présent dans les institutions culturelles, conditionné par l'intégration du marketing et « l'arrivée du privé » dans ces organisations.

Ces deux éléments rendent plausible et nécessaire la « vérification » sur le terrain.

Au regard des développements précédents, il apparaît pertinent de mener une étude qualitative exploratoire dans une visée compréhensive pour tenter de mettre au jour un phénomène complexe et sensible.

Aussi, la phase exploratoire de la recherche est nécessaire en vue de la phase d'étude de cas qui compose également le design de la recherche. En effet, trois des cinq cas composant la phase d'étude de cas ont pu être repérés lors de la phase qualitative exploratoire.

1.2. DÉROULEMENT GÉNÉRAL SOUS FORME NARRATIVE

1.2.1. Données générales

Afin de comprendre l'état actuel d'intégration du marketing dans les organisations à finalités artistique et culturelle, nous menons une étude qualitative exploratoire sous forme d'entretiens semi-directifs. Cette dernière se déroule entre avril et septembre 2015, couvrant une période d'environ 5 mois. Ce terrain exploratoire se constitue de 17 entretiens semi-directifs réalisés auprès d'institutions culturelles.

1.2.2. Constitution de l'échantillon

Dans un premier temps, l'analyse de la revue de la littérature a permis de délimiter et d'identifier les acteurs du champ culturel. En outre, l'état de l'art a permis d'explorer le marketing culturel tel qu'il est conceptualisé dans la littérature.
A partir de ces connaissances, la constitution de l'échantillon de l'étude exploratoire s'appuie

sur l'analyse des sites internet, des rapports annuels d'activité ainsi que sur les organigrammes de plusieurs institutions culturelles. Ces recherches documentaires permettent de déterminer les organisations susceptibles d'insérer dans leur structure des modalités organisationnelles liées à la fonction marketing. En effet, lorsque nous recueillons des indices relatifs à l'existence apparente et objective, ou dans la plupart des cas, à la dissimulation sémantique d'un service dédié au développement des publics, à la conquête ou à leur fidélisation, nous regroupons les organisations culturelles dans un « fichier contact ». La sélection se porte volontairement - lorsque les organisations culturelles laissent apparaître les critères pertinents pour notre recherche - vers des institutions d'envergure du champ culturel.
La justification de ce choix se situe à deux niveaux :

(1) Des éléments structurels tels que la taille ou l'âge sont des variables pertinentes à considérer pour répondre à notre question de recherche.

(2) Les institutions dont l'augmentation de la fréquentation fait partie des objectifs du contrat de performance signé entre le Ministère de la Culture et de la Communication et l'établissement concerné laisse entendre la mise en place de stratégies pour développer les publics.

Nous avons également intégré dans l'échantillon des organisations de plus petite taille, aux statuts variés (EPIC1, EPA2, structure privée) et dont la culture organisationnelle apparaît ou non en faveur d'une intégration d'un département marketing.

Pour résumer, nous avons sélectionné des organisations culturelles de nature différente (musées, bibliothèques, opéras, orchestres, théâtres) afin de diversifier les situations rencontrées et d'aboutir ainsi à une variété d'observations. De plus, nous avons tenté de faire varier la nationalité et la taille des organisations culturelles étudiées.

1.2.3. Accès au terrain

Des sollicitations d'entretiens sont envoyées par voie postale à partir de avril 2015. Le contenu des courriers expose le sujet de notre recherche tout en modifiant l'intitulé exact puisque le mot « marketing » demeure encore tabou et peut susciter des interrogations et débats au sein des organisations culturelles (Evrard, 2002). Afin d'échapper à d'éventuels comportements de fermeture et pour favoriser ce premier accès au terrain, nous modifions le titre de notre recherche et évinçons le terme susceptible de nous « attirer les foudres » des acteurs contactés. Nous intitulons alors le sujet de notre recherche : *« Nature et modalités de la prise en compte du public dans le management des institutions culturelles »*.
D'ailleurs, certains répondants3 admettront en fin d'entretien - lorsque nous évoquons explicitement le marketing - qu'il était effectivement nécessaire de prendre cette précaution additionnelle lors de la prise de contact avec les établissements. De plus, nous prenons soin d'évoquer le « public » au singulier : l'écrire au pluriel signifierait une certaine segmentation sociologique admise certes, mais aussi une segmentation plus orientée « marketing ». Nous supposons alors plus prudent de le présenter au singulier. Enfin, le caractère universitaire de ce travail et notre sensibilité à l'égard de ces structures sont insérés dans le courrier envoyé.

Ne bénéficiant pas de «passé antérieur» avec les organisations concernées, seules l'obstination et la ténacité ont favorisé l'acceptation des demandes d'entretien et la réceptivité des personnes.

1- Établissement public à caractère industriel et commercial.
2- Établissement public à caractère administratif.
3- Répondants n°2, n°9 et n°10.

1.2.4. Contenu de l'échantillon

Des entretiens sont réalisés auprès de plusieurs populations que nous détaillons au travers de la liste descriptive des répondants interrogés (cf. tableau). L'essentiel des répondants sont des directeurs d'établissement, du département « marketing » et de la communication.

Il semble essentiel de noter que notre échantillon n'est pas constitué de répondants de la « partie artistique ». Dans le cadre de notre travail de recherche, il est intéressant de confronter les discours de ces deux catégories de répondants (« la cité marchande » et « la cité inspirée ») car il peut exister un certain « biais de désirabilité social » chez les managers marketing les poussant à exagérer leur nécessité. Ce premier travail empirique se concentre exclusivement sur les « marketers » tandis que le second intègre la « cité artistique » dans son échantillon.

1.2.5. Le nombre d'entretiens

La question du nombre d'entretiens et du volume des données collectées est délicate et prend en compte plusieurs contraintes telles que la disponibilité des acteurs, les considérations pragmatiques et méthodologiques liées au terrain, le temps imparti. Afin d'éclairer le chercheur sur cette question, Glaser et Strauss (1967) définissent le principe de saturation théorique qui permet de savoir à quel moment il est temps de se retirer du terrain. Selon les auteurs, la saturation théorique se définit comme le moment où les informations tirées du terrain deviennent redondantes et où le chercheur ne trouve plus aucune information nouvelle qui puisse enrichir la théorie. Plusieurs chercheurs (Eisenhardt, 1989, Hlady-Rispal, 2002) précisent que l'atteinte de la saturation théorique marque l'arrêt de la collecte de données car, une fois la saturation atteinte, le chercheur collecte des éléments marginaux qui n'enrichissent que très peu la connaissance déjà produite.

L'étude exploratoire se compose au final de 17 entretiens.
A l'issue de cette étude, la saturation théorique est atteinte et il est décidé d'arrêter la collecte.

Les entretiens sont tous réalisés en face à face excepté celui mené auprès de l'Orchestre Philarmonique de Rotterdam. En effet, tant pour des considérations matérielles que temporelles, l'entretien est mené par *Skype*. Après autorisation préalable des répondants, les *interviews* sont toutes enregistrées au moyen d'un dictaphone, exceptée celle conduite auprès du Musée du Quai Branly (entretien n°15). Le répondant n'a pas souhaité être enregistré. En revanche, une prise de notes détaillée a accompagné l'ensemble des entretiens. Le tableau suivant présente l'échantillon de l'étude exploratoire.

Tableau 15. Échantillon de la phase qualitative exploratoire

N°	Répondant	Organisation	Fonction	Durée	Nb pages
1	Répondant 1	Musée national des Douanes	Directrice	47 min	16
2	Répondant 2	Opéra National de Bordeaux	Directrice du département développement et communication	55 min	16
3	Répondant 3	Café-Théâtre des Beaux-Arts, Théâtre Victoire, Trianon	Directeur production	56 min	17
4	Répondant 4	Musée d'Aquitaine	Directeur	30 min	10
5	Répondant 5	Opéra de Paris	Directrice service marketing et relations publics	49 min	15
6	Répondant 6	Centre Pompidou	Directeur général	38 min	11
7	Répondant 7	TNBA	Directrice des relations publics	46 min	14
8	Répondant 8	Scène Nationale La Coursive	Directeur	1h18	12
9	Répondant 9	Théâtre et Auditorium de Poitiers	Directrice des Relations Extérieures	1h20	11
10	Répondant 10	Bibliothèque nationale de France	Directrice du Département des Publics et de la Médiation	46min	16
11	Répondant 11	Orchestre Philarmonique de Rotterdam	Service Sponsoring et Fundraising	46 min	10
12	Répondant 12	Bibliothèque Nationale de France	Délégation Stratégie et Recherche	1h10	15
13	Répondant 13	Bibliothèque Nationale de France	Chargée de mission valorisation économique	56 min	18
14	Répondant 14	Bibliothèque Nationale de France	Directrice du Département des Publics et de la Médiation	17 min	6
15	Répondant 15	Musée du Quai Branly-Jacques Chirac	Directrice des relations publics	40 min	/
16	Répondant 16	Musée de Cluny	Responsable adjointe du service des Publics	30 min	8
17	Répondant 17	Musée du Quai Branly-Jacques Chirac	Responsable du développement des publics et de la vente	35 min	10
			Total	**14h05**	**205**

1.2.6. Le déroulement des entretiens

Les entretiens sont programmés dans le temps et se déroulent sur le lieu de travail du répondant (excepté celui réalisé par *skype*). La réalisation de chaque entretien suit la même procédure. En introduction, nous présentons notre sujet de recherche ainsi que son cadre (i.e. caractère universitaire) pour rassurer le répondant sur l'objectif de la recherche. Après une série de questions visant à mieux connaître l'interviewé (profil de l'expert) et l'histoire de l'organisation, nous abordons les thèmes identifiés de notre guide d'entretien.

L'entretien semi-directif permet une certaine flexibilité par rapport aux thèmes du guide en fonction des idées développées par le répondant. De plus, les thèmes et questions ne sont pas nécessairement abordés dans un ordre fixe mais suivent généralement la logique du répondant. Une stratégie d'écoute et d'intervention doit alors être menée. Par ailleurs, plusieurs stratégies d'intervention sont possibles : la contradiction, la consigne externe, les relances. Cette dernière stratégie est largement utilisée. Elle permet en effet de recentrer le discours des répondants autour des thèmes du guide.

Une prise de notes manuelle détaillée est toujours effectuée en cas de perte de l'enregistrement numérique ou lorsqu'un répondant ne souhaite pas être enregistré. Toutefois, l'enregistrement numérique est clé : il préserve l'intégralité des données et permet ensuite de procéder à une analyse de contenu (Baumard et al., 2003).

1.3.TRAITEMENT DES DONNÉES

Les recherches qualitatives aboutissent à une abondance de données. Ces dernières doivent être ordonnées puis traitées afin de produire du sens. Selon les recommandations de Miles et Huberman (2003), l'analyse du matériau collecté suit trois étapes : la retranscription, le codage et la présentation des données.

1.3.1. Retranscription

Selon les recommandations académiques, chaque entretien[4] est retranscrit dans son intégralité dans les plus brefs délais afin de préserver la qualité de l'information (Romelaer, 2005). Dans le cadre de cette étude exploratoire, la durée des entretiens varie entre 30 minutes et 1h20. La phase de retranscription fait partie du processus de traitement des données. Elle permet en effet de se plonger dans les données et d'effectuer déjà une pré-analyse pour la phase suivante : le codage. Elle nous aide également à mémoriser des verbatims clés particulièrement porteurs de sens. De plus, la retranscription permet la rédaction de compte-rendu d'entretiens et l'exploitation des informations recueillies dans la logique du résumé. Ces fiches de synthèse d'entretiens (Miles et Huberman, 1991, 2003) contiennent les idées et thématiques principales qui ressortent de chaque entretien et permettent de mémoriser la trame générale de l'entretien. Au final, l'étude exploratoire repose sur 14h05 cumulées d'entretien et génère un matériau brut de 205 pages.

1.3.2. Codage

Le codage consiste à découper les données collectées en unités d'analyse, à définir des catégories qui vont les accueillir, puis à placer les unités dans ces catégories (Grawitz, 1996). L'unité d'analyse utilisée est ici une unité de sens, constituée d'un groupe de mots ou d'un extrait de discours (verbatim). Les catégories sont destinées à regrouper des unités d'analyses disposant de significations proches. Dans la recherche, les catégories prennent la forme de thèmes, qui regroupent des unités de sens référant aux mêmes aspects d'un phénomène. Pour classer les unités d'analyse avec encore plus de précision dans ces catégories, des sous- catégories (ou sous-thèmes) sont utilisées. Enfin, des méta-catégories regroupent des catégories. Ces méta- catégories sont une expression concrète des postulats théoriques du chercheur (Allard-Poési, 2003). Au final, la constitution des sous-catégories, catégories et

4- Trois entretiens n'ont pas été retranscrits dans leur intégralité, soit parce que l'entretien n'a pas été enregistré (entretien n°15) soit parce que le contenu est éloigné de nos préoccupations (entretien n°8 et n°9).

méta-catégories génère une grille d'analyse du corpus d'entretiens retranscrits.

Pour constituer cette grille, la méthode *a priori* est utilisée. Elle s'appuie sur le cadre conceptuel, les hypothèses et les concepts issus de la littérature pour cadrer le codage effectif des données. C'est ainsi qu'on retrouve des catégories issues du guide d'entretien dans la grille d'analyse finale. Toutefois, les catégories définies *a priori* évoluent souvent lors des itérations entre l'analyse des entretiens et la constitution de la grille d'analyse (Allard-Poési, 2003). Par ailleurs, une méthode *a posteriori* est aussi utilisée. Dans cette méthode, le chercheur construit les catégories au cours du processus même de codage des données (Allard-Poési, 2003), dans une démarche émergente, en fonction des récurrences identifiées et non anticipées. L'analyse de contenu est ici commencée alors que tous les entretiens ne sont pas achevés, ni retranscrits. Le guide d'entretien évolue donc encore à ce stade, notamment en fonction de nos premières analyses de contenu et de nos premières découvertes. Certaines des catégories émergentes, ajoutées à la grille d'analyse du corpus, sont même peu à peu intégrées au guide d'entretien afin de recueillir davantage de données. Pour résumer, les catégories et méta-catégories de la grille d'analyse finale sont générées à la fois par une méthode a priori et par une méthode *a posteriori* (Allard-Poési, 2003), en cohérence avec le raisonnement abductif de la thèse.

1.3.3. Présentation des données

Afin d'illustrer nos résultats de recherche, des verbatims qui présentent les interprétations propres aux répondants sont insérés dans le document. Chaque verbatim pertinent et illustratif de notre propos est intégré dans le texte au moment approprié. Il apparaît en italique, ce qui permet de le distinguer du reste du texte. Les verbatims sont directement extraits du discours du répondant et ne sont pas retouchés, pour préserver l'authenticité des propos tenus. Cependant, pour améliorer la pertinence de certains verbatims ou pour éviter des citations trop longues, nous procédons parfois à des coupures signalées par une mise entre parenthèses.

La section 1 a permis de découvrir les objectifs et l'intérêt de la phase qualitative exploratoire dans notre travail. La sensibilité du sujet de recherche nous conduit à mener cette étude liminaire avant de procéder à la phase d'étude de cas.

Section 2.
Résultats de l'étude empirique préliminaire

Dans cette partie, nous présentons une analyse des résultats présentée par thème afin de clarifier notre exposé. L'analyse des résultats se fonde sur les 17 entretiens semi-directifs réalisés et propose des premiers éléments de réponse relatifs à l'état actuel d'intégration du marketing dans les organisations culturelles.
La présentation des résultats s'organise selon le plan suivant :

Thème 1 : Identification d'un « service tourné vers les publics » : entre flou sémantique et discours anachronique
Thème 2 : Mise en œuvre partielle de l'orientation marché : la domination du marketing de l'offre
Thème 3 : Légitimité et Influence du marketing
Thème 4 : Manifestation d'un état de tension

THÈME 1 : IDENTIFICATION D'UN « SERVICE TOURNÉ VERS LE PUBLIC » : ENTRE FLOU SÉMANTIQUE ET DISCOURS ANACHRONIQUE

Le contact avec le terrain nous permet d'identifier des services dédiés aux missions de développement, de conquête et de fidélité des publics. Des outils proposés par le marketing sont mis en œuvre et formalisent - souvent - les prémisses d'une démarche centrée sur les publics. Nous proposons au lecteur des verbatims issus du discours des répondants en charge de départements dédiés aux publics afin de confirmer la présence organisationnelle et opérationnelle de la fonction au sein de l'établissement.

1.1. UN DISCOURS ORIENTÉ VERS LES PUBLICS

L'analyse du discours des répondants laisse apparaître la préoccupation des publics pour l'ensemble des institutions interrogées.

*« **Je suis complétement tournée vers le public et à l'écoute du public.** Et l'une des missions c'est de fidéliser le public. En fait le public, on a… c'est des banalités, mais je dirais qu'il faut d'abord fidéliser ceux qui viennent déjà. C'est très important. Et puis conquérir de nouveaux clients, alors ces nouveaux clients-spectateurs, on peut les conquérir en les ciblant selon leur âge, selon leur origine géographique, selon leurs goûts, selon leurs autres pratiques culturelles… et donc ça c'est un vaste sujet ! Parce qu'aujourd'hui, (et ça c'est une constante en Europe), le public d'opéra vieillit et y'a un vrai enjeu à renouveler les générations. Alors ça passe aussi par des programmations artistiques adaptées et par des moyens de communication après adaptés aussi. Et par des prix - en tout cas pour les jeunes générations - qui soient compatibles avec les budgets de cette tranche d'âge. »* (Répondant 5)

*« Catherine a apporté ça très fortement, **le public c'est un partenaire, c'est un complice, on veut lui demander ce qu'il pense du théâtre, de l'organisation, ce qu'il pense de nos actions culturelles, on veut vraiment qu'il ait son mot à dire**, voilà. Ça c'est agréable, c'est super super. Y'a une considération, une prise en compte, c'est respectueux aussi. »* (Répondant 7)

« Alors j'ai une mission heu… de développement des publics, une mission d'accueil de ces publics, une mission d'innovation peut-être… de tous les processus liés au développement et liés à l'accueil. Alors quand on parle d'accueil, c'est au sens large c'est-à-dire accueil mais également médiation ***c'est-à-dire comment accueillir l'individu par rapport à ce qu'on lui propose****, en termes d'art déjà, on a des expositions et des manifestations. »* (Répondant 10)

Ces trois extraits témoignent de l'orientation des institutions interrogées vers leurs publics. La prise en compte des publics est acquise et assumée par chaque organisation interrogée (excepté l'entretien n°8 que nous détaillons dans le document). Le concept-marketing semble installé dans l'organisation sans prononcer, dans la plupart des cas, le mot.

1.2. TRADUIRE EN ACTION : LA DIMENSION OPÉRATIONNELLE

La partie 1.1. développée plus haut atteste de la « dimension conceptuelle » du marketing, partagée par l'ensemble des acteurs interrogés qui traduisent en action ce discours affirmé.

« C'est juste que oui on emploie des outils, des démarches marketing pour des publics donnés. C'est vraiment une démarche de consommation de biens culturels. Donc dans ce cas-là ***on utilise des leviers*** *pour favoriser tout simplement le fait qu'ils reviennent une fois de plus ou qu'ils augmentent leur panier d'achat, etc. »* (Répondant 2)

« Donc oui ça c'est mon concert à 2 euros qui est une opération marketing pour faire venir. » (Répondant 2)

« Et donc on l'a orientée sur des axes, etc. et donc elle a fait ce questionnaire et on a commencé la diffusion hier. C'est plus que récent, plus que récent. Si vous voulez le garder, c'est pour vous aussi. ***Pour apprendre à mieux connaître nos publics.*** *Y'a rien d'exceptionnel, c'est très général. Heu on n'a pas, on part pas avec des hypothèses, on part pas… on s'est dit,* ***on veut savoir qui vient chez nous, et on va peut-être savoir qui vient pas chez nous****. »* (Répondant 7)

« Le marketing, j'en fais toute la journée, oui ! » (Répondant 9)

« Alors heu… par exemple, une de mes missions en arrivant ça a été de (enfin c'est moi qui l'ai proposé), de, comment dire… moderniser les outils heu.. donc ***on est en train de faire l'acquisition d'un outil CRM pour gérer la relation-client*** *parce qu'il y a énormément de fichiers contact qui sont très dispersés. (…) Donc cet outil permettra de rassembler tous ces fichiers et permettra d'avoir une ligne éditoriale d'envoi à l'extérieur en fait. »* (Répondant 10)

« Oui… Oui. Il s'agit de parler de produit, d'offre, on parle de demande, on parle de politique tarifaire, de valeur symbolique du tarif, on parle de marketing… » (Répondant 10)

« D'où le questionnaire. Dans tous les cas, depuis l'arrivée de Catherine, y'a un nouvel élan, on le voit dans la brochure, on le voit, y'a une autre dynamique vraiment. ***C'est coloré, c'est fleuri, c'est plus punchy.*** *(…) Alors on est de plus en plus visible et repéré de par nos supports de com', vraiment. On a eu des retours là-dessus à tel point que on a eu le même nombre d'affiches diffusées et de brochures mais en début d'année, les personnes sont venues nous voir en nous disant « vous avez démultiplié la diffusion ». Non, elle se voit. Voilà. La com', ça a eu un impact. »* (Répondant 7)

« On travaille en fait, on fait tous les ans un plan marketing et après qui est affiné au fur et à mesure des évolutions des ventes. ***Et on mesure directement les résultats de chaque opération.*** *Vous voyez actuellement, si je prends l'exemple de La Flûte Enchantée qui est en cours, vous avez décliné depuis l'ouverture des ventes jusqu'aux opérations pour les jeunes,* ***vous avez en fait décliné par type de clients, chronologiquement le type d'offres, de marketing direct ou pas, d'offres-actions-informations, ce qu'on fait en matière de communication (affichage, médias, affichage presse), la cible, la façon dont on a touché la cible, les dates de représentations concernées par l'offre ou l'information, le type de remise quand il y a en a une, dans quelle catégorie et vous avez les résultats, en nombre de places vendues et en chiffre d'affaires. On fait ça sur chaque opération, sur chaque spectacle, on voit le retour sur l'investissement (ROI)*** *pour chaque euro investi sur chaque type de programmation. Donc on suit ça de façon très fine, ça c'est assez récent. Ça fait deux ans que c'est en place, ça nous permet vraiment aussi d'orienter nos actions pour les saisons futures, d'autres spectacles et puis… c'est très important aussi puisque on est quand même dans des budgets contraints….* ***Ça nous permet aussi de mesurer l'efficacité économique de chaque type d'actions.*** *»* (Répondant 5)

« La culture s'en est emparée, s'en est saisie et heureusement ! » (Répondant 2)

En revanche, bien que les répondants explicitent les outils et méthodes utilisés, le service en charge du « marketing » s'intitule le plus souvent « développement des publics », « relations publics », « développement et communication », « développement des relations extérieures », « action culturelle » ou encore « développement des publics et de la médiation ». Sur la base de notre échantillon apparaît seulement deux fois « marketing » dans l'intitulé des services : « service marketing et relations publics » (Opéra de Paris) et « Marketing and sales » (Orchestre de Rotterdam). Le marketing fait l'objet d'une modalité d'intégration particulière : la fonction est cryptée et le service dissimulé sous d'autres appellations jugées plus « politiquement correctes. »

1.3. DE LA DIFFICULTÉ À DÉFINIR ET À NOMMER LE SERVICE

Les verbatims suivants attestent des difficultés d'intituler explicitement un département marketing et de la nécessité de le dissimuler sous des appellations génériques.

« Les relations avec le public dans le monde de la culture c'est en fait les ventes, la fonction commerciale. On ne dit pas commercial, on le dit moins. » (Répondant 5)

« Moi très concrètement quand j'ai fait mon école de commerce, heu j'avais un cas à faire. Un cas marketing, je suis allée au musée du Louvre et j'ai demandé « est-ce que vous menez une politique de marketing ? ». Je me suis fait très mal voir, je me suis fait renvoyer à moitié mais la personne qui était chargée des études et des évènements publics, on en a discuté quasiment pendant trois heures. Et au final conclusion, oui, on fait du marketing sans vraiment le dire. » (Répondant 2)

« Non mais c'est vrai, de toute façon je pense que c'est un terme, en plus c'est un terme anglais. Ici ils n'ont pas de problème avec les termes anglais, ils en utilisent à toutes les sauces donc déjà pas de… C'est une autre culture. Un exemple, par exemple que l'on voit de plus en plus, plutôt que de parler de sponsoring parce que sponsoring aussi c'est un terme qui, tout de suite, y'a le côté argent, intéressé donc c'est pas très… et ce que tu vois de plus en plus, ça vient d'Angleterre de toute façon, d'Amérique c'est que tu vas t'appeler manager du development, c'est le développement donc c'est beaucoup plus joli et ça fait penser que tu innoves mais finalement

c'est ça, tu fais du sponsoring et du fundraising sauf que maintenant ça s'appelle development, c'est plus chic. » (Répondant 11)

Le mot « marketing » demeure tabou. D'ailleurs, le répondant 9 nous a fait part du débat en interne sur l'intitulé de son poste « directrice des relations extérieures ». Les termes « médiation », « relation public » et « politique d'action culturelle » ont été suggérés mais non acceptés par l'organisation qui a privilégié « relations extérieures ».

L'analyse des modalités organisationnelles ainsi que les discours des répondants laissent apparaître des résistances quant à l'emploi du mot marketing voire même quand il faut avouer explicitement que l'on en fait. Que le mot lui-même soit anglais semble ne pas favoriser son emploi dans le contexte culturel.

«On avait une réticence, qui était une réticence sémantique, qui n'était pas une réticence de fond mais qui était à Versailles, comme à l'époque de Louis XIV, on parle français ! » (Répondant 6)

« En fait le truc c'est que déjà marketing c'est un terme anglais et c'est très bête mais dans une bibliothèque notamment où la langue française est quand même très importante, je pense que quoiqu'il se passe, à part effectivement cette chargée de mission de marketing et y'a quand même des discussions sur cette appellation… » (Répondant 13)

Notre recherche révèle également qu'il existe **un décalage entre le vocabulaire relatif au marketing utilisé par les répondants et la représentation que ces derniers ont de la discipline et de la fonction.** En effet, de nombreux outils sont évoqués par les personnes interrogées lorsqu'elles exposent les missions du service « marketing » mais elles ne sont pas consciemment et explicitement associées au marketing. En revanche, ce propos convient d'être nuancé lorsqu'il s'agit des répondants bénéficiant d'un background marketing ou communication.

Synthèse Thème 1

Le Thème 1 met l'accent sur les modalités d'intégration du marketing dans les institutions culturelles. Bien que le service soit présent dans les organisations, le terme « marketing » est dissimulé sous d'autres appellations (excepté l'Opéra de Paris et l'Orchestre Philarmonique de Rotterdam). Le statut de l'organisation française (EPIC) et l'approche anglo-saxonne de l'orchestre semblent fournir une explication à ces « exceptions ». Toutefois, la présence d'outils et de moyens d'action relatifs à la discipline prouvent bien la présence du marketing dans les organisations interrogées.

THÈME 2 : L'ORIENTATION-MARCHÉ : UNE MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE PARTIELLE

Depuis les travaux fondateurs de Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990), les recherches autour de l'orientation marché se sont multipliées. Les auteurs la définissent comme la « mise en œuvre du concept marketing » (Kohli et Jaworski, 1990), celui-ci désignant une philosophie *« qui postule que la profitabilité à long terme d'une entreprise est davantage assurée en focalisant ses activités sur la satisfaction des besoins des consommateurs composant un/des segment(s) cible(s) »* (Deng et Dart, 1994). Plusieurs auteurs, à l'instar de Gainer et Padanyi (2001) ont réalisé au début des années 2000 une étude empirique portant sur l'application du concept marketing aux organisations culturelles à travers l'analyse de la relation entre l'orientation marché et la performance organisationnelle. Voss et Voss (2000) ont réalisé un travail de recherche s'inscrivant également dans le courant de l'orientation marché. Les auteurs examinent l'impact de trois orientations stratégiques alternatives - orientation client, orientation concurrent, orientation produit - sur une variété de mesures subjectives et objectives de performance dans l'industrie de théâtre professionnel à but non lucratif, qui est marquée pas d'importants taux d'innovation artistique et par les préférences des clients largement imprévisibles.

Cette partie analyse les composantes de l'orientation marché décelées dans le discours des interviewés.

→ Orientation-client : primauté de l'offre culturelle

L'orientation-client constitue une partie importante de l'orientation du marché (Narver et Slater, 1990). Le rôle du service marketing en tant que connecteur avec le client se résume ainsi : il est capable de traduire les besoins des clients en solutions pour ces derniers. Plus précisément, la fonction marketing doit mettre l'accent sur le point de vue du client.

« Alors, la programmation artistique émane des directeurs de la danse, musical, du directeur général et bien sûr après, ***alors la considération du public elle est prise en compte je dirais plus dans un second temps.*** » (Répondant 5)

« Voilà alors ensuite heu est-ce que le goût du public, est-ce que les choix du public influent sur la programmation ? En général non, je dirais la réponse est non *sauf exception.* ***Non, on ne conduit pas d'études marketing en disant « voilà le public voudrait voir du Matisse, donc on va faire du Matisse », « il voudrait voir du Chagall, on va faire du Chagall », « il veut voir du Kandinsky, on va faire du Kandinsky ». Ça on le fait pas. »*** (Répondant 6)

« Ça permet aussi de rationaliser une démarche, tout simplement, de communication, avec une réflexion sur le produit, sur tout simplement son positionnement, ce qui était peu fait jusqu'à présent dans le secteur culturel. Une réflexion stratégique jusqu'à la déclinaison… Voilà. En même temps c'est vrai qu'on a… Après, voilà, nos fameux produits ça reste une programmation artistique donc nos leviers sont assez faibles. Soit on crée quelque chose de toute pièce. ***Après notre marketing va s'adapter à partir de notre programmation artistique.*** » (Répondant 2)

« Le marketing c'est l'analyse des besoins des clients, son écoute pour adapter le produit. ***Alors c'est sûr que le marketing au sens culturel du terme, le nôtre, c'est pas de dire: « je vais faire un opéra qui va plaire à 90% du public*** *». Parce qu'après y'a aussi une vocation artistique, une mission artistique de l'opéra.* ***Et le service marketing ici à l'opéra de Paris il a plutôt comme***

mission de partir quand même de cette programmation artistique mais en l'adaptant, en la décodant *(…)* » (Répondant 5)

Les prélèvements de discours révèlent la primauté de l'offre culturelle : le choix et la programmation artistique précèdent les stratégies marketing mises en place. Le service marketing ne « promeut pas les attentes des spectateurs mais ***promeut les spectacles en essayant d'adapter à chaque cible de spectateurs, le bon spectacle et la bonne offre.*** » (Répondant 5)

Les organisations culturelles ont longtemps revendiqué dans leur approche, une logique de l'offre, indépendante à l'égard de la demande et du marché (Bourgeon-Renault, 2009). Le marketing de l'offre (Ochs, 1998) domine dans les organisations étudiées.

→ Orientation-Concurrent

La composante dite « d'orientation vers les concurrents » est définie comme « *la capacité et la volonté d'une organisation d'identifier, d'analyser et de répondre aux actions des concurrents.* » (Narver et Slater, 1990).
L'article *La guerre des musées* publié dans *Le Monde* (janvier 2017) témoigne de la concurrence qui existe dans le milieu muséal.
Plusieurs répondants interrogés confirment ce propos.
« *Dans un environnement culturel, on a tendance à considérer qu'on n'est pas en concurrence avec ses voisins. On est toujours partenaire, on est toujours amis. Les choses sont pas toujours aussi simples.* » (Répondant 12)

« *Oui, par exemple, Thierry et… ils passent leur temps à aller voir chez nos homologues les dernières productions, qu'est-ce qui peut être présenté ici, est-ce que ça a marché, pas marché.* » (Répondant 2)

« *La veille, le benchmark, voir ce que font les autres. Ce sont des choses que tout le monde fait depuis longtemps d'ailleurs.* » (Répondant 10)

« *On a une* ***veille concurrentielle.*** *Au niveau français mais surtout international. Et notamment… moi ma partie c'est moins sur le plan artistique que sur la démarche commerciale et marketing et des initiatives vis-à-vis du public donc on appartient d'ailleurs à une association qui s'appelle Opéra Europa qui regroupe les grandes maisons d'opéras françaises et européennes et deux à trois fois par an y'a des rencontres sur des thématiques bien précises, notamment y'a un groupe marketing et communication et on parle beaucoup des réseaux sociaux. On parle beaucoup justement de la politique vis-à-vis des jeunes, on échange nos idées sur comment renouveler les publics, donc tout ça c'est très intéressant de voir ce qui est fait ailleurs (…) Donc c'est important d'être omniprésent sur l'extérieur.* ***C'est la fonction même de base du marketing.*** *Connaître son marché, ses concurrents.* » (Répondant 5)

Les institutions gardent un « œil ouvert » sur les pratiques de leurs homologues ; la composante de l'orientation-concurrent est présente dans les organisations étudiées.

→ Coordination inter-fonctionnelle

La composante « coordination inter-fonctionnelle » désigne « *l'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise afin de proposer une valeur supérieure aux clients cibles.* » (Narver et Slater, 1990).

Selon les données recueillies, la composante coordination inter-fonctionnelle semble être présente au sein des opéras.

*« Cette écoute-là, on arrive en fait aujourd'hui, le nouveau directeur, je dirai que c'est surtout son initiative … **il a instauré un vrai dialogue entre les équipes marketing et commerciales et la partie artistique. Donc ça c'est très nouveau et c'est très important.*** » (Répondant 5)

« C'était pas le cas il y a 15 ans honnêtement. Là c'est complètement admis. Au contraire. Donc non non. Après évidemment, au jour le jour, il peut y avoir des conflits d'intérêts, c'est évident mais non. En tant qu'entité, il a toute sa place aujourd'hui, ça ne pose aucun problème. Ils sont même très en demande, qu'on les accompagne, qu'on valorise. La communication, l'édition, le développement sur un territoire donné. Au contraire, ils y voient tout l'intérêt. L'organisation du temps d'évènementiel, qu'on mette la lumière sur tel ou tel aspect de notre activité. Non non, et j'ai envie de dire et heureusement qu'on a passé ça. » (Répondant 2)

*« Après, à mon avis, ce que je vois au sein de l'orchestre c'est que le problème souvent, et dans un orchestre c'est peut-être un peu exacerbé avec ces problèmes de planning, des dirigeants, enfin des chefs d'orchestre, et des solistes, **c'est qu'il faudrait que le marketing et l'artistique (ceux qui font la programmation) soient beaucoup plus en accord… il faut faire ça ensemble.** Tu peux pas programmer un truc sans penser… tu fais ça pour le public, tu fais pas ça pour la belle œuvre. Donc il faut que ce soit fait ensemble et souvent les programmateurs ils sont sur le long terme, ils sont en train de remplir le calendrier de la saison 2017/2018 tandis que le marketing il est en train de dire qu'est-ce que je vais faire dans trois mois, pour que la salle soit remplie et on n'a personne.* » (Répondant 11)

Au sein des opéras, cette « entente » est acquise. En revanche, même s'il est délicat de recueillir ce type de données - de nature plutôt confidentielle - et parce que le répondant aura souvent tendance à vouloir exprimer que « tout se déroule de manière satisfaisante », nous percevons des difficultés de coordination au sein des autres organisations, et particulièrement au sein de la BnF. Le rapprochement fonctionnel ne semble pas opérer.

Synthèse Thème 2

Le Thème 2 a permis de découvrir la mise en application du « concept marketing » au sein des organisations culturelles étudiées. Toutefois, il s'agit d'une application partielle de l'orientation-marché où le marketing de l'offre domine. Le « produit » demeure sacralisé. Le rapprochement fonctionnel des deux « mondes » ne semble pas opérer dans les institutions culturelles, excepté celui des opéras.

THÈME 3 : LE MARKETING : PERCEPTION DE SON RÔLE ET DE SA NÉCESSITÉ

Le tableau ci-dessous recense les verbatims illustratifs relatifs à la perception qu'ont les acteurs interrogés sur l'influence et le rôle du marketing dans l'organisation.

Thèmes identifiés dans le discours des interviewés	Exemples caractéristiques
Fréquentation : orientation-public	*« Aujourd'hui être tourné vers le public c'est indispensable. »* (Répondant 2, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 16, 17) *« Nous en tout cas,* ***on se doit de remplir les salles.*** *Ça c'est notre mission et ma secrétaire générale qui est ma responsable à moi, nous le rappelle souvent aussi donc c'est réfléchir, c'est mettre en place des stratégies, anticiper des partenariats (...) »* (Répondant 7) *« La fréquentation des bibliothèques est en chute partout pour diverses raisons (...) On a des capacités d'accueil qui sont là, importantes, donc* ***on a quand même l'objectif de garder le public qui est là, d'en faire venir à nouveau*** *donc c'est pour le bien de tout le monde je pense. »* (Répondant 10) *« Il n'en reste pas moins que vous avez des éléments statistiques dans ce rapport qui montrent* ***l'explosion de la fréquentation de ces établissements, explosion qui est liée à des politiques de public actives****.»* (Répondant 6) *« Depuis qu'on a mis en place cette programmation adaptée au jeune public,* ***la fréquentation a explosé****.»* (Répondant 2) *« Tout ça a quand même crû de façon considérable parce que... l'attrait de nos établissements a crû, a répondu aux propositions culturelles des différents établissements qui ont développé une politique évènementielle importante, expositions, des grosses expositions voire des très très grosses expositions, des blockbusters, blockbusters au Louvre, blockbusters à Orsay, blockbusters à Versailles, blockbusters au Centre Pompidou. »* (Répondant 6) *«* ***La prise en compte du public oui, c'est évident****. Si on n'a pas de public, on n'a pas de billetterie, on n'a pas de trésorerie, on ne peut rien financer. »* (Répondant 2) *« Non mais nous notre fréquentation en 10 ans elle a pas mal augmenté. On est passé en gros de 80, 90 000 visiteurs y'a 9-10 ans à aujourd'hui, on a dépassé les 150 000 en 2014. Donc elle a augmenté (...) Et la troisième chose, qui joue quand même un rôle non négligeable,* ***c'est la politique d'actions culturelles*** *avec d'une part, les sites de conférences et tout ça et à un certains nombre de manifestations qu'on fait (...) mais ça permet aussi à ces populations de venir au musée alors qu'elles ne viennent pas naturellement donc* ***c'est un élargissement des publics considérable.*** *»* (Répondant 4) *« Et pour eux le marketing c'est toujours eux qui prennent, comment on dit, qui font mal, si on vend pas assez, c'est de leur faute. Et les gens sont très, c'est vrai que t'entends jamais que c'est le comptable qui a mal fait son travail (...) non c'est toujours, c'est parce qu'il n'y avait pas assez de posters la semaine dernière, pourquoi est-ce que vous faites pas un spot à la télé, pourquoi... tout le monde a une opinion sur le marketing !* ***C'est vrai comme c'est un truc assez, que tout le monde voit, toutes les choses que le marketing réalise, les publications, c'est fait pour être visible, forcément tout le monde a son opinion et c'est un peu eux les victimes.*** *»* (Répondant 11)

Tableau 16. Le marketing : perception de son rôle et de sa nécessité

Synthèse

Les politiques actives de développement des publics sont étroitement liées à l'objectif de fréquentation. Au travers de l'analyse des verbatims illustratifs, les moyens d'actions opérationnels proposés par le marketing permettent d'accroître la fréquentation et aident *de facto* les institutions à rendre des comptes auprès des tutelles des établissements. Le marketing serait un outil efficace dans une logique d'*accountability* (Moorman et Rust, 1999) même si le mot « marketing » n'est pas explicitement exposé.

L'objectif de fréquentation conduit - dans une approche structurelle - à la justification de l'existant, à la justification de l'institution et à ses postes.

L'un des répondants précise *« Maintenant ça va être très compliqué pour le service public. Parce que y'a de moins en moins d'argent. Ils vont couper de plus en plus les ponts. Et va falloir prouver qu'on dépense bien l'argent. Il va falloir qu'ils le prouvent.* ***Et rendre des comptes.*** » (Répondant 3)

Le marketing serait l'un des outils nécessaires pour accroître l'augmentation de la fréquentation des lieux culturels et ainsi légitimer la dépense culturelle.

L'expert n°11 souligne deux aspects importants qui méritent d'être exposés ici :

1- le service marketing assoit toute légitimité au sein de l'Orchestre Philharmonique de Rotterdam et grandit de plus en plus d'où l'importance de son rôle.

2- le marketing est accusé (lorsque la fréquentation n'atteint pas ses objectifs) et est jugé responsable de l'échec. Il semblerait que l'on mise beaucoup sur lui et qu'il soit la clé pour accroître la fréquentation d'où l'influence de la fonction.

La plupart des répondants admettent l'influence positive des politiques actives de développement des publics sur la fréquentation des établissements.

Autofinancement (ressources propres)	*« Donc il faut vraiment, à la fois, y'a une volonté de pouvoir accueillir au nom de la démocratisation et de l'accessibilité, un public diversifié, mais aussi* ***un besoin de survie, très concrètement.*** » (Répondant 2) *« On est bien obligé hein ! Les subventions de l'état baissent donc si on complète pas par des ressources propres et les ressources propres, il faut aller les chercher… »* (Répondant 5) *« Les ressources propres vous les développez pas sans marketing et sans mécénat. »* (Répondant 5) *« On a un bilan de toutes les opérations marketing que l'on a menées dans l'année. C'est suivi de façon très rigoureuse. On suit les statistiques tous les jours sur les ventes, sur l'évolution des ventes par type d'abonnements vendus….On a vraiment des outils statistiques.* ***Le service marketing contribue à la performance de l'opéra.*** » (Répondant 5) *« Faire du chiffre, faire du monde mais de manière intelligente et pour le bien de tout le monde,* ***trouver de l'argent pour les ressources propres****.* » (Répondant 10) *« Évidemment le public, c'est des droits d'entrée, des recettes et ça c'est pas nouveau, la pression, la recommandation, l'instruction du ministère de la culture et du ministère du budget adressées aux établissements publics pour accroitre les recettes, les recettes propres par rapport à la subvention, en proportion pour décroitre les subventions. Ces pressions elles sont incessantes, constantes, pressantes et donc les établissements évidemment ont cherché à développer leur public.»* (Répondant 6)

Synthèse

Le désengagement de l'État et l'autonomie progressive des institutions les contraignent à rendre des comptes auprès de leur tutelle et à développer des ressources propres.

Le discours des répondants traduit l'importance du rôle du marketing et sa nécessité pour accroître les ressources propres de l'établissement.

Le Thème 3 a mis au jour la perception que les acteurs interrogés ont sur le rôle et la nécessité du marketing pour la survie de l'établissement. Il est toutefois utile de préciser que les répondants interrogés sont pour la plupart des responsables marketing. Un biais de « désirabilité sociale » a peut-être orienté les réponses obtenues.

THÈME 4 : MANIFESTATION D'UN ÉTAT DE TENSION

De nombreux écrits académiques fournissent des explications et théories relatives au rejet du marketing dans les institutions culturelles. Nous les avons évoquées lors de l'état de l'art et les mobilisons en profondeur lors de la phase d'étude de cas. En effet, l'étude exploratoire vise à tester l'adéquation du terrain et de la problématique et propose à ce titre des premiers éléments de compréhension, des premières convictions d'étape qui seront approfondis lors du second travail empirique.
Les exemples ci-dessous illustrent un état de tension perceptible dans les institutions contactées.

Encadré 8. Anecdote du répondant 2.

« Donc ça c'est leur job, moi en direct je m'occupais du volet communication avec l'équipe de communication. Mais même dans l'équipe, ça pose des questions. C'est inéluctable. Après tout dépend de la finalité très concrètement. Le marketing ça reste un outil. J'ai donné des cours à des étudiants là-dessus mais pareil, j'ai eu des étudiants à l'ICAR, je sais pas si vous connaissez, qui fait partie du groupe.. et j'en ai aussi donné à Bordeaux 3 ou pareil j'avais des étudiants en ingénierie culturelle, qui étaient très réfractaires donc moi j'arrivais avec un cours de marketing et qui me disaient mais à quoi ça sert, ça va pas, on va pas faire du marketing... Mais est-ce que vous savez ce que c'est que le marketing ? Là on commence une réflexion, c'est un outil, à vous de vous en saisir. Voilà. Tout dépend de la finalité de votre objectif. » (Répondant 2)

Encadré 9. Perception d'un sujet sensible. Focus sur l'entretien n°8

« Mais si vous voulez, je vais vous dire très vite, quand vous me posez la question comme ça, on s'arrête là ***parce que c'est une question que je ne me pose jamais[5]. »***
« La dictature du public d'une certaine manière - pour faire court - elle est, pour ce qui me concerne moi, résolument écartée. Donc je ne sais pas ce que les gens veulent voir. »
« Juste une petite parenthèse, ***si y'a bien un mot qu'on n'emploie jamais c'est celui-là.*** *»*
« On n'est pas obligé de tout pédagogiser et pourtant il y a un courant aujourd'hui, ce qu'on appelle l'action culturelle ... C'est bien parce que ça ne suffit pas peut-être de faire venir des gens et de les mettre en face des œuvres. »

Le répondant 8 émet des réserves quant à l'utilisation du marketing dans l'institution qu'il dirige. L'entretien s'avère délicat à mener dans la mesure où dès le départ, il nous pose des questions relatives à notre cursus universitaire et à la direction de la thèse : les sciences de gestion et le marketing ont donc été abordés sans pouvoir y échapper. Sur la base de cet échantillon exploratoire, il s'agit de l'unique répondant à avoir exprimé ses propres réticences relatives au marketing.

D'autres répondants reconnaissent les difficultés auxquelles ils sont ou ont été confrontés quant à l'utilisation du marketing.

5- Après avoir présenté notre sujet de recherche « Nature et prise en compte du public dans les organisations culturelles », l'acteur interrogé répond par ce propos énoncé.

« Il est vrai qu'à la BnF c'est vraiment un… gros mot. Alors moi je l'emploie parce que je me dis … j'ai eu un accueil un peu perplexe des syndicats. » (Répondant 10)
« Voilà donc à la fois c'est un terme anglais qui à mon avis aura du mal à passer et ensuite ***c'est vrai que marketing c'est quand même très associé à la vente de produits,*** *ça reste quand même du travail sur de la vente de produits et cette idée de vente de produits, c'est ce que je vous disais dans nos conversations,* ***j'ai vraiment utilisé ces termes de ventes de produits et ça a très très mal réagi en réunion avec « vous vous rendez-compte des mots que vous utilisez »****, donc voilà. »* (Répondant 13)

« Oui donc nous c'est vrai, je me souviens à Versailles, ***le comité d'entreprise d'un service marketing, sur les termes, ça a chahuté ! Et le conservateur était le premier à chahuter !*** *»* (Répondant 6)

« J'ai eu des accusations dans des revues de l'AFS, des articles assez méchants sur des notes que j'ai envoyées, des extraits. Ils faisaient des blagues voilà… » (Répondant 10)

« Bon je sais pas cet acharnement sur le marketing est quand même un peu étonnant mais du coup je reste un peu sur mon… je continue à employer ce mot. » (Répondant 10)

Remarque

Il n'est pas aisé de « faire parler » les répondants sur un sujet assez sensible tel que le marketing dans les organisations culturelles. Deux exemples viennent appuyer notre propos. Lors de l'entretien n°10, la personne interrogée nous informe que son activité et ses relations professionnelles se déroulent de manière satisfaisante. Puis, au fur et à mesure que nous échangeons, se sentant vraisemblablement en confiance, elle nous donne des informations contradictoires avec celles énoncées au début de l'entretien. Son discours débute par *« Mais c'est pas complètement gênant parce que ça nous permet aussi de travailler de façon très collaborative avec d'autres collègues de d'autres directions donc c'est intéressant aussi de travailler de cette façon »* pour devenir *« Ici c'est très très dur »*. Le processus est similaire avec le répondant 13. Il commence l'entretien par affirmer que le marketing est un sujet « un peu tabou » pour finalement conclure que c'est un sujet « complètement tabou ».
Cette parenthèse témoigne de l'insuffisance des entretiens comme source de données mobilisée pour aboutir à la constitution des connaissances valables.
Et affirme ainsi la nécessité d'une étude de cas approfondie et plus fouillée.

La section 4 a permis de découvrir un état de tension présent dans les institutions étudiées. Des tensions qui sont liées à la présence du marketing dans la structure. Les répondants interrogés expriment les résistances de leurs collaborateurs et ne sont pas, dans l'ensemble, réfractaires au marketing puisqu'ils sont en charge du service dédié aux publics.

Section 3. Synthèse

Nous avons souhaité diversifier l'échantillon afin d'avoir une représentation et un panorama global du marketing dans les organisations culturelles. L'analyse des résultats laisse apparaître des cas plus instructifs que d'autres au regard de notre problématique. Quatre des douze structures interrogées nous semblent éloignées de notre travail de recherche : les entretiens menés avec les répondants de ces établissements ne s'avèrent pas suffisamment riches en enseignement au sens de Stake (1994). Ces cas, bien qu'ils nous aient permis de recueillir des données pertinentes, disposent d'une structure de petite taille (parfois, le nombre de personnels s'élève à quatre pour l'ensemble de l'établissement). Qui plus est, certains répondants affichent un discours « tiède » par rapport au marketing. Ainsi, il est difficile d'en extraire des éléments susceptibles d'étoffer l'analyse.
Ici, nous proposons une synthèse qui met l'accent sur le degré d'homogénéité des situations rencontrées et sur l'explication de la variété des configurations existantes.

A partir de l'analyse du discours des répondants et des modalités organisationnelles, nous observons quatre institutions dont les difficultés liées à l'intégration du marketing sont perceptibles et quatre autres où la fonction semble tolérée et efficace. Nous regroupons les deux « ensembles » dans un tableau et tentons de mettre au jour l'explication de la variété des configurations existantes. A partir de la revue de la littérature, des recherches documentaires et l'analyse du discours des répondants, il est utile d'explorer les éléments structurels ci-dessous pour tenter d'apporter un éclairage quant à la variété de situations rencontrées. En revanche, à ce stade de la recherche, il convient d'ajouter que ce sont des premières convictions d'étapes qui méritent d'être plus minutieusement fondées et comparées et restons à ce titre prudent dans l'expression de nos propos.

Tableau 17. Degré d'homogénéité des situations rencontrées - Acceptation du marketing

Structure	Opéra de Paris	Opéra de Bordeaux	Musée du Quai Branly	Orchestre de Rotterdam
Statut juridique	EPIC	Régie personnalisée	EPA	NC
Date de création et taille	1994 1700 personnels	1780 (label « opéra national » en 2002) 400 personnels	2006 250 personnels	1918 NC
Création « service marketing »	Début des années 2000	2008	2006	NC
Injection de *background* marketing	Oui	Oui	Oui	Oui

L'analyse du discours des répondants des quatre structures révèle l'acceptation du marketing dans l'organisation, particulièrement au sein de l'Opéra de Paris et de l'Orchestre Philharmonique de Rotterdam où son degré de professionnalisation est net. Ces deux institutions mentionnées partagent le « caractère pragmatique » et la « vision anglo-saxonne » de ce que doit être le fonctionnement d'une organisation culturelle. Les quatre acteurs interrogés perçoivent le marketing comme un outil permettant d'atteindre les objectifs de fréquentation de l'établissement. Il faut ajouter que le tableau présente trois structures de nature différente : deux opéras, un musée et un orchestre. Chiapello (1998)

souligne que l'orchestre est une entité plus à même d'accepter le management. On demande en effet aux chefs d'orchestre les mêmes vertus que celles du manager : structure, précision, rigueur, routine. L'intégration du marketing, « fille du management », apparaît alors plus « légitime » et possible au sein de l'organisation. Aussi, l'Orchestre Philharmonique de Rotterdam, de par sa nationalité, s'inscrit dans une approche anglo-saxonne, caractérisée par son pragmatisme, (Gombault, 2009), qui permet *de facto* de donner un pouvoir explicite au marketing dans l'organisation. Les opéras, quant à eux, acceptent le marketing dans l'organisation, sans apparemment être confrontés à des résistances. La création du service marketing de l'Opéra de Paris, au début des années 2000 constitue une explication plausible dans la compréhension du phénomène : ce n'est pas une création récente. Il faut ajouter que l'Opéra de Paris est un Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), ce qui conditionne vraisemblablement sa culture organisationnelle davantage tournée vers ses publics et ses objectifs de fréquentation. Qui plus est, l'impulsion du directeur de l'Opéra favorise le prolongement de l'intégration du marketing. *« **La dimension marketing elle est de plus en plus présente aussi, même dans le choix du directeur**, du nôtre. C'est certainement une de ses particularités. **Parce que c'est un chef d'entreprise et un directeur d'opéra** donc il a aussi conscience des enjeux économiques et de la nécessité de présenter le bon produit au bon moment. Au bon public. »* (Répondant 5)

L'acceptation du marketing au Musée du Quai Branly peut s'expliquer dans la mesure où c'est un établissement récent (2006) et de plus petite taille (environ 250 personnes). C'est une structure plus flexible avec une équipe jeune et où le marketing n'est pas tabou.

Au vue des entretiens menés avec les acteurs, le marketing n'est *a priori* pas tabou dans les organisations étudiées. Il faut toutefois préciser que seuls les « marketers » ont été interrogés et qu'il est nécessaire de recueillir la voix de la « cité artistique ».

Tableau 18. Degré d'homogénéité des situations rencontrées - Rejet du marketing

Structure	BnF	TAP	La Coursive	Centre Pompidou (MNAM)
Statut juridique	EPA	Scène nationale	Scène nationale	EPA
Age Et Taille	1994 2000 personnels	2008 Entre 80 et 100 personnels	1990 40 personnels	1977 1000 personnels
Création « service marketing »	2014	2008	NC	Réorganisation 2014
Injection de *background* marketing	Oui	Oui	Non	Oui

Cet ensemble partage les mêmes difficultés liées à l'introduction du marketing dans la structure. Trois entités de nature différente composent le tableau : une bibliothèque, deux scènes nationales et un musée. Le répondant de la scène nationale La Coursive s'avère être hermétique au marketing. Il ne s'agit pas d'une méconnaissance de la discipline puisque lui-même nous informe qu'il donne des cours de gestion en école de commerce. Il s'agit, comme nous l'avons vu plus haut, d'un rejet idéologiquement motivé. Le répondant de l'autre scène nationale (TAP) admet être confronté à des résistances sémantiques alors *« qu'elle fait du marketing toute la journée »*. Le marketing peine à s'intégrer dans les deux scènes nationales de notre échantillon dont l'essentiel du financement provient de fonds publics. Ce qui explique aussi probablement les réticences à parler de marketing.

Le répondant du Centre Pompidou ne parle pas explicitement du marketing dans son discours et récuse même cette idée lorsque nous lui soumettons que les actions mises en place par l'établissement pourraient être définies comme des moyens proposés par la discipline. Toutefois, l'immersion (lors de la phase d'étude de cas) au sein du Centre et la rencontre avec plusieurs répondants permettront de contraster avec ce premier entretien.
L'analyse du discours du répondant de la BnF révèle des difficultés liées à son arrivée dans l'établissement. « Un accueil perplexe des syndicats » comme nous le confie l'acteur interrogé. Le second entretien mené avec ce répondant - deux mois après le premier - et avec deux autres experts de l'institution confirmeront les difficultés liées à l'intégration du marketing dans l'organisation. Le conflit des « mondes » semble être l'explication la plus plausible de ce rejet. *« (…) Les directeurs chartistes qui sont d'une autre époque, avec la queue de cheval et la petite jupette ! (…) me prennent pour quelqu'un qui est arrivé comme ça, de la modernité (…) mais c'est un autre monde. »* (Répondant 10)

A partir de l'analyse des entretiens réalisés avec les experts des quatre structures, le marketing suscite des résistances dans les organisations, sans pour autant qu'on puisse les identifier avec précision compte tenu de la sensibilité du sujet traité.

Synthèse

La fonction marketing, qui pendant longtemps se trouvait peu ou pas développée dans les organisations culturelles, a pris au cours des dernières années une importance croissante. Cependant, cette montée en compétence n'est pas un processus homogène. Son intensité est variable selon la nature des institutions culturelles. Le mouvement n'est pas linéaire. Les modalités de la montée en compétence sont par ailleurs variables selon les institutions, révélant, outre les écarts de professionnalisation du département marketing, le poids des facteurs organisationnels. La contribution du marketing dans les organisations culturelles n'est pas réglée.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

L'analyse des 17 entretiens semi-directifs constitue la première phase empirique de la thèse : l'étude qualitative exploratoire mobilisée dans une visée compréhensive.
Cette étude exploratoire s'est imposée dans la mesure où l'intégration du marketing au sein des organisations culturelles est une réalité difficile à cerner et encore mal appréhendée. Outre la clarification conceptuelle, elle avait aussi pour but de fixer les axes prioritaires à approfondir dans la suite de notre travail de compréhension du phénomène et de nous guider dans la poursuite de notre recherche empirique. En effet, la validation par des experts de la pertinence d'un phénomène observé sur le terrain mais peu présent dans la littérature aiguise notre curiosité de chercheur en quête de compréhension d'un phénomène sensible (Hennequin, 2012) et complexe. Même si les apports de cette étude liminaire sont essentiels et mettent l'accent sur des premières convictions d'étape, il demeure difficile de cerner les « vérités dissimulées » au travers de la seule conduite d'entretiens semi-directifs. L'une des principales conclusions révèle la manifestation de tensions implicites qu'il convient d'analyser grâce à la méthode de cas, toujours mobilisée dans une visée compréhensive mais appréhendée de manière plus fouillée. Un « travail d'enquête » approfondi à partir d'observations de plusieurs semaines au sein même des « cas enseignants » doit être envisagé pour découvrir les subtilités et modalités d'introduction du marketing dans les organisations culturelles et décrypter les représentations et imaginaires que suscite le marketing. Plus précisément, la question porte sur la configuration de l'organisation qui semble être une garantie d'intégration réussie. Ces immersions visent ainsi à pallier les insuffisances des techniques directes de collectes de données telles que les entretiens et à examiner en profondeur le climat social et organisationnel dans lequel tente de s'insérer le département marketing. Notre travail est influencé par la sociologie compréhensive de Weber : il s'agit d'aller « au-delà » des discours institutionnels et d'étudier l'action sociale et ses déterminants.

PARTIE 2

ÉTUDES DE CAS

CHAPITRE 5 : RECHERCHE ET MÉTHODE DES CAS

Le chapitre 5 est dédié à la présentation de la méthode de recherche utilisée lors de la deuxième phase empirique du design de recherche : la méthode des cas. Aussi, ce chapitre expose les objectifs généraux de cette phase d'étude de cas ainsi que la manière dont elle s'est déroulée au sein des organisations accueillantes. Il présente aussi les sources de données et les méthodes de collecte utilisées afin de construire le matériau empirique.

Ce chapitre se décompose en deux sections. Dans un premier temps, nous expliquons la phase d'étude de cas dans sa globalité en rappelant ses objectifs puis en retraçant son déroulement général (section 1.). Dans un second temps, nous exposons les sources de données et les méthodes de collecte puis d'analyse du matériau empirique (section 2.).

Section 1 : La phase d'étude de cas en général

Après l'étude exploratoire exposée précédemment, l'exploration empirique se poursuit par une phase d'étude de cas.
Dans cette section, nous rappelons les caractéristiques et les objectifs de cette phase empirique (voir 1.).
Puis nous exposons ce qui nous a conduits à sélectionner les cas étudiés (voir 2.) avant de retracer le déroulement de la phase d'étude de cas (voir 3.).

1- CARACTÉRISTIQUES ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE DE CAS

1.1. L'ÉTUDE DE CAS EN SCIENCES DE GESTION

Il est largement admis que l'étude de cas constitue une stratégie de recherche à part entière (Hlady, 2002 ; Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2009), mobilisée dans une visée compréhensive. L'ambition de l'étude de cas réside dans l'étude en profondeur et de façon intensive d'un ou plusieurs phénomènes dans un ou plusieurs contextes différents (Gavard-Perret et al., 2009). Cette approche s'avère pertinente au regard de notre travail de recherche puisqu'elle met l'accent sur la compréhension d'un phénomène.

Yin (1990) en propose la définition suivante : *« L'étude de cas est une recherche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées. »*

L'étude de cas permet la collecte de données très diverses et met l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement unique. Elle suppose un contact approfondi avec le terrain et se justifie par la complexité du problème à étudier (Hlady, 2002). Compte tenu du caractère sensible de notre recherche (Hennequin, 2012) et de la perception de tensions liées au marketing dans les organisations étudiées auparavant, nous mobilisons l'étude de cas dans une visée compréhensive. Dans le cadre de notre recherche, la complexité du phénomène à étudier suppose et justifie un contact en profondeur avec les organisations culturelles qui se manifeste par le truchement de notre présence *in situ* pendant une période

donnée. Les modalités d'intégration dans les structures étudiées sont exposées dans la suite du document (voir 3.).

La méthodologie de l'étude de cas n'est pas destinée à permettre la généralisation statistique : *« La généralisation statistique n'est pas l'objectif à atteindre. Toutefois, l'étude de cas est souvent à l'origine de propositions hypothétiques fécondes »* (Wacheux, 1996). L'étude de cas a en effet surtout pour objectif la généralisation analytique (Yin, 2003) en contribuant à enrichir une théorie par la spécification des conditions par lesquelles un phénomène existe et par la compréhension des actions et des événements qui lui sont associés.

Dans le cadre de notre recherche, l'étude exploratoire a permis de découvrir l'existence de tensions provoquées par l'intégration du marketing au sein des établissements culturels. La conduite d'entretiens a permis de révéler ces zones de tension, souvent cryptées et dissimulées. La sensibilité du sujet nous conduit à mobiliser la méthode des cas pour déceler les subtilités que la seule réalisation d'entretiens n'a pu décrypter. Une étude en profondeur est nécessaire pour comprendre la complexité des phénomènes révélés par l'analyse des résultats de la phase qualitative exploratoire.

1.2. L'ÉTUDE DE CAS EN SCIENCES SOCIALES : POUR UN GUIDE PRÉALABLE À LA PHASE D'ÉTUDE DE CAS

Il faut ajouter que d'autres lectures sur la méthode des cas appartenant à d'autres champs disciplinaires ont suscité notre intérêt pour ce travail et sont venues alimenter la littérature établie en sciences de gestion sur le sujet, notamment l'ouvrage de Luc Albarello[1] qui a constitué un guide additionnel à la phase d'étude de cas.
Les réponses aux questions suivantes ont permis de clarifier et d'affiner le protocole d'analyse de cas avant le début de la deuxième phase empirique.

Tableau 19. Guide préalable à la phase d'étude de cas

Quel terrain particulier faut-il observer ?	Les institutions culturelles
À quel moment ?	nov-dec 2015 ; mai-juin 2016 ; nov-dec 2016
Combien de temps prévoir pour la phase d'observation directe ?	Pendant toute la période d'immersion
Va-t-on effectuer des entretiens qualitatifs ?	Oui.
Auprès de qui ?	Service marketing et service collections
À quel moment ?	Lors des phases d'immersion
Pour demander quoi précisément ?	Ce qui relève de la prise en compte des publics
Organise-t-on une phase quantitative ?	/
Sur la base de quel échantillonnage ?	/
A quel moment la mène-t-on ?	/
Pour obtenir quelles informations ?	/
Récolte-t-on des articles de presse ?	Oui.
Dans quels journaux ?	Des journaux référencés et pertinents
Sur quels sites Internet ?	Idem
Combien de visites effectuer ?	Visites hebdomadaires
Quels documents rassembler ?	Documents stratégiques, internes, notes, rapports
Quelles analyses préconise-t-on ?	Analyse de contenu, manuelle et à l'aide de Nvivo

1- Cet ouvrage est destiné aux étudiants et chercheurs en sciences sociales et présente la méthode de l'étude de cas adaptée aux sciences sociales. La proximité de ce travail de recherche en sciences de gestion (sujet sensible en marketing) avec les sciences humaines et sociales justifie la lecture et la pertinence de l'ouvrage pour l'élaboration de ce guide.

2- L'ÉCHANTILLONNAGE OU LA SÉLECTION DES CAS

La question du nombre de cas à sélectionner est souvent délicate et ne relève en aucun cas d'un processus aléatoire. Il s'agit au contraire d'un choix raisonné et justifié. Dans un premier temps, il convient de s'interroger sur le nombre de cas à étudier (voir 2.1). Les statuts des cas sont interrogés dans un second temps (2.2.).

2.1 CAS UNIQUE OU CAS MULTI-SITES ?

Comme souligné précédemment, la question du nombre de cas à sélectionner est souvent délicate et suscite un vif débat dans la recherche qualitative en sciences de gestion. Les chercheurs gestionnaires qui privilégient les études de cas multi-sites reprochent la trop forte idiosyncrasie des études de cas uniques et l'absence de potentiel de généralisation qui en résulte. Certains auteurs estiment ainsi que les études de cas multi-sites permettent d'augmenter la validité externe des résultats (Eisenhardt, 1989). Les tenants de l'étude de cas unique, quant à eux, préfèrent l'étude d'un cas en profondeur pour gagner en analyse (Lincoln et Guba, 1985) et dénoncent alors une investigation potentiellement superficielle des études de cas multi-sites. Dans le cadre de notre recherche, nous nous situons dans une posture « hybride » : nous privilégions les cas multi-sites au sein desquels une observation de plusieurs semaines est réalisée. Ces périodes à temps plein effectuées au sein des organisations permettent ainsi d'étudier les cas en profondeur et d'en affiner l'analyse.

2.1.1. Le nombre de cas

Regardant le nombre de cas, Miles et Huberman (2003) indiquent que celui-ci ne peut être déterminé à l'avance de façon statistique. Hlady (2002) souligne les points de désaccord existants sur le nombre de cas minimum devant être traités et analysés. Eisenhardt (1989) estime qu'un nombre acceptable serait compris entre 4 et 10 tandis que Yin (1990) privilégie 2 ou 3 cas. Nous nous inscrivons donc dans les recommandations préconisées par Eisenhardt puisque le nombre de cas étudiés atteint le nombre de 5.

De plus, selon Stake (1994), le potentiel d'apprentissage est le critère clé pour la sélection des cas : les cas doivent être choisis en fonction de ce qu'ils peuvent enseigner. Les entretiens menés lors de la phase qualitative exploratoire ont permis de sélectionner 3 des 5 cas étudiés en fonction de leur potentiel d'apprentissage.

2.1.2 Le cas pilote

A l'issue des premières conclusions et convictions d'étape issues de la phase qualitative exploratoire, le cas Bibliothèque nationale de France (BnF) semble détenir un fort potentiel d'apprentissage au sens de Stake (1994).
Cet énoncé peut surprendre le lecteur. Aussi, il faut probablement donner quelques explications. En effet, on s'attend à ce que les difficultés de la présence explicite du marketing dans ce type d'organisation viennent de la confrontation entre deux logiques, deux mondes. Une logique « artiste » qui conduit l'artiste à faire ce qu'il pense devoir faire au mépris du marché et une logique marchande qui assujettit l'offre à la demande du marché. Or, on s'attend à trouver cette opposition plutôt dans les musées que dans les bibliothèques. En effet, de manière intuitive, on imagine que la logique « artiste » est probablement plus présente chez les conservateurs de musée que chez les responsables de bibliothèque. Or, le cas le plus aigu de confrontation apparaît chez les seconds.

L'article publié dans *Le Monde* (16 avril 2016) avance d'une certaine manière, une explication raisonnable et plausible du phénomène. Bruno Racine, alors Président de la BnF, déclare : *« Notre politique d'enrichissement des collections nous rapproche des* ***grands musées*** *du monde. Tout comme nos expositions d'artistes vivants comme Sophie Calle, Raymond Depardon, Richard Prince, Anselm Kiefer et maintenant Miquel Barcelo. »*
La BnF peut être assimilée à la fois à une bibliothèque et à un musée.
L'actualité récente atteste de cette association : la BnF fait partie de l'***Agence France-Muséums*** (AFM), société française et filiale de douze établissements publics patrimoniaux[2] qui ont prêté des œuvres au Louvre Abu Dhabi, inauguré en novembre 2017.

Les quatre entretiens réalisés lors de la phase qualitative exploratoire sont riches d'enseignement au regard de nos interrogations. La prise en compte du public devient une préoccupation majeure pour l'établissement et s'inscrit dans le discours de la nouvelle Direction Générale. Les difficultés liées à l'intégration récente du marketing sont soulevées dès le premier entretien mené avec la Directrice du Département des Publics et de la Médiation (DPM), en charge du développement de stratégies marketing. L'encadré ci-dessous présente la synthèse rédigée suite à l'entretien mené avec la Directrice du DPM.

Encadré 11. Synthèse de l'entretien avec le répondant 10 (phase qualitative exploratoire)

La logique du binôme s'avère très complexe à mettre en œuvre. Des résistances très fortes envers le marketing et tout ce qui a trait au management, à la modernité. Résistance virulente = attaque des syndicats. Acharnement sur le marketing. Incompréhension, manque de coordination. Poids hiérarchique très important. Attitude de l'expert : Au départ, un peu embarrassée à l'idée que je l'enregistre (peut-être se doutait-elle inconsciemment qu'elle allait dévoiler des choses un peu difficiles ou peut-être avait-elle peur que j'utilise ses propos hors contexte). Au début de l'entretien, elle est un peu tendue puis finalement se laisse aller au fur et à mesure que je l'interroge. Elle semble désabusée par rapport à l'accueil des syndicats et ne comprend pas puisque le marketing est utile pour le bien de tout le monde. On la sent très affectée par les réactions des syndicats, la gorge serrée et nouée. Très difficile pour elle de travailler ici. Plusieurs fois lors de l'entretien, elle me fait signe pour que je garde pour moi ce qu'elle vient de dire. A l'impression d'être dans un autre monde à la BnF. Souhaiterait que je fasse une mini-conférence, un exposé devant son département. Peut-être qu'elle voit en cet exposé la possibilité de se justifier, de justifier la présence et la nécessité du marketing au sein de la BnF (puisque je suis finalement l'incarnation du marketing). Elle souhaite qu'on reparle de mon projet jusqu'en 2017. Thème qui l'intéresse. A un moment donné, rire qui traduit la solidarité que peut lui apporter ce travail de recherche et donc justifier sa place ici. ***Discours-par moment- qui me fait penser à une séance chez le psy, besoin de parler, de libérer sa pensée.***

L'analyse de contenu des quatre entretiens réalisés lors de la phase exploratoire met au jour des éléments de compréhension liés à l'intégration récente du marketing à la BnF. Il s'agit ici d'un cas plus instructif : un cas pilote.

2- Le Musée du Louvre, Le Centre Pompidou, le Musée d'Orsay, la BnF, le Musée du Quai Branly, la Réunion des musées nationaux, le Musée et Domaine national de Versailles, le Musée Guimet, le Musée Rodin, l'École du Louvre, le Domaine national de Chambord et l'Établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels.

Par ailleurs, Yin (2009) estime que « *Le cas pilote a un rôle plus formateur, aider le chercheur à développer des questions présentant une importance significative – le cas échéant à donner des clarifications conceptuelles pour le design de la recherche.* »
L'information apportée par le cas pilote peut aussi bien d'être d'ordre méthodologique que porter sur les thèmes de la grille d'entretien, tout particulièrement dans le cadre d'une démarche exploratoire. Il est envisageable que le cas pilote puisse être plus long et plus approfondi que les cas traités ultérieurement car il n'a pas exactement la même visée, et peut, par exemple, prévoir que soient abordés certains thèmes qui seront abrégés par la suite.

Dans le cadre de notre travail en effet, le cas pilote -BnF- est plus long et plus approfondi que les autres cas. Nous revenons sur la durée de l'observation, les interactions sur le terrain et la nature des données collectées dans la section suivante (voir section 2).

2.1.3 Les difficultés d'accès au terrain

Nous venons d'aborder le nombre de cas à sélectionner sous l'angle de la rigueur scientifique mais notons qu'il convient d'interroger d'autres critères dans le choix du nombre des cas. En effet, il apparaît difficile d'envisager l'étude de nombreux cas ou une intégration prolongée au sein des structures tant pour des considérations pragmatiques que méthodologiques. Le travail doctoral étant limité dans le temps, les études de cas doivent également s'inscrire dans la durée de ce travail de recherche. De plus, l'accès au terrain peut s'avérer parfois difficile. L'envoi des sollicitations, l'attente des réponses, les considérations administratives représentent autant d'obstacles qui peuvent retarder le début d'un travail empirique. Aussi, l'intégration d'un doctorant-chercheur, qui n'a pas encore acquis une expertise solide, ne recueille pas nécessairement l'enthousiasme de l'organisation susceptible de le recevoir.
Dans le cadre de notre travail, le cas pilote a été déterminé à la fois pour le potentiel d'apprentissage[3] (Stake, 1994) qu'il présentait mais aussi parce que nous avons obtenu un retour positif suite à nos multiples demandes. Ce propos peut vraisemblablement être associé à une « vérité banale » mais il paraît important de le souligner.

L'encadré ci-dessous présente la réponse de la BnF suite à notre sollicitation d'entretien. Ce court texte laisse entrevoir les difficultés d'accès au terrain, exacerbées par le contexte de notre recherche. Toutefois, il faut ajouter que ces conditions d'accès difficiles, liées à ce sujet sensible, contribuent à étoffer notre analyse.

3- Critère clé pour la sélection des cas et décelé lors de la phase qualitative exploratoire.

Encadré 12. Les difficultés d'accès au terrain de la BnF

Freins à l'entrée

Cette réponse fait suite à notre demande de rendez-vous avec la Bibliothèque nationale de France et souligne les difficultés auxquelles est confronté le chercheur lorsque que celui-ci doit trouver et sélectionner les cas à étudier.

L'interlocuteur nous répond « *nous sommes un peu éloignés des préoccupations que vous citez dans votre travail de recherche* ». Dans l'envoi de notre demande, nous définissions le sujet de notre travail de recherche comme « *un travail portant sur la nature et la prise en compte du public au sein des institutions culturelles* ». Notons que le poste du destinataire est « Chef du service par intérim, Action pédagogique, Département Publics et Médiation ».

La correspondance entretenue avec la responsable du service par intérim de l'Action pédagogique fait partie des sources de données à mobiliser que préconise Yin (2013).

2.2 STATUT DES CAS ÉTUDIÉS

Cette partie soulève la question du statut empirique des cas retenus. Une stratégie de recherche comprenant une étude de cas est adaptée dans cinq types de configurations selon Yin (2003) : (1) tester ou confirmer une théorie existante au travers d'un cas « critique » ; (2) étudier un cas « extrême ou unique » (3) étudier un cas « représentatif ou typique » ; (4) révéler un phénomène jusqu'à alors méconnu au travers d'un cas « révélateur » ; (5) analyser un même cas à différentes périodes au moyen d'une étude de cas « longitudinale ». D'autres auteurs proposent des dénominations différentes. David (2003) présente par exemple quatre types de cas, que nous représentons dans le tableau suivant.

Tableau 20. Typologie des cas empiriques, d'après David (2003)

Cas « illustratif » : le cas sert à illustrer une théorie.	**Cas « test »** : le cas permet de tester des théories préalablement formulées.
Cas « typique » : le cas est représentatif du cas général.	**Cas « inédit » ou « exemplaire »** : le cas permet d'étudier des phénomènes rares, inconnus, ou des situations particulièrement innovantes. La place de la découverte et de l'invention est plus importante pour les cas typiques ou tests qui correspondent davantage à des phases de validation de modèles ou d'hypothèses.

D'après la typologie des cas empiriques de David (2003), le cas -BnF- retenu est à la fois un cas « typique » et « illustratif ».

Les quatre autres cas retenus sont des cas « test » permettant de confirmer des propositions théoriques issus du cas pilote : la BnF. Ainsi, nous espérons que certaines propositions élaborées à partir du cas Bnf soient confirmées par les quatre autres cas.

Avant d'exposer le déroulement de la phase d'étude de cas, nous proposons un tableau récapitulatif sur les cas étudiés en précisant la période d'immersion et le service où l'organisation a choisi de nous affecter.

Tableau 21 Période et Affectation

Cas	Période	Affectation
Bibliothèque nationale de France (BnF)	du 23/11/2015 au 22/12/2015 (I) du 01/06/2016 au 23/06/2016 (II)	- Département des Publics et de la médiation (bureau de la directrice) (I) - Département des Editions (II)
Bibliothèque publique d'information (Bpi)	du 09/05/2016 au 27/05/2016	Service Etudes et Recherche
Centre National d'Art et de Culture Georges-Pompidou (MNAM)	du 24/06/2016 au 30/06/2016	Direction des Publics
Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM)	du 31/10/2016 au 11/11/2016	Direction des Communications (bureau de la directrice)
Bibliothèque et Archives Nationales du Québec (BAnQ)	entre mi-novembre et début décembre 2016	Passages ponctuels entre mi-novembre et début décembre 2016

3. DÉROULEMENT GÉNÉRAL DE LA PHASE D'ÉTUDE DE CAS

L'étude du cas BnF fait suite à quatre entretiens réalisés lors de l'étude exploratoire.
Ces entretiens avaient permis de constater une tentative très récente de structuration d'une démarche marketing et l'intérêt du cas pour la recherche. A l'époque, nous espérions d'ailleurs qu'une intégration de plusieurs semaines puisse être envisageable au sein de l'établissement afin de pouvoir y déceler les subtilités plus difficilement perceptibles par la seule conduite de quelques entretiens semi-directifs. Plusieurs échanges épistolaires ont lieu peu de temps après les trois derniers entretiens menés lors de l'étude exploratoire. Après quelques relances et contacts téléphoniques, la Directrice du Département des Publics et de la Médiation (DPM) accepte cette demande d'intégration de quatre semaines à temps plein au sein de son département. Celle-ci autorise la conduite d'entretiens dans le cadre d'une étude de cas. La Directrice du DPM nous met ensuite en contact avec les premiers répondants et des entretiens sont progressivement conduits entre le 23 novembre et le 22 décembre 2015. La participation à quelques réunions est également envisagée.
Le départ de la Directrice du DPM en mars 2016 nous conduit vers un retour sur le terrain. Après plusieurs sollicitations auprès du Directeur par intérim du DPM, la deuxième phase empirique à la BnF a lieu du 1er au 23 juin 2016. Les modalités sont quasi-identiques à celles de la première phase empirique.

Le cas Bpi, quant à lui, fait suite à un entretien réalisé lors de la première phase empirique à la BnF (la technique dite de la « boule de neige », Miles et Huberman, (2003)) ; l'un des répondants nous suggère en effet de nous rapprocher de la Bpi qui semble constituer une étude de cas pertinente au regard de nos interrogations. De fait, après nous être informés sur la Bpi et son contexte, nous contactons la personne recommandée qui dirige le Service Etudes et Recherche. Après un premier échange à Paris – qui met en évidence l'intérêt du cas - le directeur du service sollicité nous annonce quelques semaines plus tard la possibilité d'intégrer le Service Etudes et Recherche pour une durée de trois semaines, du 9 mai au 27 mai 2016. Sur le terrain, le directeur du service nous met en contact avec plusieurs répondants du Département des Publics. Des entretiens sont ensuite programmés avec d'autres départements de la Bpi.

Le cas Centre Pompidou (MNAM) fait également suite, comme le cas BnF, à un entretien réalisé dans cette organisation lors de l'étude exploratoire. On constate alors la présence d'une Direction des Publics dont l'un des services est en charge de développer les publics, ainsi que d'un contexte rendant ce cas intéressant pour la recherche. En février 2016, nous adressons un mail au Directeur Général du Centre Pompidou (le répondant interviewé lors de l'étude exploratoire) afin de lui expliquer notre démarche et lui demander l'autorisation d'effectuer une étude de cas. Le Directeur Général transmet ensuite notre demande à la Directrice des Publics qui accepte notre présence au sein de la Direction des Publics pour une durée d'une semaine, à temps plein. Cette troisième observation a lieu du 24 au 30 juin 2016 inclus. La période d'immersion étant brève, certains entretiens ont d'ores et déjà été programmés et organisés par l'assistante de la Directrice des Publics la semaine précédant notre arrivée. Naturellement, la conduite d'entretiens a lieu lors de la semaine d'observation au Centre Pompidou.

Trois temps forts se sont succédé dans le déroulement des études de cas canadiens.
Dans un premier temps, l'idée d'étudier les organisations culturelles au Canada et particulièrement à Montréal fait suite aux synthèses des lectures et articles réalisées sur notre sujet d'étude.
Puis, ayant perçu l'intérêt d'explorer le terrain canadien, nous contactons le Professeur François Colbert des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal (printemps 2014), spécialiste des problématiques liées au marketing culturel ainsi que Directeur de la Chaire de Gestion des Arts Carmelle Rémi-Marcoux. Entre 2014 et 2016, plusieurs échanges épistolaires ont lieu afin d'affiner notre demande et de programmer un séjour d'études aux HEC. Ce dernier aura lieu durant le mois de septembre 2016. Grâce aux relations privilégiées que François Colbert entretient avec les organisations culturelles, celui-ci nous oriente vers le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) et la Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). A ce titre, nous contactons les organisations mentionnées par courriel et leur précisons l'objet de notre recherche. Celles-ci émettent un avis favorable pour nous recevoir et pour faciliter notre investigation.
La Directrice des Communications du MBAM nous accueille le 23 août 2016 afin de clarifier les objectifs attendus de cette immersion et programmons les deux semaines d'observation du 31 octobre au 11 novembre 2016. L'observation au sein du MBAM se réalise en deux temps :

(1) Les entretiens semi-directifs sont programmés dès la première semaine d'octobre 2016 pour éviter aux répondants d'être sollicités durant la période d'observation.
En effet, cette période est consacrée à l'inauguration du nouveau pavillon du MBAM. De nombreux évènements sont attendus dont la conférence de presse du Premier Ministre du Québec le 4 novembre 2016. Lors de notre rencontre avec la Directrice des Communications le 23 août, celle-ci préfère planifier les entrevues début octobre. En définitive, la conduite des entretiens semi-directifs a lieu les 5 et 6 octobre 2016.
(2) La phase d'immersion a lieu du 31 octobre au 11 novembre 2016. La Directrice des Communications nous autorise à participer aux réunions et aux évènements liés à l'inauguration du nouveau pavillon. Elle nous encourage également à « aller frapper à la porte » de chaque chef de service des Communications. De fait, nous partageons le temps d'observation entre le bureau de la Directrice des Communications et ceux des chefs de service.

Compte tenu de certaines difficultés administratives, l'étude de cas BAnQ ne s'est pas déroulée de la manière attendue. Ce travail empirique se résume alors à quelques passages

ponctuels dans l'institution afin de mener des entretiens semi-directifs. Ces passages ont lieu entre mi-novembre et début décembre 2016.

Le tableau-ci dessous offre certaines informations relatives aux cas étudiés.

Tableau 22. Informations relatives aux cas étudiés

Cas Caractéristiques	BnF	Bpi	Centre (MNAM)	MBAM	BAnQ
Nature de l'entité	Bibliothèque	Bibliothèque	Musée	Musée	Bibliothèque
Nationalité de l'entité	Française	Française	Française	Canadienne	Canadienne
Durée de l'immersion (semaines)	8	3	1	2	Passages ponctuels
Nb d'entretiens réalisés	24	11	9	9	5

Cette section a permis de recenser les objectifs de la méthode des cas, mobilisée dans le cadre de notre recherche. La visée compréhensive de cette approche justifie son recours pour répondre à notre question de recherche. Nous sélectionnons cinq cas de nature et nationalité différentes : la Bibliothèque nationale de France (BnF), la Bibliothèque publique d'information (Bpi), le Musée National d'Art Moderne du Centre Pompidou (MNAM), le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) ainsi que la Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). La singularité de ce travail repose sur une analyse comparative France-Canada et sur l'immersion de plusieurs semaines à temps plein au sein des organisations culturelles mentionnées. Les sources de données et méthodes d'analyse sont détaillées dans la section suivante.

Section 2 : Sources de données et méthodes d'analyse

Dans cette section, nous exposons les sources de données utilisées dans la phase d'étude de cas (voir 1.) ainsi que les méthodes d'analyse du matériau collecté mobilisées (voir 2.).

1. LES SOURCES DE DONNÉES UTILISÉES

Dans une étude de cas, plusieurs sources de données sont utilisées avec pour objectif d'acquérir une représentation globale de l'objet de recherche (Eisenhardt, 1989) et dans une logique de triangulation destinée à limiter les biais liés à la collecte (Miles et Huberman, 2003). Yin (2013) préconise six sources de collecte de données pour la réalisation de l'étude de cas. Il s'agit :

1. De la documentation : correspondances (lettres, e-mails), documents personnels (notes), comptes rendus de réunions, communiqués, articles parus dans les médias de masse, etc. ;

2. Des enregistrements archivés : fichiers informatiques concernant le portefeuille de clients, les budgets, des graphes, des cartes ... ;

3. Des interviews : il s'agit de la source de données la plus centrale de l'étude ;

4. Des observations directes, réalisées par exemple en assistant à des réunions ou lors des visites sur le site à l'occasion de l'interview ;

5. Des observations participantes qui supposent la participation du chercheur à l'événement;

6. Des artefacts physiques ou culturels.

Dans notre recherche, en parallèle aux entretiens semi-directifs, nous procédons à de l'étude documentaire, l'administration de techniques projectives ainsi qu'à de l'observation non-participante. La conduite d'entretiens et l'observation non-participante sont les deux modes de collectes majoritaires lors de ces études de cas. Comme dans l'étude exploratoire, les données recueillies sont donc essentiellement de nature qualitative. Elles sont ici composées de verbatims provenant du discours des répondants, de textes portés sur des documents et d'extraits de discours institutionnels.
Nous revenons sur les différentes méthodes de collecte utilisées en présentant les entretiens semi-directifs réalisés (voir 1.1.), les documents étudiés (voir 1.2.), l'observation non-participante pratiquée (voir 1.3.) ainsi que les techniques projectives administrées (voir 1.4.).

1.1. LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Avant de décrire la source de données constituée par les entretiens semi-directifs, nous décrivons l'échantillon des répondants (voir 1.1.1.) avant d'effectuer un point rapide sur le déroulement des entretiens (1.1.2.).

1.1.1. L'échantillon de répondants : constitution et contenu

Comme expliqué plus haut, la technique dite de la « boule de neige » (Miles et Huberman, 2003) consiste à se faire recommander auprès d'un autre contact au sein de l'organisation. Afin de constituer un échantillon de répondants pour chacun des cinq cas, cette technique est largement mobilisée. Dans le cadre de nos cinq études de cas, le responsable qui a autorisé l'observation nous met en contact avec les personnes de son équipe ou celles qui sont en lien direct avec notre objet de recherche. Ceci constitue notre point de départ. Ensuite, à la fin de l'entretien en général, les répondants nous informent spontanément des personnes susceptibles d'être intéressées et intéressantes pour un entretien comme celui-ci : *« Je pense à quelqu'un que vous pourriez rencontrer… L'avez-vous rencontré ? Ce serait intéressant pour vous de rencontrer Monsieur ou Madame du département X, comme ça vous pourriez avoir un autre point de vue ». La technique de la « boule de neige »* est ainsi mobilisée, à l'initiative des répondants eux-mêmes.

Les répondants interrogés sont essentiellement des Directeurs de Département des Publics et leurs équipes. Néanmoins, afin d'avoir une vision complémentaire sur les points abordés, les équipes relevant de la Direction des Collections, de la Conservation sont interrogés. Ceci permet de confirmer ou d'infirmer le ressenti des membres de l'équipe « des publics » ou d'obtenir une vision différente. Par ailleurs, des entretiens tout au long de la ligne hiérarchique sont réalisés, permettant de récolter le point de vue de répondants ayant des responsabilités élevées (Directeur Général, Directeur de Département, Chef de Service) et occupant des postes plus opérationnels. Au vu de notre travail et de notre question de recherche, il est en effet crucial d'avoir une vision plurielle : alors que la Direction Générale impulse la stratégie vers les publics et est garante de cette ligne directrice, les opérationnels sont en charge de mettre en œuvre les actions relevant du marketing ; ce qui implique nécessairement des

difficultés pour les Directeurs de Département des Publics qui sont confrontés aux tensions dans leurs équipes et qui doivent rendre des comptes à la Direction Générale.
Il est donc fondamental d'inclure dans l'échantillon tous les niveaux de la ligne hiérarchique.

A la fin de chaque entretien, les idées principales formulées tout au long de l'entretien ont été résumées et il a été proposé au répondant de revenir sur certains points ou d'ajouter des informations s'il le souhaitait. Puis, après avoir précisé comment la suite de la recherche était envisagée, nous avons rappelé notre disponibilité pour répondre à toute question et les avons remerciés. A chaque fois que cela a été possible, c'est-à-dire dans la grande majorité des cas, un moment a été consacré à une discussion informelle et sans enregistrement à la suite de l'entretien, ce qui a permis de terminer l'entrevue de manière douce et, parfois, de recueillir d'autres informations : *« Il est toujours intéressant [...] de faire avec les participants un retour sur la discussion lorsque tout est terminé et que les enregistreuses sont fermées. Lors d'un café, le chercheur risque d'en apprendre encore et de façon différente ; la discussion se poursuit, informellement et permet de mieux saisir les enjeux et les non-dits. Ces données doivent être intégrées au corpus »*. (Baribeau, 2009)

Comme évoqué plus haut, la question du nombre d'entretiens et du volume de données collectées prend en compte plusieurs contraintes. Ainsi, s'il est important de réaliser un nombre d'entretiens le plus élevé possible afin de diversifier les points de vue, les difficultés liées au terrain pèsent parfois sur la recherche. En effet, l'intégration d'un doctorant-chercheur peut parfois s'apparenter à une contrainte pour l'organisation qui le reçoit. Les éventuels répondants ont souvent des emplois du temps chargés, ce qui ne les encourage pas à répondre aux attentes du doctorant. Cependant, malgré ces contraintes, la saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967) a été atteinte dans chacun de nos cas et nous autorise à arrêter spontanément la collecte des données (Eisenhardt, 1989). Au final, la phase d'étude de cas s'appuie sur **58 entretiens semi-directifs**, avec plus précisément 24 entretiens pour le cas BnF, 11 entretiens pour la Bpi, 9 entretiens pour les cas Pompidou et Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) et enfin 5 pour le cas Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). Nous incluons dans ce total ceux réalisés à la BnF et au Centre Pompidou lors de l'étude exploratoire (soit cinq entretiens préalables, ce qui porte à 53 le nombre de nouveaux entretiens réalisés). En effet, les entretiens réalisés lors de l'étude exploratoire participent entièrement à la compréhension du cas et des verbatims issus de ces entretiens peuvent être mobilisés. Les entretiens sont presque toujours réalisés en face à face [4] (que ce soit sur le lieu de bureau ou lors d'un déjeuner) et enregistrés après autorisation préalable [5]. Presque tous ont été retranscrits [6]. Il faut ajouter que deux entretiens viennent se greffer sur la liste totale des entretiens semi-directifs réalisés : l'un mené avec Madame Cécile Touitou en tant que rédactrice de plusieurs articles parus dans la revue professionnelle *Bulletin des Bibliothèques de France* (BBF) et experte sur le sujet (chargée de mission marketing à Sciences Po Paris). Le second a été mené avec Réjean Savard, professeur à l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) et spécialiste de renommée internationale pour ses travaux portant sur le marketing dans les bibliothèques. Il est à l'initiative de la section « Management et Marketing » de l'International Federation of Library Association (IFLA). L'entretien mené

4- Excepté l'entretien avec la Directrice du Musée-des beaux-arts de Montréal qui a été réalisé par *Skype*.
5- Trois entretiens n'ont pas été enregistrés. L'entretien n°12 (BnF) parce qu'il a lieu dans un restaurant (environnement bruyant), l'entretien n°16 (BnF) compte tenu de sa nature (personnel et confidentiel). Il en va de même pour l'entretien n°20 (BnF) compte tenu de son caractère informel.
6- L'entretien n°9 (BnF) n'a pas été retranscrit compte tenu d'un contenu éloigné de nos préoccupations. Les entretiens n°12, n°16 et n°20 n'ont pas été retranscrits puisqu'ils n'ont pas été enregistrés (cf. note de bas de page précédente).

avec Cécile Touitou a lieu en juin 2016, pendant la seconde période d'immersion à la BnF, après lecture de l'article « Retour sur investissement… Ou comment les bibliothécaires alchimistes transforment l'argent en matière grise ? [7] ».
Celui réalisé avec Réjean Savard a lieu en septembre 2016 à l'EBSI, à Montréal.
Ces deux entretiens n'intègrent pas l'échantillon des études de cas. Toutefois, ils méritent d'être exposés dans cette partie et élèvent le nombre d'entretiens à 60.
Les cinq tableaux suivants présentent l'échantillon de répondants chez la BnF, la Bpi, le Centre Pompidou, le MBAM et BAnQ.

Tableau 23. Description de l'échantillon de répondants de la BnF

Première phase de l'étude empirique menée au sein de la BnF (23 novembre 2015 – 22 décembre 2015)					
N°	**Répondant**	**Fonction occupée**	**Durée d'occupation**	**Durée entretien**	**Nb de pages**
1	Répondant 10 {Entretien n°1}	Directrice DPM	7 mois	46 min	16
2	Répondant 12	Délégué à la Stratégie et à la Recherche	2 ans	1h10	18
3	Répondant 13	Chargée de mission valorisation économique de la BnF	1 an	56 min	20
4	Répondant 10 {Entretien n°2}	Directrice DPM	7 mois	17 min	5
5	Répondant 18	Chef de service Action Pédagogique	3 mois	47 min	15
6	Répondant 19	Chargée d'action pédagogique	3 ans	1h15	28
7	Répondant 20 {Entretien n°1}	Adjointe au service de l'Accueil et responsable de la cellule développement des publics	5 ans	47min30	17
8	Répondant 21	Chargée de mission cellule développement des publics	1 an	45 min	15
9	Répondant 22	Adjointe au service de l'action pédagogique	1 an	30 min	/
10	Répondant 23	Directrice générale	1 ans et 9 mois	54 min	18
11	Répondant 24	Coordinateur des activités didactiques en direction des publics	3 ans	52 min	20
12	Répondant 25	Département conservation et restauration	20 ans	1h	/
13	Répondant 26 {Entretien n°1}	Adjoint à la Direction de la Diffusion culturelle et chef du département des Editions	3 ans	37min30	13
14	Répondant 27	Coordinatrice Public au sein de la DCO	7 ans	35 min	12
15	Répondant 28	Directrice du département de l'Audiovisuel	3 mois	1h32	30
			Total (1)	**12h44**	**227**

7- « Culture : et si on parlait d'argent ? », n°8, BBF, 2016.

Deuxième phase de l'étude empirique menée au sein de la BnF (1er juin 2016 – 23 juin 2016)					
16	Répondant 10 {Entretien n°3}	Directrice DPM	1 an et 3 mois	1h20	/
17	Répondant 29	Chargée de mission marketing et développement des publics	4 mois	2h25	40
18	Répondant 20 {Entretien n°2}	Adjointe au service de l'Accueil et responsable de la cellule développement des publics	5 ans et demi	40 min	13
19	Répondant 30	Cheffe de projet à la Délégation à la Stratégie et à la recherche	8 mois	45 min	14
20	Répondant 13 et 29	Chargée de mission de la valorisation économique de la BnF et chargée de mission marketing et développement des publics	4 mois et 1 an et demi	1h30	/
21	Répondant 31	Adjointe au responsable du Département Littérature et Art	3 ans et demi	1h15	19
22	Répondant 26 {Entretien n°2}	Adjoint à la Direction de la Diffusion culturelle, chef du département des Editions et directeur par intérim du département des publics et de la médiation	3 ans et demi	25 min	9
23	Répondant 32	Responsable du département des sciences sociales	5 ans	40 min	14
24	Répondant 33	Adjoint au responsable du département Philosophie, Histoire, Sciences de l'Homme	4 ans	45 min	14
			Total (2)	**9h45**	**123**
			Total (1+2)	**22h29**	**350**

Tableau 24. Description de l'échantillon de répondants de la Bpi

N°	Répondant	Fonction occupée	Durée d'occupation	Durée entretien	Nb de pages
1	Répondant 34	Chef du service Etudes et Recherche	20 ans	20 min	7
2	Répondant 35	Chef du service Nouvelle Génération	7 mois	34 min	9
3	Répondant 36	Chef du service Développement des Publics	4 ans	40 min	15
4	Répondant 37	Chef du service Coordination de l'Accueil	10 ans	56 min	18
5	Répondant 38	Chef du service Sciences et Société	1 an et demi	56 min	15
6	Répondant 39	Charge de mission Développement des Publics	2 ans	39 min	16
7	Répondant 40	Directeur du Département des Publics	5 mois	33 min	15
8	Répondant 41	Service Webmagazine	4 ans	21 min	9
9	Répondant 42	Chef du service Musique	1 an	32 min	10
10	Répondant 43	Directrice de la Bpi	1 an et 11 mois	51 min	15
11	Répondant 44	Chef du service Cinéma	4 ans	23 min	9
			Total (2)	**6h45**	**138**

Tableau 25. Description de l'échantillon de répondants du Centre Pompidou

N°	Répondant	Fonction occupée	Durée de l'occupation	Durée entretien	Nb de pages
1	Répondant 6	Directeur général	1 an	38 min	13
2	Répondant 45	Directrice des Publics	2 ans	1h	17
3	Répondant 46	Chef du service Développement des Publics	2 ans	36 min	11
4	Répondant 47	Chef du service de l'Accueil des Publics	7 ans	45 min	13
5	Répondant 48	Directrice adjointe en charge des collections du musée national d'art modern	14 ans	35 min	9
6	Répondant 49	Adjoint du service médiation culturelle	4 ans	32 min	9
7	Répondant 50	Chef du service Administratif et financier	1 an et demi	49 min	10
8	Répondant 51	Chef du service de l'Information des Publics	16 ans	25 min	7
9	Répondant 52	Adjointe au chef du service du Développement des Publics	1 an et 3 mois	33 min	12
			Total (3)	**5h53**	**101**

Tableau 26. Description de l'échantillon des répondants du MBAM

N°	Répondant	Fonction occupée	Durée de l'occupation	Durée entretien	Nb de pages
1	Répondant 53	Directrice des Communications	2 ans	33 min	12
2	Répondant 54	Chef de la publicité, des partenariats et de la promotion	3 ans	21 min	7
3	Répondant 55	Chef du service de la production d'imprimés	9 ans	45 min	14
4	Répondant 56	Gestionnaire numérique à la Direction des Communication	2 ans	37 min	12
5	Répondant 57	Chef de service, gestion des évènements	10 ans	20 min	6
6	Répondant 58	Gestionnaire de la Conservation	1 an et demi	40 min	14
7	Répondant 59	Directrice de la Fondation	15 ans	29 min	9
8	Répondant 60	Directeur Service Membership	25 ans	46 min	15
9	Répondant 61	Directrice et conservateur en chef	8 ans	49 min	16
			Total (4)	**5h20**	**105**

Tableau 27. Description de l'échantillon des répondants de BAnQ

N°	Répondant	Fonction occupée	Durée d'occupation	Durée entretien	Nb de pages
1	Répondant 62	Directrice des Communications, Relations publiques et Visibilité numérique	5 mois	37 min	12
2	Répondant 63	Directrice de la Fondation	3 ans	30 min	9
3	Répondant 64	Responsable de projet au sein de la Direction des Communications	3 ans et 9 mois	1h12	18
4	Répondant 65	Directrice Développement des Affaires et Commercialisation	1 an	46 min	14
5	Répondant 66	Directeur Education et Programmation Culturelle	4 mois	1h34	21
			Total (5)	**4h39**	**74**

La matériau total se compose de 58 entretiens, soit 45h06 d'enregistrement et 768 pages de retranscription.

1.1.2. Déroulement des entretiens

Les entretiens sont programmés à l'avance (en général par courriel) et se déroulent soit sur le lieu de travail des répondants (dans leur bureau), à la cafétéria de l'établissement ou à l'extérieur, lors d'un déjeuner, de manière plus informelle. La conduite de chaque entretien suit une procédure similaire à celle utilisée lors de la phase exploratoire. En introduction, nous présentons notre sujet de recherche ainsi que son cadre universitaire. A l'issue de cette phase de présentation, nous demandons au répondant l'autorisation d'enregistrer l'entretien. Ensuite, en respectant le principe de l'entretien semi-directif, nous conservons une flexibilité par rapport aux thèmes abordés ainsi que par rapport à l'ordre dans lequel ils sont traités, privilégiant ainsi la logique du répondant. Les planches-dessins [8] (techniques projectives) sont présentées aux répondants à la fin de l'entretien de manière ludique, de façon à « distraire » le répondant après un moment plus formel et ainsi à instaurer un climat de confiance. Nous les présentons ainsi : *« Alors maintenant, nous allons procéder à une démarche un peu originale et qui est assez distrayante. C'est pertinent pour mon travail car cette démarche répond à une certaine rigueur scientifique. Je vais donc vous présenter quelques dessins et vous allez me dire, comme ça, ce que vous inspirent ces planches. Tout ce qui vous passe par la tête »*. Il convient de souligner que les planches n'ont pas été montrées à tous les répondants, seulement lorsque le contexte était propice.
Une prise de notes manuelle détaillée est également effectuée, en parallèle de l'enregistrement.

1.2. L'ÉTUDE DE DOCUMENTS

Les documents constituent tout d'abord un très bon support pour se familiariser avec le terrain d'études (Baumard et al., 2003) et ainsi, en cerner les enjeux et les contours. Par ailleurs, selon Yin (1994), les documents permettent aussi de corroborer les informations récoltées et d'en augmenter la validité. Dans notre travail, les documents sont utilisés dans ce double objectif. D'abord, l'étude de documents externes nous permet de prendre contact avec le terrain et d'obtenir des informations pertinentes pour la compréhension. Puis, quelques éléments internes et externes sont utilisés afin d'illustrer et de confirmer les propos des répondants. Néanmoins, l'étude de documents présente deux limites : les documents ne donnent pas toujours une image fidèle de la réalité et certains documents ne sont pas facilement accessibles (Yin, 1994). En effet, certains documents « confidentiels » et probablement utiles au travail mené ne peuvent être transmis au chercheur, ce qui limite les possibilités d'étude.

Le tableau suivant récapitule les documents utilisés lors de la phase d'étude de cas. Les documents externes sont utilisés en amont et au cours de la phase d'étude de cas, puis utilisés lors de la présentation des cinq cas. Les documents internes sont aussi utilisés pour quatre cas (les passages ponctuels à BAnQ n'ont pas permis le recueil de documents internes). Ces documents internes sont obtenus auprès des répondants. Certains sont proposés ou apportés de manière spontanée lors de l'entretien. Pour d'autres documents, nous demandons à les consulter après l'entretien, et nous les utilisons lors de l'analyse.

8- Nous y revenons de manière plus détaillée dans la partie suivante (1.4.).

Tableau 28. Documents étudiés lors de la phase d'étude de cas

Nature des documents	Descriptif des documents	Rôle et utilisation
Documents externes	- Articles de presse sur les organisations culturelles étudiées, leurs changements organisationnels, les nominations, leurs projets en cours, leur politique des publics - Site Web des organisations présentant leur structure, leur historique, leur culture, leur offre culturelle, les rapports d'activité - Revue/Magazine de l'établissement	Prise de contact avec le terrain et utilisation de ces données lors de la présentation des cas étudiés et de leur contexte
Documents internes	- Intranet des organisations - Revue interne de l'établissement - Présentations PowerPoint des études des public menées - Notes et rapports internes, document stratégique de la politique des publics, note sur les recettes propres, « rapport d'étonnement » du répondant 10 de la BnF	Illustration et validation du discours des répondants (triangulation pour augmenter la validité interne de la recherche)

1.3 L'OBSERVATION NON-PARTICIPANTE

Dans notre travail de recherche, la méthode d'observation constitue une source de données majeure, liée en effet à l'intégration à temps plein au sein des organisations culturelles. Nous mobilisons l'observation non-participante dans quatre cas (BnF, Bpi, Centre Pompidou et MBAM). Il s'agit ainsi à chaque fois d'une observation passive : l'observation non-participante (pas de participation aux discussions ou aux discours) demeure une observation « observée » ; notre présence est connue des acteurs mais il est utile d'ajouter que cette présence est bien vite oubliée.

Le recours à l'observation dans les sciences de gestion présente un grand intérêt pour les chercheurs puisqu'elle constitue l'une des clés de voûte des recherches procédant par études de cas (Ragin et Becker, 1992 ; Yin, 2003). Dans le cadre de notre recherche, la méthode d'observation est mobilisée pour enrichir la collecte de données primaires. L'observation directe permet de recueillir des données difficilement accessibles par d'autres moyens d'enquête, en particulier par ceux qui ne reposent que sur du déclaratif. Aussi, elle peut donner accès aux éléments implicites des discours des répondants, grâce à une forme de socialisation et d'acculturation de l'observateur, en particulier dans les recherches d'inspiration anthropologiques (Gavart-Perret et al., 2009). L'observation permet également « d'aller au-delà » des discours convenus ou institutionnels pour accéder aux pratiques concrètes des acteurs et aux modes de fonctionnement profonds de l'organisation sur laquelle porte l'étude. Matheu (1986) estime que : *« Il ne s'agit finalement pour l'observateur ni de croire à la façade de règles intangibles ni de la nier purement et simplement, mais de s'en servir comme point de départ : observer des faits que la façade masquait, et s'interroger sur la logique qui régit ces faits, dont les discours qui ont cours n'expliquent pas la diversité »*. Notre sujet de recherche *sensible* justifie la mobilisation de l'observation comme méthode permettant d'aboutir à des connaissances qui n'auraient peut-être pas été perceptibles par la seule conduite d'entretiens. Les phases d'observation se déroulent de manière quotidienne et s'avèreront riches en enseignement, surtout lors de la première phase empirique effectuée à la BnF. Par ailleurs, les lieux où elles sont effectuées sont particulièrement propices au recueil d'informations et de confidences. En effet, la Directrice du DPM nous propose deux endroits pour nous installer : son bureau (où par ailleurs ont lieu les réunions) et un bureau au Service

de l'Accueil où l'utilisation d'un ordinateur et d'une connexion Internet est possible. Ces deux lieux représentent un fort potentiel d'observation que nous détaillerons par la suite.

Dans cette partie, quelques observations d'interactions sont présentées (1.3.1.). D'autre part, nous rassemblons dans un journal de bord les notes quotidiennes, les notes d'observation suite aux entretiens réalisés et à la présence dans les locaux des organisations (1.3.2.).

1.3.1. Les observations d'interactions

Dans le cadre de notre recherche, les dispositifs d'observation s'appuient largement sur les interactions entre le chercheur et le terrain.
Nous avons en effet l'opportunité de réaliser des observations d'interactions entre la Directrice du DPM de la BnF et ses équipes. Pour le cas Pompidou, la courte durée de l'immersion (une semaine) nous prive de l'observation d'interactions. Pour le cas Bpi, les obligations des chefs de service les conduisent régulièrement à l'extérieur ; du fait de leur manque de disponibilité, nous n'avons pas eu la possibilité d'étudier les interactions entre les individus lors de réunions formelles. A la BnF, la Directrice du DPM, notre point de contact, nous propose d'assister à plusieurs réunions (voir tableau 30.). Après son départ et lors de la deuxième phase empirique, nous n'avons pas pu participer à des réunions formelles. Au Musée des beaux-arts de Montréal, nous avons eu l'opportunité d'assister à de nombreuses réunions qui sont répertoriées plus bas.

Tableau 29. Les observations d'interactions réalisées à la BnF

N°	Département/ Service concerné	Agents présents	Objectifs	Date et durée
R01	DPM Comité Education Artistique et Culturelle (EAC)	Répondant 10 et Répondant 19	Réunion en vue de l'élaboration d'une fiche projet Clarification des objectifs de la fiche projet Détermination d'un projet, d'une action	23/11/2015 40 '
R02	DPM Comité Médiation Numérique	Répondant 10 et CD	Réunion en vue de l'élaboration d'une fiche projet Clarification des objectifs de la fiche projet Détermination d'un projet, d'une action	23/11/2015 40'
R03	DPM	Répondant 10, Répondant 18, Répondant 22, Répondant 20 et Répondant 21	Elaboration des stratégies marketing Évocation du CRM Recherche d'idées de projets, d'idées innovantes	23/11/2015 80'
Discussion informelle suite à la réunion R03				
R04	DPM Comité Exposition	Répondant 10 et LB	Réunion en vue de l'élaboration d'une fiche projet Clarification des objectifs de la fiche projet Détermination d'un projet, d'une action	25/11/2015 15'
R05	DPM	Répondant 10, LB, PC, Répondant 18, Répondant 20	Avancées des projets de médiation	01/12/2015 75'
Discussion informelle suite à la réunion R05				
R06	DPM	Répondant 10, LB, PC, Répondant 18, CR et Répondant 21	Journée de la laïcité Construction d'un plan stratégique Plan de conquête et fidélisation	02/12/2015 75'

Tableau 30. Les observations d'interactions réalisées au MBAM

N°	Département/Service concerné	Agents présents	Objectifs	Date et durée
R01	Direction des Communications, Service Gestion des Évènements, Fondation	Répondants 53, 57 et 59	Déroulement de la conférence de presse du 04/11/2016 - Volet opérationnel (étude chronologique des évènements relative à l'inauguration du nouveau pavillon, recensement des invités)	31/10/2016 75'
R02	Direction des Communications, Vitrine Culturelle et Tourisme Montréal	Répondant 53, Directrice de la Vitrine Culturelle, Agent de Tourisme Montréal	Passeport Culturel Montréal	31/10/2016 45'
R03	Direction des Communications, Gestion de la Conservation, Service de la Sécurité, de l'accueil et la billetterie, Service de la Restauration, Service de la Production des expositions, Service des Archives	Répondants 53, 58, S.B., R.G., S.G. et D.A.	État d'avancement du « Pavillon pour la Paix » - Signalisation, œuvres installées - Évocation du CD « Au fil de l'art en musique »	01/11/2016 35'
R04	Direction des Communications, Gestionnaire numérique	Répondants 53 et 56	Réseaux Sociaux	01/11/2016 30'
R05	Service comptable, Service de l'informatique, Service du membership et Gestionnaire numérique	E.A., G.B., répondants 56 et 60	Faisabilité des projets numériques (2017/2018) - Déterminer les projets numériques de chaque service	03/11/2016 60'
R06	Direction des Communications, Service de la Gestion des Evènements, Fondation et DEAC	Répondants 53, 57, 59 et V.	Fête des Bénévoles - Volet opérationnel (invitation, scénario de la soirée)	08/11/2016 50'
R07	Tous les services composant la Direction des Communications	Répondants 53, 57, 55, 56 et 54	Volet fréquentation - Décoration de l'extérieur pour Noël - Evènement du 5 décembre (fête des bénévoles) - Recensement des évènements qui auront lieu durant le mois de décembre 2016 -	08/11/2016 30'
R08	Direction des Communications, Gestionnaire du numérique, Service de la publicité, des partenariats et de la promotion	Répondants 53, 56 et 54	Stratégies de communication, de fidélisation - « Musée Cadeau » = calendrier de l'avant - Cadeaux à gagner : album souvenir, laisser-passer pour Mapplethorpe, partenariat avec le Ritz	09/11/2016

Une grille d'observation listant les points d'attention spécifiques et les informations importantes à obtenir est réalisée afin d'étudier ces interactions. Nous avons procédé à la définition d'un cadre standard d'observation (Baumard et al., 2003), en définissant un système de catégories et de méta-catégories avec des règles d'attribution exclusives. Les unités attribuées à ces catégories sont des faits observés lors de réunions ainsi que des verbatims recueillis.

L'observation d'interactions s'est déroulée de la manière suivante. La Directrice du DPM de la BnF nous présentait aux membres de l'équipe qui assistaient à la réunion, en exposant notre posture de chercheur. À plusieurs reprises, la directrice du DPM a dévoilé le champ disciplinaire auquel appartenait notre sujet de recherche sachant les réticences, confusions et assimilations abusives des personnels face à cette terminologie [9]. De même, la Directrice des Communications du MBAM nous invite à plusieurs réunions et présente notre sujet de recherche auprès de ses collègues présents.
Nous prenions donc place à côté des acteurs et observions le déroulement de la réunion, les échanges et les attitudes des acteurs. À chaque fois, une prise de notes détaillée est effectuée, retraçant : (1) le déroulement chronologique de la réunion (i.e. les points abordés) ; (2) les éléments pertinents en lien avec notre sujet ; (3) certains verbatims évocateurs. Néanmoins, nous essayons d'être bref lors de la prise de notes afin que les acteurs se sentent le moins « épiés » possible et ainsi instaurer un climat de confiance.

L'observation d'interactions a été très utile pour déceler les subtilités, les rapports de force et des éléments d'ordre plus « intimes ». Aussi, ces observations ont été pertinentes dans une optique de triangulation et de validation du discours des répondants. Elles nous ont également permis d'assister à des réunions informelles (juste après), plus confidentielles entre la Directrice du DPM de la BnF et nous-même ; ce qui a favorisé l'acquisition de nouvelles données collectées, utiles et pertinentes au regard de notre travail.

1.3.2. L'observation passive

Une observation « flottante » (Baumard et al., 2003) est réalisée. Elle résulte des opportunités rencontrées par le chercheur sur son terrain. Elle revêt un caractère parfois informel, contrairement à l'observation systématique et renvoie à des moments de convivialité partagés par le chercheur sur les acteurs de terrain. En général, les observations flottantes et systématiques sont souvent mélangées dans le plan global de la recherche *(design)*. Ici, notre observation « flottante » consiste en une observation passive des lieux (e.g. l'architecture du bâtiment, la configuration des bureaux), des attitudes des acteurs, de leurs interactions, du climat social ainsi que de l'exercice de l'autorité. Cette phase s'est conduite sans grille d'observation.

1.3.3. Les notes d'observation

Cependant, des notes sont rassemblées dans un journal de bord. Celui-ci permet de garder la trace chronologique des investigations, de conserver des impressions, des ressentis, de consigner des détails observés ainsi que les émotions et doutes du chercheur (Wacheux, 1996). Il constitue la *mémoire vive* de la recherche (Muchiellli, 1994) : en même temps que d'aider le chercheur au cours de sa recherche, il permet en outre de remettre en contexte les données collectées et d'avoir des précisions utiles au moment de l'analyse, lorsque la collecte est terminée. Véritable outil d'aide à l'analyse et à la prise de recul, le journal de

9- Nous nous interrogeons sur cette « révélation » dans le chapitre suivant.

bord a été, avec le carnet d'entretiens, une « *annexe à la mémoire au moment des analyses* » (Wacheux, 1996). Document qui a accompagné la réflexion menée tout au long du travail intellectuel, il a eu, tout comme le carnet d'entretien, plusieurs fonctions :

1. Consigner le contexte dans lequel les entretiens s'étaient déroulés (impressions personnelles et observations avant et après les entretiens) ;

2. Consigner, par des schémas, l'organisation physique de certaines situations et accompagner l'analyse ;

3. Noter les observations effectuées en dehors des entretiens (e.g. description des lieux) ;

4. Mentionner l'état d'esprit, les impressions et les questionnements tout au long de la recherche, que ce soit durant les périodes d'entretiens ou les périodes intermédiaires ;

5. Formuler et/ou schématiser les premières réflexions analytiques et théoriques, les idées de construction de l'analyse et de l'interprétation des résultats ;

6. Faire des points réguliers concernant l'avancement de la démarche d'analyse en soulignant notamment les éléments à approfondir.

Une grille adaptée de Rouleau (2003) est mobilisée pour noter nos observations après chaque entretien, suivant quatre axes : (1) le contexte préliminaire à l'entretien ; (2) l'entretien en général ; (3) le climat lors de l'entretien ; (4) la synthèse par rapport à notre projet de recherche.

Tableau 31. Grille Rouleau (2003)

Nom du répondant	
contexte préliminaire	*Personne ayant recommandé le répondant*
	Contexte de l'obtention de l'entretien
L'entretien en général	*Accueil*
	Réactions à l'introduction
	Réactions à la sortie
Description du climat et du ressenti	*Description du climat général de la rencontre*
	Description des émotions de la personne qui se raconte
	Description de nos sentiments lors de la rencontre
Synthèse par rapport au projet de recherche	*Commentaires généraux sur l'entretien*
	Réflexion et constat par rapport au projet de recherche
	Questions ou éléments à vérifier lors de la prochaine rencontre

Au vu du sujet et du degré de sensibilité de notre recherche, la méthode de l'observation constitue une méthode à part entière et permet de réaliser une analyse en profondeur du cas.

1.4. LES TECHNIQUES PROJECTIVES

Dans le cadre de notre recherche, les techniques projectives sont insérées dans notre guide d'entretien et font partie intégrante de l'analyse des entretiens semi-directifs.

Nous rappelons les objectifs et caractéristiques des techniques projectives dans un premier temps (voir 1.4.1.) puis dans un second temps, nous en détaillons le mode d'administration auprès des répondants (voir 1.4.2.).

1.4.1. Objectifs et caractéristiques des techniques projectives

En marketing, les techniques projectives sont utilisées pour la première fois dans les années 50 par Haire avec l'expérience des listes de courses[10]. Les techniques projectives permettent d'apporter des éléments d'analyse complémentaires et viennent pallier les insuffisances des techniques directes de collecte de données (questionnaires ou même entretiens) dans l'exploration des motivations profondes d'un individu, de sa personnalité, de ses représentations, valeurs, attitudes, stratégies, intentions d'action, normes de jugement et de conduite etc. Ces techniques permettent d'accéder aux raisons moins conscientes mais plus révélatrices des véritables motifs sous-jacents des comportements des individus. Elles cherchent, par le questionnement indirect et parfois le jeu, à contourner les écrans psychologiques qui empêchent l'individu d'exprimer les aspects les plus profonds et les moins conscients de ce qu'il est, pense et ressent (Gavard-Perret et al., 2009). Ainsi, le répondant se met à la place ou caractérise et interprète les comportements d'autres personnes qui lui sont décrites et/ou montrées plutôt que de décrire les siens, ce qui renvoie au principe sous-jacent de la projection présenté par Freud comme *« le processus par lequel le sujet expulse de soi et localise dans l'autre, personne ou chose, des qualités, des sentiments, des désirs, voire des 'objets' qu'il méconnait ou refuse en lui »*.
Dès lors, l'individu projette sur les autres ses motivations, croyances, attitudes ou sentiments les plus cachés.

1.4.2. Mode d'administration des techniques projectives

Dans le cadre de notre travail, nous avons recours aux techniques projectives sous forme picturale, à travers des dessins que nous présentons aux répondants. Ces dessins ont été élaborés par deux personnes recommandées par un membre de notre entourage, l'une étant professionnelle de l'illustration et l'autre manifestant de l'intérêt pour cette discipline. La revue de littérature et les premières conclusions de l'étude exploratoire ont permis de réfléchir aux thèmes des illustrations, pensés de manière à découvrir la représentation que les répondants ont du marketing. Ainsi, les images sont en lien avec l'objet de notre recherche et reposent sur le principe du *Thematic Aperception Test* (TAT) de Murray (1943). Dès lors, à la fin de l'entretien, il s'agit de présenter aux répondants des images plus ou moins explicites, en leur précisant la portée scientifique de cette méthode. Dans le but de rassurer les acteurs interrogés et de légitimer davantage notre démarche, nous leur expliquons que ces techniques reposent sur des critères scientifiques et qu'elles apportent de la crédibilité à notre travail. En effet, il se peut que le répondant soit déstabilisé par l'introduction de cette méthode, inhabituelle et présentée sur un mode ludique, pouvant éventuellement engendrer un « blocage » de sa part (sentiment de régression). Il s'agit ainsi pour le répondant de décrire ce qu'il voit, ce qu'il perçoit, qui sont les personnages et ce qu'ils font, leurs pensées, leurs sentiments. Il est utile de préciser que les illustrations ont été montrées à tous les personnels interrogés de la Bpi qui ont particulièrement apprécié ce moment de l'entretien. En revanche, elles n'ont pas été montrées aux répondants du Centre Pompidou car presque

10- La célèbre expérience de Haire avec les deux listes de courses : l'une contenant du café soluble Nescafé et l'autre du café en grains Maxwell et à propos desquelles on demande de décrire respectivement la ménagère qui les a rédigées.

tous appartenaient à la Direction des Publics et ne présentaient pas de réticences envers le marketing ; il n'a donc pas été jugé utile de les présenter. De même, nous ne les avons pas présentées aux répondants des deux institutions montréalaises. Dans le cas de la BnF, les images ont été montrées lorsque le contexte était propice : lorsque nous ressentions une distance et/ou un détachement lors de l'entretien, il nous semblait « décalé » de présenter les images. Par exemple, lorsque nous avons rencontré la Directrice Générale de la BnF, nous n'avons pas jugé opportun de lui montrer les illustrations.
Afin d'éclairer le lecteur, nous exposons ci-dessous quatre images des huit présentées aux répondants en format réduit. Les dessins en format A4, tels qu'ils étaient montrés aux répondants, sont insérés en annexe.

Planche 2. L'artiste bohème

Planche 3. les gestionnaires

Planche 5. Les dirigeants à la tête des musées italiens

Planche 8. La communication

La mobilisation des techniques projectives présente des avantages et inconvénients que nous recensons dans le tableau ci-dessous.

Tableau 32. Avantages et inconvénients des techniques projectives (d'après Gavard-Perret)

Avantages		Inconvénients	
Pour le chercheur	**Pour le répondant**	**Pour le chercheur**	**Pour le répondant**
• Recueillir les données que le sujet ne veut pas exprimer ou ne peut pas exprimer • Accéder aux motivations profondes sous-jacentes du comportement • Limiter le risque d'incompréhension, de mauvaise interprétation pour le répondant de la « question » et de la réponse volontairement « erronée »	• Aspect ludique de la collecte des données et variété des tâches	• Mise en œuvre et interprétation difficiles • Expertise nécessaire	• Possibilité de « blocage » du fait de l'aspect ludique (sentiment de régression) • Compétences limitées (par exemple pour interpréter un stimulus, jouer certains rôles, dessiner, etc.)

En sciences de gestion, cette forme de collecte reste relativement rare car elle présente des difficultés dans la mise en œuvre et dans l'interprétation des données. Les techniques projectives doivent être réservées à des cas particuliers. Dans le cadre de notre recherche, il est pertinent d'y avoir recours au regard de notre sujet *sensible* et de notre ambition d'explorer les représentations des acteurs.

2. MÉTHODE D'ANALYSE

Tout comme pour l'étude exploratoire, le matériau empirique collecté est traité suivant trois étapes : la retranscription, le codage et la présentation des données.

Comme pour l'étude exploratoire, chaque entretien enregistré est retranscrit dans son intégralité dans les plus brefs délais. Seuls quelques-uns n'ont pas été retranscrits en intégralité pour deux raisons : soit il s'agissait d'un entretien informel voire confidentiel et il n'a donc pas été enregistré ; soit l'entretien s'éloignait de notre champ d'étude et ne méritait pas à ce titre d'être retranscrit. Les entretiens sur lesquels s'appuie l'étude de cas durent entre 20 minutes et 2h25. Au global, pour la phase d'étude de cas, nous nous appuyons sur 45h06 d'enregistrement, soit un corpus de 768 pages. Outre la retranscription des entretiens, à l'issue des observations d'interactions, des comptes rendus sont rédigés à partir de nos notes détaillées et insérés dans notre journal de bord, générant au final un matériau de cinq journaux de bord.

Nous codons d'abord le corpus constitué par les entretiens retranscrits en suivant la même procédure que celle utilisée lors de l'étude exploratoire. L'unité d'analyse retenue est à nouveau une unité de sens, le verbatim. Ensuite, par une méthode essentiellement *a priori*, les catégories et méta-catégories sont générées. En effet, la plupart des catégories de la grille d'analyse proviennent du cadre théorique et du guide d'entretien. Toutefois, nous laissons la possibilité à des catégories non-anticipées d'émerger. Nous complétons ensuite l'analyse à l'aide du logiciel Nvivo pour la 1ère partie du terrain de la BnF. Par ailleurs, à l'issue des observations d'interactions, la grille d'observation est aussi remplie avec les faits observés et les verbatims recueillis. Il s'agit ici aussi d'un codage essentiellement *a priori*.
Les données collectées à partir des techniques projectives sont codées et analysées à partir des verbatims recueillis et attitudes observées des répondants.

Nous proposons ci-dessous un tableau récapitulatif des sources de données mobilisées dans le cadre de notre travail empirique.

Tableau 33. Capteurs de données mobilisés dans la recherche empirique

Capteurs de données – Cas concernés

Triangulation pour la validité interne de la recherche	**Sources de données**	**Cas concernés**
	Entretiens semi-directifs **Journal et fiches de synthèse d'entretiens**	BnF ; Bpi ; Centre Pompidou ; MBAM; BAnQ
	Arrêt enregistrement des entretiens : recueil de données « hors micro »	BnF, Bpi, Centre Pompidou ; MBAM ; BAnQ
	Observation non participante ***observation systématique** ***observation flottante**	BnF ; Bpi ; Centre Pompidou ; MBAM
	Tenue d'un journal de bord quotidien	BnF ; Bpi ; Centre Pompidou ; MBAM
	Photographies et croquis	BnF ; Bpi ; Centre Pompidou ; MBAM
	Techniques projectives	BnF ; Bpi
	Etude de documents internes	BnF ; Bpi ; Centre Pompidou ; MBAM
	Etude de documents externes	BnF ; Bpi ; Centre Pompidou ; MBAM ; BAnQ

La section 2 a permis de découvrir les sources de données et les méthodes d'analyse mobilisées dans le cadre de la recherche empirique. L'immersion au sein des établissements culturels a permis l'accès à des données que la seule conduite d'entretiens semi-directifs n'aurait pu collecter. La recherche mobilise huit capteurs de données variés. L'étude des documents internes et le recueil de données « hors micro » viennent défendre l'éventuelle fluctuation des résultats obtenus par entretiens et permet ainsi d'augmenter la validité interne de la recherche.

CHAPITRE 6 :
CAS PILOTE : LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE

Après avoir expliqué la méthode de recherche pour la phase d'étude de cas lors du chapitre 5, nous exposons les résultats empiriques de notre recherche dans cette section. Deux temps forts composent et organisent les chapitres (chapitre 6 et chapitre 7) dédiés aux résultats de la phase d'étude de cas :

• Les analyses intra-cas constituent la pierre angulaire de la section. Ici, nous invitons le lecteur à entrer dans chacune des institutions visitées, observées et décodées, et particulièrement au sein du « Département marketing. » Nous proposons l'analyse des trois cas français (la Bibliothèque nationale de France, la Bibliothèque publique d'information et le Centre Pompidou) et des deux cas canadiens (le Musée des Beaux-Arts de Montréal et la Bibliothèque et Archives Nationales du Québec). A la fin de chaque analyse intra-cas sont insérées dans le document des synthèses partielles afin de clarifier notre propos.

• Chaque analyse intra-cas est précédée d'une brève présentation de l'institution et de l'organisation marketing concernées, laquelle repose sur une stratégie narrative et relate ainsi son histoire, expose ses principales caractéristiques et présente la structure dédiée au marketing. La présentation du cas « restitue l'ensemble des éléments nécessaires à la compréhension et propose une première explication théorique » (Wacheux, 1998). *Elle fournit donc au lecteur des éléments de contexte importants, qui lui permettent de comprendre le cas au regard des questions de recherche formulées et aide à comprendre en quoi ces cas vont permettre de répondre aux questions de recherche.*

Cas français

BnF	
Présentation de l'institution	p146.
Analyse intra-cas	p150.
Bpi	
Présentation de l'institution	p213.
Analyse intra-cas	p216.
Centre Pompidou	
Présentation de l'institution	p234.
Analyse intra-cas	p238.

Cas canadiens

MBAM	
Présentation de l'institution	p263.
Analyse intra-cas	p267.
BAnQ	
Présentation de l'institution	p292.
Analyse intra-cas	p296.

L'analyse des cas étudiés est présentée dans l'ordre chronologique de leur réalisation. Exceptée la BnF dont l'analyse est à appréhender en premier lieu, les autre études de cas, quant à elles, peuvent être lues de manière aléatoire.

Nous débutons par l'analyse des résultats du cas BnF qui se décompose en 6 chapitres. Afin de clarifier notre exposé, nous proposons le tableau ci-dessous qui précise l'ordre d'évocation des sections le constituant.

Histoire des différents chapitres

Bibliothèque nationale de France (BnF)
Partie 1 : Présentation de l'institution
Partie 2 : Analyse intra-cas
Section 1 : Discours institutionnel et modalités concrètes
Section 2 : Auto-réaction : de l'introduction au rejet du corps étranger
Section 3 : L'approche psychanalytique pour comprendre une recherche *sensible* en gestion : le refoulé de la structure
Section 4 : Les obstacles et conflits éventuels de représentation
Section 5 : Un départ du marketing...
Section 6 : Pour une intégration du marketing recalibrée

CAS-BNF

Partie 1 : Présentation de l'institution

Afin de clarifier la présentation du cas étudié, nous rassemblons par thèmes les informations jugées pertinentes au regard de notre problématique.

HISTORIQUE

La Bibliothèque nationale de France (BnF), ainsi dénommée depuis 1994, est la bibliothèque nationale de la République française, héritière des collections royales constituées depuis la fin du Moyen Âge.

La naissance de la BnF[1]
Confrontée à ces (aux) difficultés inévitables nées de la croissance de la production imprimée et de la demande culturelle, la Bibliothèque nationale devait opérer une mutation.
Celle-ci intervient à un moment où les développements scientifiques et techniques ouvrent des perspectives nouvelles à l'accomplissement de ses missions, aussi bien dans le domaine de la conservation que dans celui de l'accès aux documents. En particulier, les outils informatiques et les progrès des télécommunications, renouvellent les moyens donnés à la gestion des collections et à leur repérage. Conjugués à la numérisation des textes et des images, ils enrichissent les pratiques de recherche et de lecture et ouvrent sur la transmission des documents à distance. La Bibliothèque nationale de France s'inscrit dans la nouvelle génération de bibliothèques, qui voit le jour, aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en Allemagne, au Japon, à Alexandrie.
Le 14 juillet 1988, lors de son traditionnel entretien télévisé dans le parc de l'Elysée, le Président de la République, François Mitterrand, annonce « la construction et l'aménagement de l'une ou de la plus grande et la plus moderne bibliothèque du monde....(qui) devra couvrir tous les champs de la connaissance, être à la disposition de tous, utiliser les technologies les plus modernes de transmission de données, pouvoir être consultée à distance et entrer en relation avec d'autres bibliothèques européennes ». La déclaration surprend le public et les

1- http://www.bnf.fr/fr/la_bnf/histoire_de_la_bnf/a.sept_siecles.html

professionnels. De fait, elle lance un nouveau « grand projet ».
Le site finalement retenu pour la construction est situé en bordure de Seine dans le XIIIe arrondissement de Paris. En août 1989, le projet de l'architecte Dominique Perrault est choisi par le président de la République au terme d'une procédure de sélection de projets par un jury international.
Le 20 décembre 1996, la bibliothèque d'étude du site François-Mitterrand s'ouvre.
Le 8 octobre 1998, l'ouverture de la bibliothèque de recherche scelle l'achèvement de ce grand projet.

MISSIONS

La BnF a pour mission de collecter, conserver, enrichir et communiquer le patrimoine documentaire national, comme le stipule son décret de création n° 94-3 du 3 janvier 1994.

› **Collecter, conserver, cataloguer**
Le dépôt légal
Enrichissement des collections
Cataloguer et conserver
› **Assurer l'accès du plus grand nombre aux collections**
Numériser pour ouvrir l'accès aux collections
Recherche et coopération

PROJET POLITIQUE ET FINANCES PUBLIQUES

La BnF est un établissement public sous tutelle du Ministère de la Culture et de la Communication. Comme souligné précédemment, le projet de la BnF relève de l'initiative de François Mitterrand, alors président de la république française. « *C'était un très gros projet présidentiel quand la bibliothèque a ouvert en 96, que du coup c'est un établissement qui a été très doté en termes de subventions.* » (Répondant n°13)
D'ailleurs, c'est l'établissement sur lequel le Ministère de la Culture et de la Communication concentre le plus ses efforts en termes de subventions allouées. Ci-dessous sont présentées quelques données relatives au budget de la BnF.

Tableau 34. Budget de la BnF

Budget	220 millions d'euros
Part des subventions de l'Etat	90%
Part des ressources propres	10%
Part des dépenses de personnel	61%
Recettes propres	22 millions d'euros

Source : Intranet Biblionautes

CONTRAT DE PERFORMANCE : UN DOCUMENT CONTRACTUEL ENTRE LE MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION ET L'ÉTABLISSEMENT

Le deuxième contrat de performance de la Bibliothèque nationale de France, signé le 22 mai 2014 par Aurélie Filippetti, alors ministre de la Culture et de la Communication et Bruno Racine, alors président de l'établissement, met l'accent sur les valeurs de **confiance**, de

partage et d'**innovation** qui guident la BnF dans l'exercice de ses missions. Il précise les actions prioritaires qui seront conduites au cours de la période et les résultats attendus, mesurés notamment au travers du respect des calendriers de réalisation des engagements pris et d'indicateurs. Le contrat de performance constitue à la fois un outil de formalisation de la stratégie à moyen terme de la Bibliothèque avec le ministère de tutelle et un outil de pilotage interne des activités. Les résultats font chaque année l'objet d'un rapport de performance annexé au rapport d'activité de l'établissement.

Lors de la phase qualitative exploratoire, un des répondants interrogés établit un lien entre le contrat de performance et le marketing que nous estimons pertinent d'exposer ici : « *L'établissement doit définir des objectifs stratégiques qui doivent être en harmonie, en déclinaison, en prolongation des propres objectifs stratégiques du ministère. Evidemment y'a la place pour aussi des objectifs et des finalités qui sont propres à l'établissement, tout ne se recouvre pas. (…) Donc le principal instrument si je puis dire de cette stratégie, de ces orientations stratégiques et de suivi, c'est effectivement ces contrats de performance (…) les grands objectifs qu'il s'est fixé et après une grande déclinaison si je puis dire de ces objectifs, en action avec évidemment un certain nombre d'indicateurs qui permettent de suivre la réalisation. Alors les actions ça peut être -* ***et vous verrez que ça fait un peu le lien avec la question marketing*** *si je puis dire- ça peut être* ***produire****, je sais pas,* ***tel document d'orientation stratégique*** *et notamment au titre d'un des objectifs de… nous avions inscrit comme engagement la* ***mise au point d'une politique des publics****, de financement stratégique de la politique des publics, c'était prévu au titre de l'année 2014, produit au début 2014 et finalisé en 2015 voilà. On parlera ensuite, effectivement c'est le document un peu clé de voute, si je puis dire qui permet de…* ***toutes ces questions de public, de ciblage et derrière d'actions en direction des publics, mobilisant des moyens, empruntés au marketing.*** *Voilà donc le contrat de performance c'est ça.* » (Répondant n°12)

PROJETS

De nombreux projets sont en cours de réalisation. Il ne s'agit pas ici d'être exhaustif mais de présenter les deux chantiers d'envergure.

LE QUADRILATÈRE RICHELIEU

Le site historique de la BnF est l'objet depuis plusieurs années d'une vaste réhabilitation au service d'un grand projet scientifique, culturel et pédagogique. Le quadrilatère accueillera l'Institut National d'Histoire de l'Art (INHA) et l'École nationale des Chartes, pour le développement d'une synergie entre les trois établissements. Le projet de rénovation a été initié en 2006 et devrait s'achever en 2020.

BNF-PARTENARIATS

Afin d'accroître significativement la numérisation de ses collections grâce au programme des Investissements d'Avenir, la BnF s'est dotée d'une filiale : BnF-Partenariats. Les documents numérisés par celle-ci seront accessibles dans les salles de lecture de la BnF avant d'être mis progressivement en libre accès sur la Bibliothèque numérique Gallica.

CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

Depuis 2014, la BnF connaît des changements organisationnels qui modifient de fait son organigramme. Ces changements organisationnels seront l'objet d'une analyse détaillée dans la partie suivante.

CHANGEMENT DE PRÉSIDENCE

Laurence Engel a été nommée le 6 avril 2016 en conseil des ministres à la présidence de la Bibliothèque nationale de France et succède ainsi Bruno Racine.

CHANGEMENT DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Sur proposition de Bruno Racine et par décret du 27 février 2014, Sylviane Tarsot-Gillery est nommée directrice générale de la BnF et succède à Jacqueline Sanson. Il est intéressant de parcourir le profil de l'ex-directrice générale dont l'encadré ci-dessous offre quelques informations. Ces éléments seront mis en perspective avec ceux concernant la directrice générale en poste dans la partie suivante et feront ainsi l'objet d'une analyse approfondie.

Encadré 13. Jacqueline Sanson

Conservatrice générale des bibliothèques honoraire, elle a exercé pendant plus de quarante ans à la Bibliothèque nationale de France. Jacqueline Sanson y a été conservatrice au département des Estampes et de la Photographie (à partir de 1972), chef du Service photographique (1986), directrice du département des Imprimés (1988), directrice des Collections (1998). Elle est devenue à partir de 2007 directrice générale de la BnF.
Elle a joué un rôle décisif dans la réunion de la « Nationale » et de la « bibliothèque d'un type entièrement nouveau » voulue par François Mitterrand.
La nomination de Jacqueline Sanson comme directrice générale de la BnF, en 2007, à une fonction qu'aucun bibliothécaire n'avait exercée depuis la création du nouvel établissement a marqué l'aboutissement d'une carrière exceptionnelle.

Source : Le site des Editions de la Bibliothèque Nationale de France

INTÉGRATION DU MARKETING

Le contexte dans lequel évolue la BnF (l'érosion de la fréquentation, l'essor du numérique, les contraintes budgétaires) amène l'institution à développer des politiques actives de développement des publics et à repenser l'organisation dans son ensemble. Ces réflexions, initiées avec ferveur depuis la nomination de la nouvelle directrice générale (2014), marquent un changement dans la politique menée par l'établissement, qui se traduit par des « créations » organisationnelles et une modification de la structure interne en faveur d'une intégration progressive du marketing. Nous affinerons cette analyse dans la partie suivante.

L'intérêt d'étudier le cas BnF se situe à deux niveaux :
1. **Des modifications structurelles graduelles** visant à donner **un pouvoir explicite au marketing** dans une organisation traditionnellement réticente à cette démarche ;
2. **La création de zones de tension** liée à l'intégration progressive du marketing.

Le cas BnF est donc en ligne avec notre sujet d'étude.

Partie 2 : Analyse intra-cas BnF

Après avoir présenté le cas BnF dans la partie 1, la partie 2 est consacrée à l'analyse des résultats empiriques sous la forme de 6 sections que nous détaillons successivement.

Section 1 : Discours institutionnel et modalités concrètes

1. La Direction Générale comme initiatrice de changement

1.1. La nouvelle Directrice Générale : nouvel émetteur et nouveau message
1.2. Une sensibilité rhétoriquement affirmée

2. De la nouveauté de l'intention à la nouveauté de l'organisation

2.1. De l'introduction de mutations graduelles
2.2. La diversité des profils comme objectif : l'introduction de la variété requise pour changer le système

La place dévolue aux politiques actives de développement des publics est perceptible dans le discours institutionnel de l'établissement, comme en témoigne le discours de la présidente Laurence Engel, nommée à la tête de l'institution en avril 2016. Un article publié dans le Magazine Chroniques 77 intitulé *La BnF sait se réinventer sans trahir ni se trahir* est consacré à la présidente et aux enjeux à venir pour l'établissement. L'une des questions posées – et *a fortiori* la réponse qui lui est apportée - retiennent notre attention car elle est directement reliée à notre travail de recherche : *Un des défis pour la BnF sera de répondre aux attentes de publics très divers. Quelles seront vos priorités sur cette question ?*

La réponse de Laurence Engel est la suivante :

C'est un défi, mais aussi une belle promesse, qui se décline à plusieurs niveaux : celui des salles de lecture, de la programmation des expositions, des conférences, celui de la bibliothèque numérique gratuite et accessible à tous... Il faut avoir une vision globale de la relation de la BnF avec ses lecteurs pour apprécier la réalité, une réalité qui évolue mais qui ne se dégrade pas. Selon une étude récente, nos lecteurs voient la BnF comme un foyer hospitalier, faisant le lien avec le savoir, un lieu propice à la construction de soi et au travail serein et joyeux. C'est très rassurant ! Porter une attention aux usages de la bibliothèque, ***se placer du point de vue de nos lecteurs et de nos visiteurs****: c'est une manière constructive de nous assurer que nous remplissons bien nos missions.*

Un article publié dans le journal *Le Monde*[2] met au jour la baisse de fréquentation de l'établissement, ce à quoi la présidente répond : J*e veux sortir de ce registre. Je relève le défi des Cassandre annonçant la fin du livre papier et des bibliothèques ! Je constate que s'exprime partout un besoin d'espaces de travail contrastant avec un environnement familial, social, technologique où on a de plus en plus de mal à se concentrer. Nous offrons des salles de lecture spacieuses et calmes. La BNF a des atouts : sa force symbolique bien sûr ; le service rendu aux lecteurs ; l'expertise de ses personnels. Je suis donc confiante. Et attentive,* ***car il faut toujours convaincre les visiteurs de venir à la Bibliothèque.*** *(…)* ***Mon objectif est de susciter un réflexe BnF****.*

Il nous a semblé pertinent d'exposer ces courts extraits au regard de notre problématique. En effet, ils mettent l'accent sur la volonté de la présidence d'orienter l'institution vers ses publics.

Dans cette section, nous tentons d'apporter un éclairage sur la manière dont le discours institutionnel rend fidèlement compte des modalités concrètes relatives à l'intégration du marketing.

1. LA DIRECTION GÉNÉRALE COMME INITIATRICE DE CHANGEMENT

1.1. LA NOUVELLE DIRECTRICE GÉNÉRALE : NOUVEL ÉMETTEUR ET NOUVEAU MESSAGE

1.1.1. Sa nomination : un message à l'égard de la structure et de l'environnement

Sur proposition de Bruno Racine[3] et par décret du 27 février 2014, Sylviane Tarsot-Gillery est nommée Directrice Générale de la BnF et succède à Jacqueline Sanson.
Lors de sa nomination, Sylviane Tarsot-Gillery déclare : *La BnF concentre aujourd'hui des enjeux majeurs qui sont à la croisée de mes différentes expériences professionnelles, notamment ceux d'un établissement historique confronté à la révolution numérique. C'est une joie et une fierté de rejoindre ce fleuron du ministère de la Culture*[4].

1.1.2. Profil de la Directrice Générale recrutée

Dans le cadre de notre travail doctoral, étudier les *background* des acteurs nous apparaît pertinent puisque ces éléments participent à la compréhension générale de notre question de recherche.
L'encadré ci-dessous regroupe les informations relatives au profil et aux expériences professionnelles de la directrice générale.

2- L'article paru le 25 novembre 2016 *Ce n'est pas avec la gratuité que l'on diversifie le public.*
3- Bruno Racine a occupé la fonction de président de la BnF de 2007 au 2 avril 2016.
4- Extrait du communiqué de presse du 5 mars 2014 à l'occasion de la nomination de la directrice générale Sylviane Tarsot-Gillery.

Encadré 14. Profil de la Directrice Générale

Diplômée en droit public et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancienne élève de l'ENA (1986), Sylviane Tarsot-Gillery a commencé sa carrière comme conseillère de chambre régionale des comptes (1986-1991) avant d'entamer un long parcours dans le secteur culturel. Elle a, en particulier, occupé plusieurs postes importants à l'administration centrale du ministère de la Culture et de la Communication, notamment comme déléguée adjointe aux arts plastiques (1996-1999) et directrice adjointe de l'administration générale (2002-2005).

Elle a également occupé des responsabilités importantes en direction régionale des affaires culturelles, de 1993 à 1996 comme directrice régionale adjointe des affaires culturelles d'Ile-de France puis en tant que directrice régionale des affaires culturelles de Haute-Normandie de 1999 à 2002.

Déléguée générale de la Cité Internationale Universitaire de Paris de 2005 à 2010, elle a ensuite, en 2010, été nommée directrice de Culturesfrance puis en 2011 directrice générale déléguée de l'Institut Français qui assure le rayonnement de la culture française à l'étranger. Parallèlement, elle assure la présidence du Centre National du Théâtre depuis 2006.

Nous avons évoqué le profil de Jacqueline Sanson, Directrice Générale de la BnF pendant sept ans lors de la présentation du cas étudié. La Directrice Générale Sylviane Tarsot-Gillery dispose d'un tout autre *background* . Comme il est précisé plus haut, la nouvelle Directrice Générale a une formation d'administrateur civil et n'est pas conservateur général des bibliothèques comme son prédécesseur. D'ailleurs, certains répondants soulignent cette différence. « *Qui n'avait pas du tout le même profil*[6]*. Elle a fait toute sa carrière ici, elle était conservateur général des bibliothèques, elle était chartiste, là c'est un profil d'administrateur civil la Directrice Générale, c'est une énarque. Ça compte aussi*[6] *(…)* » (Répondant 28)
La plupart des acteurs interrogés établissent un lien entre la formation de la Directrice Générale et le *nouveau* discours autour des politiques actives de développement des publics.

1.2. UNE SENSIBILITÉ RHÉTORIQUEMENT AFFIRMÉE

Comme nous venons de l'aborder brièvement, la nomination de la Directrice Générale Sylviane Tarsot-Gillery marque un changement dans la politique de développement des publics menée par l'établissement. La préoccupation des publics devient un enjeu majeur et s'inscrit dans un discours affirmé par la Direction Générale. Avant d'exposer de manière approfondie et factuelle le discours de Sylviane Tarsot-Gillery (voir 1.2.2., 1.2.3., 1.2.4. et 1.2.5.), nous présentons l'évolution de ce discours perçu par les acteurs interrogés (voir 1.2.1.).

1.2.1. Un discours évolutif et affirmé : de « collection oriented » vers « public oriented »

Les répondants témoignent de cette évolution dans le discours de la Direction Générale ; les verbatims suivants illustrent notre propos.

5 - À propos de Jacqueline Sanson.
6 - *Ça compte aussi* dans le changement du discours, par rapport à l'ancienne directrice générale.

« *Ça compte aussi et c'est vrai que la bibliothèque était plus tournée vers les collections donc moi j'en suis partie y'a douze ans, et je reviens douze ans après et le discours a changé sur la place du public. Vraiment. C'est très net. Donc moi j'en suis ravie car ça n'a pas toujours été le cas. C'était une autre histoire, y'avait énormément à mettre en place, cette bibliothèque elle n'est pas vieille. Enfin elle est vieille par son histoire, ses collections mais le bâtiment et toute cette conception a vingt ans en fait. Voilà. Donc on était beaucoup plus tourné vers les documents, la préservation et là on est au cœur maintenant (…).* » (Répondant 28)
« Les politiques actives de développement des publics, ça lui tient à cœur, c'est un vrai discours politique autour de ça. Ce qui n'a pas toujours été le cas ici. (…) Le discours a changé sur la place des publics. C'est très net. » (Répondant 28)
« Oui en effet, il y a le lancement d'un discours autour de la politique des publics qui n'existait pas du tout, le CADEP etc. » (Répondant 33)
« *On a une Directrice Générale qui est très, très branchée marketing aussi.* (Répondant 10)
Faut à la fois une impulsion, une impulsion qui tienne le cap, c'est la DG. » (Répondant 12)

Le verbatim illustratif ci-dessous a été obtenu à la fin de l'entretien n°13, lorsque nous avons arrêté l'enregistrement. Il nous semble pertinent de le faire figurer car il témoigne de l'importance et de la place de la politique des publics pour la Direction Générale.
L'impulsion de la Direction Générale dans la politique active de développement des publics est également perceptible à travers les propos suivants du répondant n°29.

« *Je me moque gentiment de la DG mais avec son public, j'ai l'impression qu'elle invoque un Dieu mais on craint ses foudres et on ne sait pas quelles offrandes lui faire !* » (Répondant 26)

« *Donc je me suis retrouvée face à une personne*[7] *qui avait l'air dynamique, qui avait l'air de vraiment vouloir faire avancer les choses, qui voulait une politique active et ambitieuse des publics et ça m'a tout de suite interpellée, ça avait l'air intéressant. En plus elle m'avait parlé… quand j'ai fait un bref déroulé de mon parcours, j'ai parlé aussi du CRM que j'avais mis en place dans l'administration. Quand elle m'a dit « mais nous aussi justement ça fait partie des problématiques.* » (Répondant 29)

Les parties suivantes (1.2.2., 1.2.3., 1.2.4. et 1.2.5.) s'intéressent au discours de la Direction Générale et aux interrogations qui en découlent. Sylviane Tarsot-Gillery a accepté de nous recevoir le 3 décembre 2015 pour un entretien de 51 minutes, enregistré après avoir obtenu son accord au préalable. Cet entretien mérite d'être analysé et commenté de manière détaillée. Il met en exergue plusieurs éléments notables relatifs à l'impulsion donnée par la direction aux politiques actives de développement des publics, au marketing, aux changements organisationnels.
Afin d'éclairer le lecteur et de rendre plus clair notre propos, nous présentons notre travail sous la forme d'encadré, ce qui à notre sens clarifie notre analyse.

7- Entretien d'embauche du répondant 29 avec la directrice générale.

1.2.2. Développement de la politique des publics : les missions de la Direction Générale

Encadré 15. Missions et impulsion de la Directrice Générale dans le développement de la politique des publics

(...) Oui parce que je pense qu'il faut donner une impulsion forte et que je me suis personnellement investie dans cette politique[8]. Et je pense que c'est le prix pour que ça fonctionne. Dans quelques années, quand on reverra l'organigramme, et qu'on fera le grand « big bang », je pense que là il faudra revoir les choses, c'est clair. Mais aujourd'hui, y'a quand même un changement, une impulsion à donner, une dynamique à créer. Il faut que ça vienne de la direction générale. Parce que sinon ça va, ça va se diluer puisqu'il n'y aura pas de pilote. Puisque chacun a un petit bout de la politique des publics. Evidemment je me suis posée la question de mettre cette personne par exemple à la communication, ce qui est traditionnel dans beaucoup d'établissements, c'est communication-marketing. Et je trouve que ça la tirerait trop justement vers les aspects purement de communication alors que je pense que l'idée de mettre en œuvre un certain nombre de méthodes, d'outils tirés du marketing va plus loin qu'uniquement la communication[9].

Pour caricaturer un peu les choses c'est vrai que trop souvent le public quand il pense BnF pense incunable, pense manuscrit, pense patrimoine et beaucoup moins création contemporaine, beaucoup moins audiovisuel, son, musique même, que le rôle qu'on peut avoir dans le domaine des partitions. Non, on a un enjeu vraiment très fort de rendre lisible la particularité de cette institution qui est une bibliothèque au sens j'allais dire commun du terme mais qui est évidemment beaucoup plus que ça. Donc c'est vraiment pour moi l'enjeu de faire comprendre, de donner envie, de rendre lisible ce qu'est cette institution qui justement n'a pas d'équivalent.

Et par rapport au début de votre question sur la politique des publics, oui ça c'est quelque chose de récent. Ça veut pas dire qu'il y avait rien puisqu'il y a toujours quelque chose et il y avait dans l'établissement une offre culturelle, une offre de diffusion et ce qui avait été pointé avant même mon arrivée c'était le besoin au-delà de cette politique d'offre d'avoir une politique des publics.

Et que donc on prenne ce temps de la réflexion de se dire finalement à qui on veut s'adresser et dès lors que l'on sait à qui on veut s'adresser, qu'est-ce qu'on va proposer à ces publics, comment on va intéresser ces publics, comment on va organiser et favoriser la rencontre entre ce public, ces publics que l'on veut toucher et ce que l'on a envie de montrer, de valoriser au sein de l'établissement. Et ça c'est une démarche nouvelle au sein de la structure.

Mais malgré tout on a besoin de compétences et donc on est parti sur le principe qu'il nous fallait une compétence marketing pour... parce que ça on l'avait pas.

C'est clair que là j'ai été chercher quelqu'un qui a une formation marketing.

Pour autant, mon souhait en tant que responsable d'un établissement c'est que j'assume pleinement mes missions et que parmi mes missions, il y a toucher le plus large public. C'est écrit dans le décret de 94 hein, toucher le plus large public. Heu que parmi mes trois missions fondamentales, qui ne sont donc pas hiérarchisées, y'a bien la valorisation des collections, et que ça c'est pas fait pour les chiens[10], c'est pour le public. Donc je dois me préoccuper de mes usagers comme on dit ici!

8 - Propos au sujet du recrutement de la chargée de mission marketing et développement des publics, rattachée directement à la Direction Générale.
9 - Il faut également préciser qu'en mettant la mission marketing à la communication, elle n'aurait pas été rattachée directement à la Direction Générale mais à la Délégation à la Communication.
10 - Le ton de l'interlocutrice est légèrement agacé, ce qui traduit l'attachement et la considération qu'elle a pour le développement de la politique des publics.

Idées - forces

(...) je pense qu'il faut donner une impulsion forte et que je me suis personnellement investie dans cette politique.

(...) y'a quand même un changement, une impulsion à donner, une dynamique à créer. Il faut que ça vienne de la direction générale.

(...) Et je trouve que ça la tirerait trop justement vers les aspects purement de communication alors que je pense que l'idée de mettre en œuvre un certain nombre de méthodes, d'outils tirés du marketing va plus loin qu'uniquement la communication.

(...) on a un enjeu vraiment très fort de rendre lisible la particularité de cette institution.

(...) oui ça c'est quelque chose de récent.

(...) Et ça c'est une démarche nouvelle au sein de la structure.

(...) on est parti sur le principe qu'il nous fallait une compétence marketing pour... parce que ça on l'avait pas.

(...) j'ai été chercher quelqu'un qui a une formation marketing.

(...) parmi mes missions, il y a toucher le plus large public. (...) parmi mes trois missions fondamentales, qui ne sont donc pas hiérarchisées, y'a bien la valorisation des collections, et que ça c'est pas fait pour les chiens[11]*, c'est pour le public. Donc je dois me préoccuper de mes usagers comme on dit ici !*

En résumé, d'après les verbatims illustratifs issus du discours de la Directrice Générale et des entretiens menés avec les agents, **la politique active de développement des publics est menée sciemment et consciemment par la direction générale et s'apparente à une « stratégie » très pensée par la hiérarchie.** Tous s'accordent pour évoquer l'impulsion qu'elle donne à cette mission. D'ailleurs, **Sylviane Tarsot-Gilley reconnaît elle-même la nécessité que « ça vienne de la Direction Générale ».**
L'organigramme est modifié progressivement en faveur du marketing (cf. partie 2).
Il nous semble intéressant d'évoquer son propos sans doute un peu abrupt *c'est pas fait pour les chiens* en référence à sa mission *toucher le plus large public.*
Le ton légèrement agacé de l'interlocutrice traduit l'attachement et la considération qu'elle a pour le développement de la politique des publics. Et qui prouve bien également qu'elle est en milieu *hostile* et a besoin de manager cette orientation avec énergie.

1.2.3. But ultime

Encadré 16. But(s) ultime(s) de la nomination de la nouvelle Directrice Générale

1- Accroître la fréquentation de l'établissement et mettre en place une politique active de développement des publics.

2- Répondre aux exigences du contrat de performance.

3- Accroître les ressources propres de l'établissement.

11- Le ton de l'interlocutrice est légèrement agacé, ce qui traduit l'attachement et la considération qu'elle a pour le développement de la politique des publics.

1.2.4. Raison de cette nouvelle nomination

Encadré 17. Raison de cette nomination et de l'impulsion donnée à cette politique des publics

« Y'a une nécessité, y'a des attentes de notre tutelle ».
La baisse des subventions étatiques amène le Ministère de la Culture et de la Communication à mettre en place une logique d'*accountabilty* pour les établissements publics administratifs.

1.2.5. Perspectives de l'intégration du marketing

Encadré 18. Perspectives de l'intégration du marketing au sein de la structure
« Est-ce que vous pensez que la BnF réussira l'intégration du marketing ? »

*« **Ah complètement**. Sinon je le ferais pas. **Non non je suis sûre, je suis sûre parce que bien sûr c'est normal, on évoque les freins, les réticences, un peu les refus d'obstacle heu mais y'a une partie des personnels qui le conçoivent très bien, qui le conçoivent très bien**. Et une fois de plus, mais bon, ça se prouvera, parce que les mots c'est jamais suffisant, il faut des preuves ; mais l'idée n'est pas du tout de se mettre dans une logique publique, heu privée, de faire du sensationnel, des paillettes, enfin c'est pas la BnF, c'est pas... mais entre une certaine austérité comme l'a longtemps cultivée la BnF et puis être un peu plus avenant, ouvert, accueillant, souriant, aller vers le public, **voilà y'a encore des réels progrès à faire même si je le répète dans la maison y'a des personnes qui sont totalement convaincues, mais y'en a d'autres qui sont très réticentes**. Heu je ne sais pas d'ailleurs, **j'essaie d'exhumer par exemple la Charte Marianne, dans cet établissement, elle a été enterrée. Ce qui en dit long quand même**. **Sur la crainte du public**. Heu je me souviens l'année dernière –ce qui n'est pas le cas cette année, **c'est pour ça que les choses progressent** – l'année dernière on a fait les premières journées porte ouverte, on avait demandé au personnel qui était dans le hall, qui accueillait le public, tous ceux qui participaient, de mettre un petit badge BnF accueil. Mais y'en a qui n'ont pas voulu. Bon en même temps ils le faisaient quand même, enfin ils le faisaient, ils étaient bien dans des missions d'accueil mais ça les embêtait de mettre un badge (...) Il faut **faire de la pédagogie**, **faut expliquer, faut prouver, faut montrer qu'ils vont pas changer de nature, d'essence**. Faut être plus accueillant, ouvert. Et les organisations syndicales qui passent leur temps à mettre en avant le service public, mais c'est quoi alors **? C'est quoi le service public si c'est pas ça aussi ?** Le service public c'est pas de vouloir mettre une série d'embûches au public pour qu'il mérite le service qu'on va lui donner enfin c'est... ».*

La Directrice Générale expose le dispositif nécessaire à mettre en œuvre pour développer la politique de développement des publics et ainsi renforcer l'influence du marketing au sein de la BnF. Le tableau ci-dessous décrit le dispositif tel qu'elle le conçoit.

Tableau 35. Conception du dispositif marketing par la DG

Une stratégie et des objectifs	Comité de coordination	Background de la chargée de mission marketing
Elaboration d'une stratégie des publics Les objectifs restent encore à préciser	Fonctionnement en mode projet (formalisme, méthodologie) Impulser des actions	Priorité à une compétence externe en marketing Parcours et expérience en marketing Mettre en place les bonnes actions en direction des publics ciblés Rattachée directement à la Direction Générale (impulsion forte)

En résumé, cette partie a permis de réaliser un *focus* sur la Directrice Générale Sylviane Tarsot-Gillery et plus précisément sur son discours centré sur la préoccupation des publics. Depuis sa nomination en février 2014, le discours a évolué en faveur des publics, de leurs attentes et témoigne de la volonté de mettre en œuvre une stratégie des publics visant à accroître la fréquentation de l'établissement et à répondre aux exigences du contrat de performance[12]. Le contrat définit les grandes orientations de l'établissement et formule les priorités stratégiques de la Bibliothèque pour une période donnée qui visent à **garantir l'accès aux collections nationales, aujourd'hui et demain, à partager ses richesses et ses savoir-faire**[13] **et à optimiser ses ressources au service de ses missions fondamentales.** Il précise les actions prioritaires qui seront conduites au cours de la période et les résultats attendus, mesurés notamment au travers du respect des calendriers de réalisation des engagements pris et d'indicateurs. A l'heure où nous achevons la rédaction de ce document, le troisième contrat d'objectifs et performance 2017-2021 a été signé entre le ministère de la Culture et de la Communication et la BnF. Il définit de nouveaux enjeux et défis qui s'articulent autour de quatre axes :

- **Renouveler la relation avec les publics ;**
- Garantir la continuité des collections physiques et numériques et faciliter leur accessibilité ;
- Produire et mettre en commun des contenus et des services ;
- Adopter une gestion exemplaire et responsable, tournée vers l'avenir.

Le premier axe se concentre sur le recrutement et la fidélisation des publics « cœurs de cible », sur la diversification des publics sur place et en ligne, sur la simplification des processus d'accueil, d'accès et d'information ainsi que sur le développement des médiations et de nouvelles manières de s'adresser aux publics.

La Directrice Générale affirme la nécessité d'élaborer des stratégies marketing pour répondre à ces objectifs.

2. DE LA NOUVEAUTÉ DE L'INTENTION À LA NOUVEAUTÉ DE L'ORGANISATION

La partie précédente met l'accent sur le contenu du discours de la Direction Générale et les orientations prises pour l'élaboration de la politique de développement des publics. Les parties suivantes s'intéressent à la mise en œuvre effective d'une démarche marketing au travers de « créations organisationnelles progressives » que nous présentons et détaillons successivement.

2.1. DE L'INTRODUCTION DE MUTATIONS GRADUELLES

Au travers de l'analyse du discours de la Directrice Générale, il apparaît que celle-ci procède par étapes afin de favoriser progressivement l'intégration du marketing au cœur de la structure. Il est toujours utile, selon Bernoux (1985), de partir de l'organigramme pour comprendre l'entreprise.

12 - Le deuxième contrat de performance de la BnF a été signé le 22 mai 2014 par Aurélie Filippetti, alors ministre de la Culture et de la Communication et Bruno Racine, alors président de la BnF.
13 - Cette priorité recouvre la conduite de politiques actives de développement des publics.

2.1.1. Mise en perspective historique de l'introduction du marketing

La figure n°9 expose les étapes de l'intégration du marketing au sein de la BnF depuis la nomination de la Directrice Générale. Une approche chronologique de l'implantation du marketing permet d'étudier son évolution, en s'attardant particulièrement sur chacune des phases de progression relatives à son introduction.

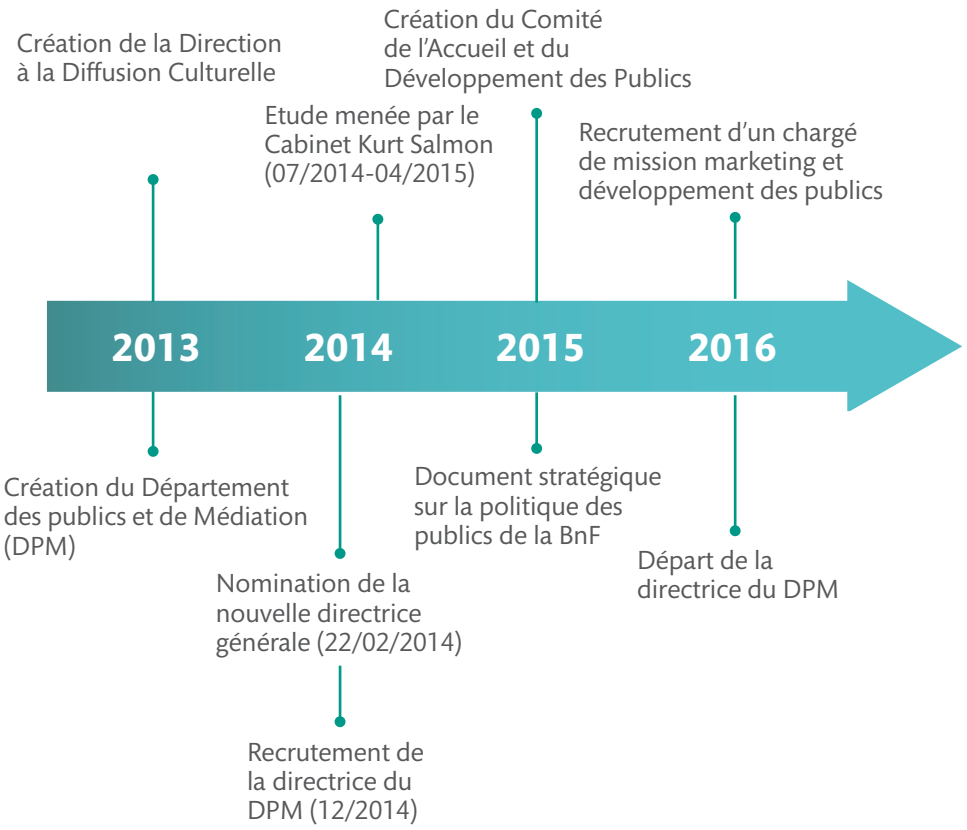


Figure 9. Chronologie des étapes de l'intégration du marketing au sein de la BnF

La création du Département des Publics et de la Médiation et la transformation de la **Délégation** de la Diffusion Culturelle en **Direction** de la Diffusion culturelle ont lieu avant la nomination de la directrice générale (2013). Ici, nous nous intéressons particulièrement aux mouvements et créations impulsés par la directrice générale depuis sa nomination en février 2014. Il semble toutefois évident que les deux changements organisationnels identifiés précédemment témoignent des prémisses d'une politique davantage orientée vers le marketing et vers les publics. *« Avant c'était une délégation. En fait les délégations ont un poids mais ils ont pas le poste de directeur… et c'était je crois y'a trois ans que c'est devenu une direction de la diffusion culturelle. Je veux pas dire de bêtises mais je crois. Donc c'est très récent. Voilà donc pour montrer un peu le poids que prend les questions… »* (Répondant 13)

2.1.2. Reconstitution détaillée des étapes de l'introduction du marketing

Depuis la nomination de la Directrice Générale en février 2014, l'organigramme de la BnF subit des aménagements avant d'opérer une refonte complète (répondant 23). Cette partie

propose de retracer les modifications et créations organisationnelles initiées par la Directrice Générale dont le but est d'accroître progressivement l'influence du marketing.

(1) Etude du cabinet Kurt Salmon
Diagnostic et élaboration d'une stratégie marketing

De juillet 2014 à mars 2015, la réflexion sur la politique des publics a été menée par un groupe projet transverse, avec l'appui du cabinet de conseil Kurt Salmon. Après une première phase d'état des lieux réalisée au travers de 27 entretiens individuels et collectifs impliquant 45 personnes au sein de la Bibliothèque (directeurs et adjoints de département, responsables et opérationnels en contact avec les publics, sur les différents sites de la Bibliothèque, à Paris comme à Avignon) et d'une analyse des différents documents ou résultats d'études portant sur les publics de la Bibliothèque et son offre de service, les travaux ont été conduits par un groupe-projet associant une quinzaine de représentants des différentes directions. Cinq réunions du groupe-projet et quatre ateliers de travail ont permis de faire émerger des propositions, discutées et validées par le comité de pilotage, présidé par le Président et la Directrice générale. Deux rapports ont été produits : un état des lieux et un rapport de propositions de politique des publics, qui a débouché sur la rédaction par la BnF d'un document stratégique[14].
La Directrice Générale pointe du doigt l'intérêt de cette étude dans l'élaboration d'une stratégie des publics.

« Et par rapport au début de votre question sur la politique des publics, oui ça c'est quelque chose de récent (…) et ce qui avait été pointé avant même mon arrivée c'était le besoin au-delà de cette politique d'offre d'avoir une politique des publics. Et dans le contrat de performance de l'établissement qui a été signé en 2014 (…) Et c'était un des points importants du contrat et donc un objectif assigné à l'établissement que d'élaborer formellement une stratégie des publics. Et ce qu'on constate effectivement, ce qui moi m'a sauté aux yeux en arrivant, j'étais tout à fait ravie de voir qu'il y'avait cet objectif qui apparaissait dans le contrat de performance (…); la BnF avait une offre culturelle et pensait plus son activité en termes d'offre, de catalogue d'activité que de public. Donc on a, on a dans le cadre du contrat de performance lancé une mission ; on s'est fait accompagner par un cabinet extérieur, Kurt Salmon, pour d'une part bénéficier de ce regard externe qui est toujours utile et précieux pour essayer d'objectiver les choses. Bénéficier aussi d'éléments de comparaison issus de l'expérience de Kurt Salmon qui avait déjà travaillé avec d'autres opérateurs culturels. Et puis on a essayé de dégager, à partir de cette mission, qui a été aussi un travail participatif à long terme, de dégager ce que pouvait être la stratégie de l'établissement. » (Répondant 23)

(2) Structuration de la démarche marketing et recrutement d'une personne avec compétences adéquates

14- Document interne auquel nous avons eu accès et à partir duquel nous reprenons des éléments jugés pertinents pour étayer notre analyse.

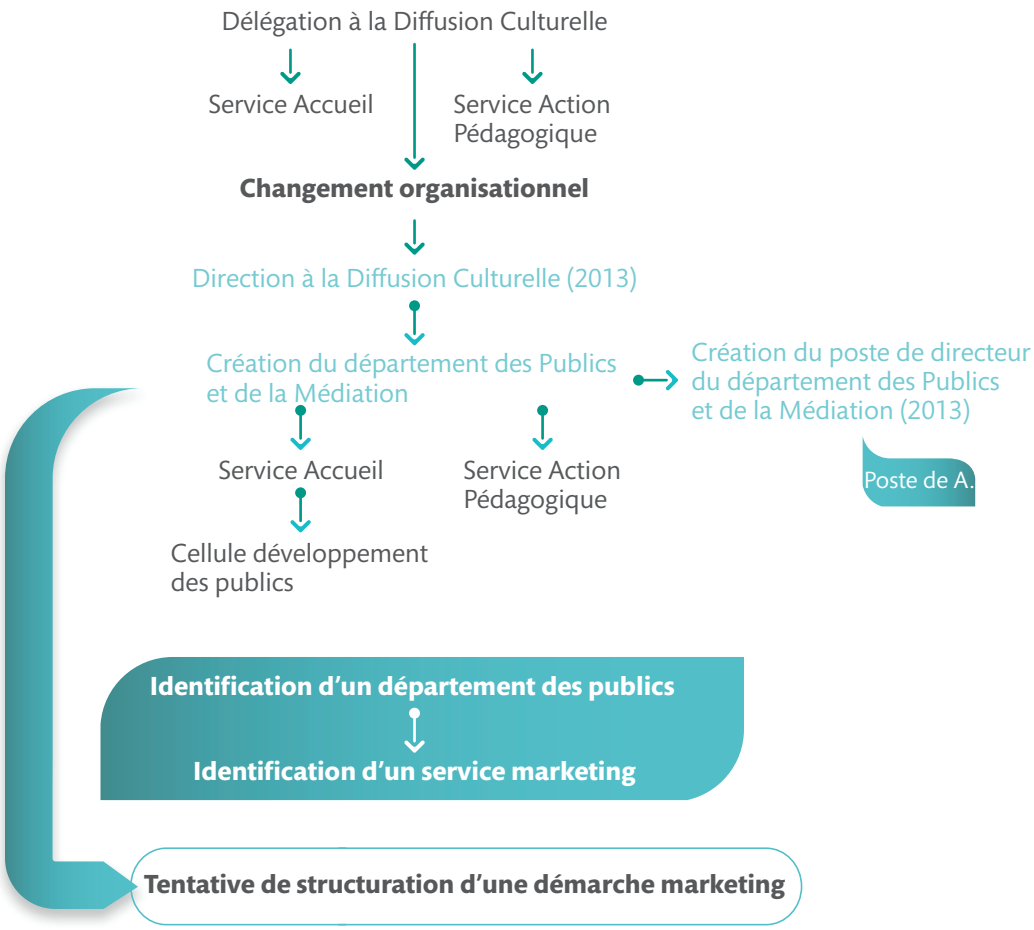


Figure 10. Structuration de la démarche marketing et recrutement d'une personne avec compétences adéquates

« Alors le poste de A. il est récent effectivement. Heu il date de la création de cette direction en tant que telle parce qu'auparavant (…) c'était l'adjointe du directeur de la délégation qui avait la responsabilité d'un pôle public mais bon elle était l'adjointe et elle avait d'autres… Elle avait de toute façon un tout autre profil donc c'est vraiment avec la réorganisation qu'on a identifié un département des publics. Avec surtout le recrutement d'une personne qui a cette expérience là. » (Répondant 23)

Le recrutement de A. a pris effet en décembre 2014. Nous revenons sur son background dans la partie 2.2.

(3) La création du Comité d'Accueil et Développement des Publics : *« Un comité de coordination qui permet d'impulser des actions et de fonctionner en mode projet, ce qui est aussi une nouveauté à la BnF[15]. »*

15- Propos de Sylviane Tarsot-Gillery issu de l'entretien n°10.

Figure 11. Le CADEP

« Donc deuxième difficulté à la BnF, non seulement y'avait pas vraiment de politique des publics mais en plus aujourd'hui, tel que nous sommes organisés, cette fonction de politique des publics elle est partagée par toutes les directions donc on a un sujet de coordination et de cohérence des publics. Alors pour l'instant, la réponse qu'on a apporté à ça, parce qu'on est en train d'initier finalement un mouvement depuis cette année, ça a été d'instituer un comité d'accueil et de développement des publics qui est donc une structure transversale que je préside. Qui est composé des opérationnels, on n'a pas voulu avoir le fonctionnement habituel de tous les comités qui existent dans cette maison (…) Tous ceux qui font la politique des publics. Parce qu'on se veut très opérationnels. Mais il est clair qu'il y a un sujet quand même, y'a une problématique d'organisation. On va partir comme ça, on va voir jusqu'où on peut aller avec ce mode de fonctionnement qui n'est pas hiérarchique et donc avec une problématique pour moi de faire en sorte que ce que l'on discute et ce que l'on décide au sein de ce comité, et que ces personnes qui sont opérationnelles sont chargées de mettre en œuvre, leur hiérarchie évidemment soit parfaitement informée, plus qu'informée, qu'elle veille ensuite à ce que leurs équipes mettent bien en œuvre donc c'est une problématique qui est un petit peu compliquée mais ça reste pour l'instant moins compliqué que de refaire l'organigramme complet de la BnF ! » (Répondant 23)

L'encadré ci-dessous, extrait du document stratégique de juin 2015 détaille les missions du CADEP.

3. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE ET LES OUTILS DE LA POLITIQUE DES PUBLICS

3.1. GOUVERNANCE ET PILOTAGE DE LA POLITIQUE DES PUBLICS

L'animation de la politique des publics est réalisée dans le cadre de l'organisation actuelle de l'établissement, avec un pilotage renforcé.

Un comité de l'accueil et du développement des publics est créé.

Présidé et animé par la Direction générale, il est composé de 8 à 10 personnes, mobilisant les compétences et acteurs en charge d'activités et projets centrés sur la mise en œuvre opérationnelle de la politique des publics. En tant que de besoin, pourront être invités selon les sujets traités à l'ordre du jour les responsables de projets mis en œuvre dans le cadre de la politique des publics ainsi que toutes autres personnes.

Le comité de l'accueil et du développement des publics assure le pilotage de la stratégie des publics et apporte la transversalité nécessaire aux questions abordées. Il permet de :
• mettre en œuvre la stratégie des publics par la définition de cibles quantifiées ;
• partager l'expérience et la réflexion, notamment sur des segments de publics prioritaires ;
• assurer le suivi et l'évaluation de la feuille de route des actions décidées au titre de la politique des publics, en particulier grâce à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant de mesurer l'atteinte des cibles de publics ;
• prendre les décisions opérationnelles qui s'imposent.

Il se réunit mensuellement.

Encadré 19. Missions du CADEP

(4) Recrutement d'un chargé de mission marketing rattaché à la DG

En mars 2016, un chargé de mission marketing et développement des publics rattaché à la Direction Générale est recruté.

Figure 12. Poste de chargé de mission marketing et développement des publics rattaché à la DG

Les travaux du CADEP s'appuient sur la mission marketing et développement des publics, directement rattachée à la Direction Générale. Son rôle consiste à assurer des fonctions d'appui dans la préparation et le suivi des travaux du comité, de garantir la permanence, l'outillage et la méthode de la politique de développement des publics et de documenter sur le volet marketing les sujets faisant l'objet de demande d'instruction du comité[16].

A propos de la création de ce poste qui est directement rattaché à la Direction Générale, Sylviane Tarsot-Gillery déclare : « *Oui parce que je pense qu'il faut donner une impulsion forte et que je me suis personnellement investie dans cette politique. Et je pense que c'est le prix pour que ça fonctionne. Dans quelques années, quand on reverra l'organigramme, et qu'on fera le grand big bang, je pense que là il faudra revoir les choses, c'est clair. Mais aujourd'hui, y'a quand même un changement, une impulsion à donner, une dynamique à créer. Il faut que ça vienne de la Direction Générale. Parce que sinon ça va, ça va se diluer puisqu'il n'y aura pas de pilote.* »

(5) Vers quelle structure influente ?

A l'heure où nous clôturons la rédaction de notre travail et d'après certains éléments obtenus dernièrement lors de contacts informels[17], la BnF envisage la création d'une direction des Publics en 2018. Déjà, en juin 2016, l'un des répondants interrogés témoignait des prémisses d'une telle démarche : « *A cette occasion, Y. était présente donc ça c'est complètement différent, c'est complètement nouveau. Donc au début, en plus, on insistait, enfin quand je dis ça, c'était dans le discours de la direction sur le gros mot… de marketing… Mais pour l'instant, on n'est*

16- Extrait du document stratégique de juin 2015.
17- Entretien téléphonique avec le répondant 26 (juin 2017).

pas encore en phase j'allais dire, vraiment opérationnelle ; enfin c'est à dire qu'elle arrive, elle a justement cet outil CRM en priorité à développer et puis y'a donc et ça faisait partie un peu du sujet mais sans que ce soit justement très clair, cette émanation qui serait une structure rattachée directement à la Direction Générale et qui traiterait des questions des publics de façon transversale, mais qui serait articulée avec l'opérationnel que nous sommes censés incarner mais c'est pas très clair tout ça, donc ça reste une nébuleuse. » (Répondant 33)

L'extrait ci-dessous résume la partie qui vient d'être abordée :

« En même temps faut y aller… moi je vous dis, je pense qu'il faut tenir le discours « c'est pas parce que éventuellement, on a des méthodologies empreintes de ces démarches que forcément on cède aux finalités, je pense pas qu'il n'y a pas de contradictions pour moi dans les termes », voilà et faut y aller avec doigté, faut conduire un certain nombre d'expériences réussies et à partir de là, dire les démarches, seront de plus en plus familières si je puis dire. Faut du temps, faut du temps. Faut à la fois une impulsion, une impulsion qui tienne le cap, c'est la DG et après il faut quelque chose qui entretienne le feu si je puis dire mais après ça prendra, à l'échelle de notre établissement, c'est quand même une petite révolution copernicienne, donc ça prendra du temps… mais c'est comme ça qu'ont fait tous les établissements publics. » (Répondant 12)

2.2. LA DIVERSITÉ DES PROFILS COMME OBJECTIF : L'INTRODUCTION DE LA VARIÉTÉ REQUISE POUR CHANGER LE SYSTÈME

Les organisations culturelles emploient de plus en plus de personnes ayant reçu une formation à la gestion. Ce recours croissant à des managers suscite bien souvent une grande méfiance de la part du personnel artistique (Chiapello, 1998), comme nous le verrons dans le chapitre suivant.
Ci-dessous, un tableau présentant les nouveaux recrutés disposant d'un profil de gestionnaire ou de marketeur.

Tableau 36. Le profil « atypique » des répondants ayant la responsabilité des politiques de développement des publics

Rep.	Poste occupé	Background	Arrivée à la BnF	Création de poste
N°10	Directrice du département des publics et de la médiation	CELSA, marketing, 3e cycle sociologie	Décembre 2014	Oui
N°18	Chef du service Action Pédagogique	Lettres, ESSEC	Septembre 2015	Non
N°13	Valorisation économique (développement des recettes)	HEC Paris	Septembre 2014	Création : 5 ans Poste vacant : 1 an
N°23	Directrice Générale	ENA	Mars 2014	Non
N°29	Chargée de mission marketing et développement des publics	Institut supérieur du marketing	Mars 2016	Oui

Depuis 2013, le recrutement d'individus au profil de gestionnaire et de marketeur s'accroît. Les compétences marketing sont prisées, comme l'illustre le verbatim suivant. *« Jérôme cherche des gens au profil marketing et tout »*. (Répondant 19)
L'introduction de profils *« atypiques »* nous conduit à orienter notre analyse sur la base de la loi de la variété requise développée par Ashby (1956) qui s'énonce ainsi : *« Un système « A » pourra piloter un système « B » si et seulement si, la variété de « A » est supérieure ou au moins égale à celle de « B » »*. Elle spécifie que la complexité d'un système doit être au moins aussi forte que la complexité de l'environnement piloté par ce système. De manière schématique et métaphorique, nous pouvons émettre l'idée que le système *« A »* représente les responsables marketing et le système *« B »* tout acteur réfractaire au marketing. Une injection massive de *« background »* marketing serait alors nécessaire pour que le système *« A »* puisse piloter le système *« B »* pour ainsi établir un équilibre et rétablir le rapport de force. Il nous semble également intéressant de questionner le concept de variété requise développé par Weick (1995) dont les travaux portent sur la théorie des organisations. Il s'intéresse particulièrement à la manière dont les organisations donnent un sens à leur environnement lorsque celui-ci est complexe et incertain. Weick explore le concept d'identité et de construction de sens (sensemaking). Sur la base de cette théorie, nous pouvons mettre l'accent sur la *« déconstruction »* de sens chez les conservateurs, bibliothécaires et tout réfractaire au marketing : par l'introduction de nouveaux profils *« atypiques »*, les acteurs réfractaires se voient *« ordonnés »* de défaire ce qui constitue la raison d'être de l'institution, alors le problème devient existentiel. Si l'institution n'incarne plus ses valeurs originelles alors *« Que devient l'institution ? » « Qui suis-je ? »* Telles sont les questions qu'ils peuvent se poser ; les individus doivent alors gérer l'inattendu[18].

Synthèse de la section 1

1. La Direction Générale comme initiatrice de changement
1.1. La nouvelle Directrice Générale : nouvel émetteur et nouveau message
1.2. Une sensibilité rhétoriquement affirmée
2. De la nouveauté de l'intention à la nouveauté de l'organisation
2.1. De l'introduction de mutations graduelles
2.2. La diversité des profils comme objectif : l'introduction de la variété requise pour changer le système

La section 1 que nous venons de détailler avait pour objectif de reconstituer le parcours du marketing au sein de l'organisation. La nomination de la Directrice Générale en 2014 marque un tournant dans les politiques actives de développement des publics. Le discours a évolué, le centre de gravité a changé : la BnF est passée d'un discours « oriented collection » à un discours « oriented public ». Des éléments de contexte justifient cette nouvelle orientation : la diminution des subventions de l'État et la signature du 2e puis du 3e contrat de performance (2017) entre le Ministère de la Culture et de la Communication et la BnF.

18- « Managing the unexpected » (Weick, 1995)

Parmi les objectifs à atteindre, l'établissement doit renouveler la relation avec les publics et favoriser le recrutement et la fidélisation des publics « cœurs de cible », la diversification des publics sur place et en ligne, la simplification des processus d'accueil, d'accès et d'information ainsi que le développement des médiations et de nouvelles manières de s'adresser aux publics. L'introduction du marketing dans la structure permet la mise en oeuvre de moyens et leviers d'action favorables à la réalisation de ces objectifs. Les politiques actives de développement des publics sont menées sciemment et consciemment par la direction générale et s'apparentent à une « stratégie » très pensée par la hiérarchie.

Tableau 37. Section 1 - Tableau de synthèse

Modalités organisationnelles du marketing	Sources de données mobilisées
• Changement du centre de gravité : collections vers publics • Démarches volontaires et proactives pour aller chercher les publics	Entretien semi-directif
• Définition d'actions à mener pour accroître la fréquentation de l'établissement • Formalisation d'un projet de service	Observation non-participante d'interactions Réunion (R03)
« En tant que service public, une de nos missions est de rendre accessible au plus grand nombre les savoirs et la culture. Cependant, il ne suffit pas d'offrir de fantastiques ressources pour qu'un public s'y intéresse. (...) Il nous faut changer notre approche, partir davantage des publics que nous voulons atteindre dans l'élaboration et la mise en œuvre de nos actions. » (DG)	Analyse documentaire (sources internes) • Le magazine interne *Trajectoire* de la BnF (Dossier à la (re) conquête des publics) (n°171 août-septembre-octobre 2015)
• Une politique active de développement des publics • Les cibles de publics et les leviers d'action • Les conditions de réussite et les outils de la politique des publics • Une feuille de route	• Le document stratégique sur la politique des publics de la BnF (juin 2015) • Rapport sur l'évolution des ressources propres depuis 2009 et sur les pistes de développement (2015)

• Identification d'un département des publics et de la médiation et recrutement d'un profil aux compétences adaptées. •Recrutement d'une chargée de mission marketing et développement des publics directement rattachée à la Direction Générale. • *« Nous recherchons une relation plus directe, plus personnalisée, interactive et à l'écoute de nos publics » (Direction Générale)* • *« Le défi pour la BnF sera de répondre aux attentes des publics très divers. » (Laurence Engel, présidente de la BnF)* • *« Les bibliothèques se sont longtemps préoccupées essentiellement de l'offre. Désormais, le défi, c'est de mieux répondre à la demande. Nous ne pouvons pas nous reposer seulement sur la quantité et la qualité de nos collections. Il faut prendre la mesure de ce nouvel utilisateur des bibliothèques, comprendre ses attentes.» (Bruno Racine, ex-président de la BnF)* • Prescriptions institutionnelles qui visent à accroître la fréquentation de l'institution, évaluée au travers d'objectifs quantifiés et quantifiables.	Analyse documentaire (sources externes) • Organigramme • Rapport d'activité 2015 • Revue « Chroniques » de la BnF (n°79, avril-juillet 2017) • Articles de presse (*Le Monde*) « Ce n'est pas la gratuité de la BnF qui diversifiera son public » (*Le Monde*, 26 novembre 2016) • « Le livre a de beaux jours devant lui » (*Le Monde*, 15 avril 2016) • Contrat de performance 2014-2016 • Contrat de performance 2017-2021
• Article consacré au département des publics et de la médiation assez « léger » dans la revue Trajectoire dédiée à la reconquête des publics.	Observation flottante Discussion informelle hors micro

APPORTS

Cette section s'appuie à la fois sur l'analyse des **entretiens semi-directifs enregistrés**, les **observations d'interaction, les documents internes**, les documents externes et les discussions informelles hors micro.
La variété des sources de données collectées aboutit à des conclusions convergentes en matière d'interprétation.
Le modèle de l'institution est en cours de (re)définition : **nouveau discours, nouvelle stratégie, nouvelles pratiques opérationnelles**
« La politique des publics doit être une nouvelle clé de lecture globale de l'établissement et devenir le fil rouge de toutes nos activités. »
(Directrice Générale, Revue Trajectoire, août-septembre-octobre 2015)

Section 2 : Action-réaction : de l'introduction au rejet du corps étranger

1. Des difficultés d'intégration

1.1. Un départ latent presque évident
1.2. Une coalition d'acteurs autour du marketing : l'analyse de Crozier comme grille d'analyse théorique
1.3. Le rapport d'étonnement détonne : DPM-Note-Politique des publics-décembre 2014

2. Stratégies de A. pour contrer la coalition

2.1. En quête de crédibilité et de légitimité
2.2. La mise en place d'un « management pédagogue »

Nous venons de l'aborder dans la section précédente, le recrutement de la Directrice du Département des Publics et de la Médiation a pris effet fin décembre 2014. Il est utile de préciser son départ [19] au mois de mars 2016 soit seize mois après son arrivée.
Cette section est consacrée aux difficultés auxquelles a été confrontée la Directrice du Département que nous nommerons A. pour des raisons de confidentialité. Les raisons et motivations liées à un éventuel départ avaient déjà été partiellement exposées-implicitement dans un premier temps- lors des deux entretiens semi-directifs menés avec cet acteur[20] puis formellement exprimées lors de la phase d'observation menée entre le 23 novembre et le 22 décembre 2015.
Nous revenons sur les difficultés d'intégration du marketing au sein de la structure, et particulièrement au sein du Département des Publics et de la Médiation (DPM) dirigé par A. où les résistances et confusions à l'égard du marketing sont prégnantes et multiples. Notre analyse porte ainsi sur le service de l'accueil et le service de l'action pédagogique qui composent le DPM. Nous effectuons ce choix car le matériau empirique provient essentiellement des entretiens menés avec des membres des équipes de ces deux services.

1. DES DIFFICULTÉS D'INTÉGRATION

1.1. UN DÉPART LATENT PRESQUE ÉVIDENT

Nous exposons ci-dessous le compte-rendu global des données recueillies issues de l'entretien du 8 septembre 2015. Il s'agit du deuxième entretien avec cet expert, qui devait permettre de confirmer les éléments obtenus lors du premier entretien lors du premier entretien du 16 juillet 2015. L'entretien semi-directif a été enregistré à l'aide d'un dictaphone, complété avec une prise de note détaillée puis retranscrit dans les plus brefs délais.

19- La section 5 de la deuxième phase empirique menée à la BnF est consacrée au départ de A. ainsi que les conséquences en termes organisationnels.
20- Entretiens du 16 juillet 2015 et du 8 septembre 2015 et du issus de la phase qualitative exploratoire.

Encadré 20. Compte rendu global suite à l'entretien semi-directif mené avec A. le 8 septembre 2015, directrice du département médiation et relation public à la BnF

Entretien qui a permis de confirmer les propos et données obtenus lors du premier entretien, le 16 juillet 2015. Résultats similaires au premier entretien. Très difficile de travailler de manière collaborative au sein de la BnF. Les choses se mettent progressivement et difficilement en place. Tout ce qui a trait au marketing est nouveau pour la BnF. L'expert pense qu'à terme il serait souhaitable de développer une grande Direction des Publics. Aujourd'hui, il s'agit uniquement d'une Direction des Publics pour les expositions et les manifestations, et les collaborateurs intervenant au sein de cette direction ne sont pas censés travailler sur les publics des lecteurs. C'est la Direction des Collections qui travaille sur cette thématique. Pour reprendre les termes de l'expert, il s'agit selon elle d'un système un peu « schizophrénique ». Les prises de décisions futures devraient par la suite redéfinir l'organigramme. **La création d'un comité de développement des publics montre une certaine impulsion de la part de DG de rassembler (faire plus de place au marketing ?)**. Comité de développement relié à la DG (elle n'a pas osé l'appeler marketing, cf. entretien n°12). Attitude : semble démoralisée par cette manière de travailler qui n'est pas collaborative ***« chacun fait les choses dans son coin ».*** L'expert « *se demande ce qu'elle fait là* », ce qui questionne la justification de son poste, la justification du marketing. Lors de l'évocation des objectifs de rentabilité de l'Opéra, l'expert prend un ton assez ironique par rapport au fait qu'ici les objectifs de rentabilité sont absents. *A priori*, elle ne semble pas volontaire pour conserver son poste de manière durable.

Cette note rédigée quelques jours après l'enregistrement de l'entretien souligne les difficultés rencontrées par l'expert dans l'exercice de ses fonctions. La première phase d'observation qui a eu lieu du 23 novembre au 22 décembre 2015 a permis le recueil de confidences et une compréhension plus fine des obstacles rencontrés par l'acteur. En effet, lors de discussions informelles, l'expert nous fait part de ses émotions et de l'intégration difficile du marketing au sein de la structure. L'acteur reproche à ses équipes de ne pas s'approprier les projets et de ne pas s'inscrire dans la dynamique projet affirmée par la directrice générale. **L'expert évoque la force d'inertie dont font preuve ses équipes** (les membres des équipes ne sont pas conservateurs des bibliothèques). Ces confidences ont été recueillies lors d'une discussion informelle le mardi 1er décembre de 15h45 à 17h15 (à la suite d'une réunion d'équipe qui débuta à 14h30 et s'acheva à 15h45) et ont consolidé notre analyse des deux entretiens avec l'expert menés lors de la phase qualitative exploratoire. L'analyse du contenu de plusieurs discussions informelles avec A. aboutit à l'identification des causes des résistances selon l'expert.

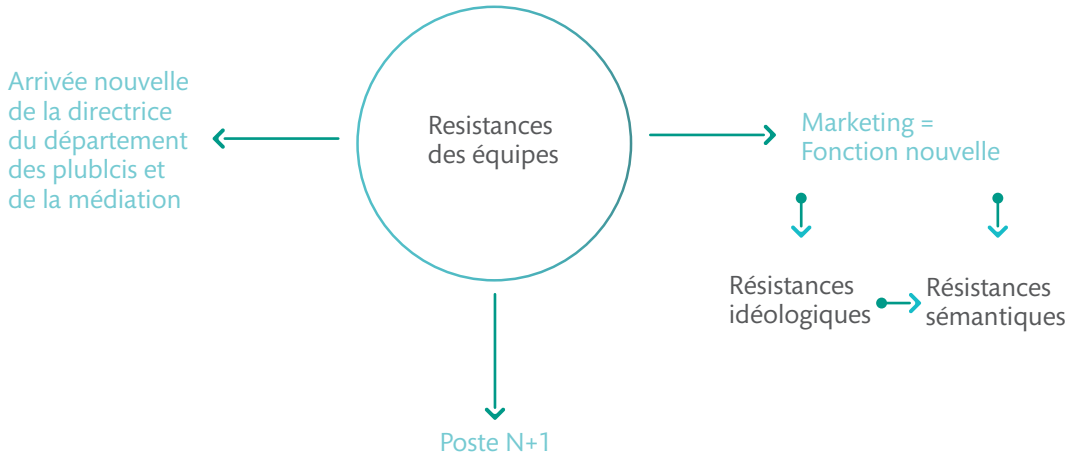


Figure 13. Représentation par l'expert des causes des résistances des équipes

1.2. UNE COALITION D'ACTEURS AUTOUR DU MARKETING : L'ANALYSE DE CROZIER COMME GRILLE D'ANALYSE THÉORIQUE

Dans un contexte où la directrice du département marketing rencontre des difficultés et des résistances auprès de son équipe, il est pertinent d'analyser les relations de pouvoir et les stratégies développées par les acteurs à l'encontre du marketing. Crozier (1977) évoque les relations de pouvoir au sein d'une organisation. Son analyse constitue un cadre de réflexion sur le fonctionnement des organisations. L'auteur précise que les organisations sont le produit de relations de pouvoir entre les acteurs. Le croquis ci-dessous (issu du journal de bord) illustre les relations de pouvoir qui se tissent entre les acteurs. Il s'agit d'une réunion d'équipe où sont présents plusieurs membres des services de l'Action pédagogique et de l'Accueil (les deux services dirigés par A.). Le répondant 18 (Chef du Service de l'Action Pédagogique), L.B. (Chef de la Cellule Médiation), le répondant 20 (Adjointe du Chef du Service de l'Accueil et Responsable de la Cellule Développement des Publics), P.C. (Chef du Service de l'Accueil) et le répondant 10 (Directrice du Département des Publics et de la Médiation). Nous pouvons, dans le cas présent, parler de stratégies « physiques » des acteurs.

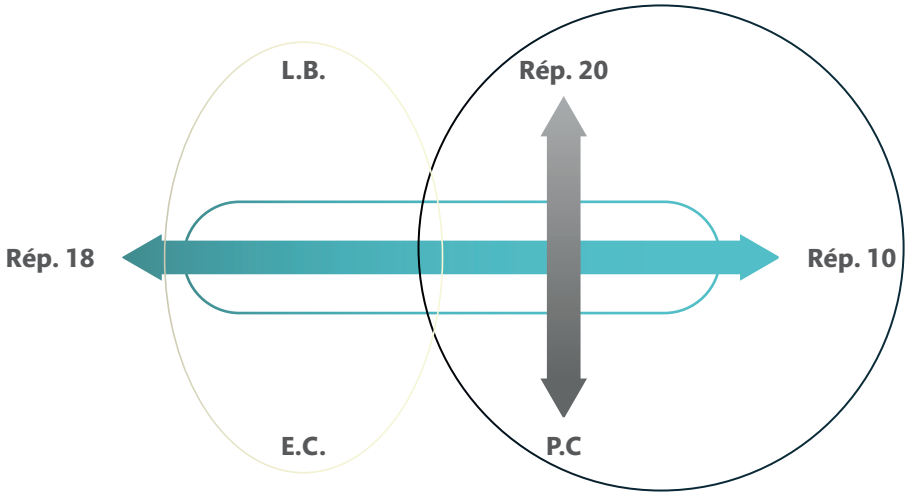


Figure 14. Position spatiale des acteurs lors d'une réunion d'équipe

Légende

La situation décrite ci-dessus met en évidence les relations de pouvoir qui se créent entre les individus. A. est entourée du répondant 20 et de P.C., deux acteurs réfractaires au marketing. Le répondant 18 se trouve en face de A. et forment ensemble une coalition contre les acteurs réfractaires au marketing. Durant la période d'immersion, il est question que le répondant 18 devienne l'adjoint de A., ce qui en ferait un « allié » de A. et permettrait ainsi aux deux acteurs de se trouver en position de force face aux « résistants ».

Il nous semble intéressant d'interroger l'analyse de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977) pour comprendre les relations de pouvoir au sein de l'organisation. Leurs travaux montrent que l'organisation est considérée comme un réseau de pouvoir, et donc de négociations permanentes. Les stratégies des différents acteurs s'intègrent entre elles et constituent « les jeux » entre les acteurs. Dans chaque situation de « jeu », un certain nombre d'acteurs pertinents cherche à satisfaire ses objectifs personnels en mobilisant ses ressources et en tenant compte de ses contraintes.
L'analyse stratégique comporte des outils pour appréhender le fonctionnement des organisations. Elle permet de mieux comprendre les décisions en s'appuyant sur le concept d'acteur et en cherchant à prévoir leurs stratégies en fonction de leurs logiques propres.
Afin de comprendre les stratégies, il faut reconstruire le jeu. Une grille d'analyse favorise cet exercice. Elle permet de mieux comprendre les comportements au sein des organisations. Elle demeure difficile à compléter car les situations organisationnelles ne sont jamais claires et que les acteurs n'ont pas intérêt à les clarifier. Pour autant, les comportements sont directement observables et leurs objectifs manifestes annoncés.

Nous proposons la grille d'analyse stratégique ci-dessous pour tenter de comprendre « le jeu » des acteurs. Elle s'intéresse particulièrement au répondant 10, au répondant 20 et P.C. présents lors de la réunion précédemment analysée sous l'angle de la position spatiale des acteurs. Comme nous l'avons souligné plus haut, des tensions et des jeux de pouvoir se créent autour du marketing, incarné par A. Les entretiens réalisés et particulièrement l'observation ont favorisé le recueil de données pour remplir la grille qui apporte des éléments d'analyse complémentaires relatifs aux stratégies et objectifs des acteurs. Ces derniers, à partir des ressources dont ils disposent et devant les contraintes auxquelles ils sont confrontés, établissent des stratégies pour atteindre leurs objectifs latents. Ces derniers concernent deux objectifs diamétralement opposés : le succès ou l'échec de l'intégration du marketing, qui conduisent *de facto* à des tensions au sein de l'organisation, et plus particulièrement au sein du Département des Publics et de la Médiation puisque le répondant 20 et P.C font partie de l'un des services (Service de l'Accueil) constituant le département dirigé par A.

Tableau 38. Grille d'analyse stratégique

Acteurs pertinents	A.	Répondant 20	P.C.
Objectifs manifestes	Rassurer ses équipes, travail de pédagogie en interne	Conserver l'inertie	Conserver l'inertie
Comportements	Rassurant, compréhensif, à l 'écoute (mise en place de permanence RH)	Contestation avec A.	Manifeste une indifférence totale à l'égard de A.
Contraintes	Force d'inertie des équipes	Sous l'autorité de A.	Sous l'autorité de A.
Ressources	Autorité légitime (par le statut)	En charge d'un dossier marketing important et adjoint de P.C	Directeur d'un des deux services composant le département des publics et de la médiation
Stratégies	Etendre son influence par l'éventuelle nomination du répondant 18 comme adjoint	Créer un réseau de pouvoir avec P.C contre le marketing	Créer un réseau de pouvoir avec le répondant 20 contre le marketing
Objectifs latents	Réussir l'intégration du marketing	Freiner l'intégration du marketing	Freiner l'intégration du marketing

1.3. LE RAPPORT D'ÉTONNEMENT DÉTONNE : DPM-NOTE-POLITIQUE DES PUBLICS-DÉCEMBRE 2014

A son arrivée, A. rédige un « rapport d'étonnement » comme il est d'usage de le faire pour un nouvel arrivant. Ce rapport consiste pour le rédacteur à émettre une critique constructive de l'organisation dans laquelle il se trouve. L'idée est, après quelques semaines passées au sein de l'établissement, de proposer une synthèse de certains dysfonctionnements et de suggérer des pistes d'amélioration. Le rapport de A. porte essentiellement sur la nécessité de « professionnaliser le département des publics et de la médiation sur un registre marketing »[21]. **Cette note a suscité de vives réactions de la part des organisations syndicales et de certains personnels de la BnF et a donc entravé l'intégration du marketing au sein de la structure.** Nous proposons au lecteur quelques extraits du rapport d'étonnement qui ont « heurté » certains personnels de la BnF.

Encadré 21. Rapport d'étonnement

DPM-Note-Politique des publics-décembre 2014n

« L'animation des salles de lecture : performances silencieuses ou sessions de relaxation, de méditation ou de yoga. »

Cette piste de réflexion semble être celle qui a le plus « choqué » les personnels de la BnF, notamment la proposition de séances de « méditation ou de yoga ». En effet, lors d'une discussion informelle avec A. et les répondants 19 et 22, les acteurs évoquent l'amélioration des relations professionnelles entre A. et les personnels de l'établissement (notamment les conservateurs de la Direction des Collections); le répondant 22 déclare « Oui, il a fallu dépasser « la cinglée des salles de yoga » », ce qui laisse entendre que la proposition a offusqué la plupart des agents qui jugent décalée et inappropriée la mise en place de sessions de yoga dans une bibliothèque telle que la BnF.

A. Professionnaliser le DPM sur un registre marketing.

« Il convient de bien connaître son public et ses attentes, pour cibler au mieux les différentes opérations à mettre en place, le développement d'activités culturelles et événementielles étant en soi une stratégie de conquête de nouveaux publics. »

« Le marketing culturel relève avant tout d'une logique opérationnelle cherchant à mettre en relation une offre culturelle et une demande (existante ou potentielle). Une segmentation solide des publics permettra de réaliser des actions pérennes et très ciblées, augmentant ainsi son potentiel d'efficacité. »

« Pour réussir ces défis de développement des publics, il sera sans doute nécessaire de renforcer la cellule dédiée au marketing, l'identifier clairement au sein de l'institution et la professionnaliser. »

« Concernant la fidélisation, il serait intéressant que la carte des lecteurs de la BnF, affichant plus de 28000 détenteurs, devienne LA CARTE unique et annuelle de la BnF, permettant à tous ses détenteurs d'accéder librement aux expositions, manifestations, salles de lecture (une carte spécifique « recherche » avec une couleur différente par exemple). Une relecture de ses tarifs, ainsi que ceux de l'ensemble des manifestations culturelles serait alors nécessaire, ainsi qu'un remaniement esthétique et un positionnement marketing global (possible intervention d'une agence de marketing). »

21 Pour reprendre le terme d'une section de la note.

« Le e-marketing, le marketing viral, doivent également être introduits dans la cellule marketing : les métiers comme traffic manager, sont aujourd'hui en plein développement : ils répondent à une demande des structures pour se faire connaître et faire connaître leur offre dans un environnement largement concurrentiel. Cette démarche d'e-marketing requiert des connaissances précises du multimédia, du numérique et des réseaux sociaux. Certains établissements anglo-saxons tels que la Tate Gallery ont définitivement et totalement abandonné les canaux de communication classique au profit du e-marketing. »

« Des campagnes de e-communication créées entre deux établissements culturels ou bibliothèques (Bulac par exemple) pourraient permettre, en démultipliant les contacts, d'accroître l'efficacité de l'utilisation des réseaux sociaux. »

Ces extraits issus du rapport d'étonnement de quinze pages ont été mal accueillis par les personnels de la BnF qui reprochent l'usage excessif d'une terminologie relative au marketing, le terme « client », *« traffic manager »*, « environnement concurrentiel » et des propositions inadéquates avec l'image de la bibliothèque. Nous retrouvons ici « La Querelle des Anciens et des Modernes ».

« L'acquisition d'un logiciel de gestion de bases de données CRM (Customer Relationship Management) est primordiale, si nous voulons créer, développer et entretenir une relation privilégiée avec chacun de nos contacts, la fidélisation permettant d'accroitre la notoriété, les ventes de l'institution et d'assurer un « tapis » de publics pérennes et aux pratiques régulières. »

« Un logiciel CRM permet avant tout de bien connaître son public et ses habitudes. Les données exportées garantissent une segmentation des typologies de publics, chaque groupe d'individus possédant des attentes et pratiques diversifiées qu'il faut aborder de manière distincte. En conséquence, il permet d'envoyer des informations dédiées aux cibles identifiées (newsletters, invitations, promotions), des relances d'adhésion, d'interagir de manière dynamique avec ses visiteurs. »

« Cet outil pourra réunir l'ensemble des nombreux fichiers contacts éparpillés dans l'établissement et constitués au gré des manifestations et activités diverses (départements des estampes, relations internationales). »

« Progressivement, ce travail de développement des publics permettra de naturellement réunir les deux grands publics identifiés, les visiteurs des manifestations culturelles et les usagers de la bibliothèque, pour ne constituer qu'une large cible, celle de « clients » à identifier, à conquérir et fidéliser ; un lieu gigantesque et magnifique s'éteint petit à petit dès lors qu'il se vide de son public, quel que soit son profil. »

« En fait, A., en arrivant, je sais pas si elle vous en a parlé, elle a fait une espèce de projet d'arrivée, rapport de découverte je crois qu'on appelle ça. Après un mois dans l'établissement, on a un peu une espèce de jet et en fait, ce document qui était destiné à son directeur, a circulé alors qu'il n'aurait pas dû en interne et elle utilisait effectivement beaucoup cette dénomination marketing. Et ça a très mal réagi parce que… pardon, rapport d'étonnement, voilà rapport d'étonnement qu'on utilise, « comment est-ce que je sens les choses en arrivant », voilà les idées que j'ai mais c'était pas du tout sur l'idée voilà je vais réformer mais voilà sur ce que ça me suscite. Effectivement ça a été très violent en interne. C'est un peu sensible. » (Répondant 13)

2. STRATÉGIES DE A. POUR CONTRER LA COALITION

2.1. EN QUÊTE DE CRÉDIBILITÉ ET DE LÉGITIMITÉ

A. est confrontée aux résistances envers le marketing et aux stratégies « physiques » des plus réfractaires au quotidien. Cette situation la peine car elle se sent seule et sans allié. L'extrait suivant issu du journal de bord illustre notre propos.

Encadré 22. Extrait n°1 du journal de bord (I)

1er décembre 2015
A. se sent en périphérie.
• Fonction support
• Périphérie par le bureau, par l'emplacement
A. aime bien être au centre, au cœur de l'activité.
Ici, ce n'est manifestement pas le cas.

Il est pertinent de souligner que A. nous considère vraisemblablement comme une « alliée » et nous ressentons qu'à travers ce travail de thèse et notre présence, nous lui permettons de légitimer sa place au sein de l'établissement. Lorsque nous rencontrons pour la première fois son équipe lors d'une réunion (le premier jour de l'observation), elle nous présente et nous introduit de la manière suivante : *« Je vous présente Elodie dont les travaux portent sur le marketing au sein des organisations culturelles ».* Puis s'adressant à deux de ses collaborateurs [22] : *« Ce serait bien que vous donniez une interview à Elodie dans la cadre de son travail ».* Puis se tournant vers moi : *« Ce serait bien pour toi Elodie de voir ce qu'on fait en marketing car en fait autour de cette table, tout le monde fait du marketing ».* (voir l'extrait du journal de bord page suivante). Les quelques lignes qui précèdent tendent à montrer que le comportement de A. est calculé, stratégique et conscient[23]. Notre immersion au sein de la BnF lui semble favorable pour légitimer sa fonction de *marketeur* au sein de l'établissement. La situation qui vient d'être énoncée est intéressante du point de vue méthodologique. En effet, plusieurs considérations sont possibles sur les effets de l'observation participante. Ici, elle permet d'obtenir plus d'informations « confessions » mais n'altère aucunement le comportement de l'intéressée dans son contexte.

22- Collaborateurs réfractaires nous le saurons par la suite.
23- Suite à la réunion, elle nous avouera qu'elle agit expressément de cette manière.

INSTRUMENTALISATION ET PROVOCATION DE A.

Encadré 23. Extrait n°2 du journal de bord (I)

Notes du 23 novembre 2015

Suite à la réunion n°3, échanges avec A.
(cf. détails de l'entretien informel suite à la réunion n°3)

E. : « Je ne veux pas te déranger »
A. : « Tu ne me déranges absolument pas, au contraire. C'est bien que tu sois là. Je fais un peu exprès, tu vois, je flatte L. Avant mon arrivée, il n'y avait rien de tout ça. Ça se construit. »

A. voit l'utilité de ma présence = pour elle et pour moi pour voir les dessous du fonctionnement.
A. a bien insisté sur le fait qu'elle était franche et que ça ne la gênait pas du tout que je sois là.

Quand elle me présente, dit le vrai sujet de ma thèse (une manière de m'instrumentaliser)

Lors de la réunion n°3, A. s'adresse à moi : *« ce serait bien que tu interviewes L. »* devant L. elle-même, qui semble un peu gênée.

Je viens de me rappeler que lors de la réunion, A. dit à L. : *« ce serait bien que tu accordes une interview à E. sur son sujet. »* Puis, J., quelques minutes plus tard : *« ce que je fais concerne aussi ton sujet ».*

A. : *« C'est vrai, tout le monde fait du marketing autour de cette table ».*
J'ai ressenti une gêne légère.
On sent de la provocation de la part de A.

REMARQUE

Ce travail de recherche étant « sensible », me présenter dès la première réunion (le premier jour de l'immersion) à son équipe comme « doctorante dont les travaux portent sur le marketing au sein des organisations culturelles » a pu entraîner certaines réticences de la part de certains acteurs à me rencontrer par la suite. Il est parfois contraignant pour le chercheur d'être face à des situations qu'il n'avait pas envisagées et qui elles-mêmes peuvent engendrer des biais.

2.2. LA MISE EN PLACE D'UN « MANAGEMENT PÉDAGOGUE »

Devant les réticences et résistances de la part de ses équipes, A. tente de les rassurer et met en œuvre un « management pédagogue et rassurant ».

« Et ça braque en fait, ça braque alors que… et du coup, elle a pas fait machine arrière, elle a mesuré en fait tous les impacts RH en retravaillant complètement différemment en prenant son temps et là elle est beaucoup sur du management, sur de l'accompagnement au changement, elle passe beaucoup beaucoup de temps à faire des RH en fait A. Euh du coup au détriment aussi de ce qu'elle veut faire en termes de développement. En fait, elle a bien vu que c'était indispensable de passer par là pour arriver à avancer en fait. Voilà. » (Répondant 13)

Des extraits issus du journal de bord attestent de ce style de direction.

Encadré 24. Extrait n°3 du journal de bord (I)

Le 23/11/2015 à 11h, lors d'une réunion, propos de A.
«Je suis là pour construire les ordres du jour avec vous; je suis très présente».
«Si tu es inquiète, je peux t'aider, faire une introduction...».
«Tu es capable d'être pilote».

Le 23/11/2015 à 11h40, lors d'une réunion, propos de A.
«Si c'est un enfer, tu m'en parles».
«Je t'avais dit; benchmarking c-a-d la veille, voir ce qui a été fait ailleurs».
«Soyez vraiment en dialogue avec moi, venez me voir quand vous avez des trouvailles. N'attendez pas le mois de mai».

Synthèse de la section 2

1. Des difficultés d'intégration

1.1. Un départ latent presque évident
1.2. Une coalition d'acteurs autour du marketing : l'analyse de Crozier comme grille d'analyse théorique
1.3. Le rapport d'étonnement détonne : DPM-Note-Politique des publics-décembre 2014

2. Stratégies de A. pour contrer la coalition

2.1. En quête de crédibilité et de légitimité
2.2. La mise en place d'un « management pédagogue »

La section 2 a permis de découvrir les difficultés auxquelles est confrontée la directrice du Département des Publics et de la Médiation, recrutée pour professionnaliser le DPM en termes de marketing. La force d'inertie de ses équipes a bloqué les tentatives de mise en œuvre de projets. Le rapport d'étonnement dont nous avons diffusé quelques extraits « illustratifs » a « braqué » dès le départ la plupart des personnels, ce qui n'a pas facilité l'acceptation du marketing. Malgré la mise en place d'un style de management « rassurant » et « pédagogue », le marketing est rejeté.

Tableau 39. Section 2 - Tableau de synthèse

Auto-réaction : de l'introduction au rejet du corps étranger	Sources de données mobilisées
• Perception des difficultés de travailler à la BnF de manière collaborative : problème de coordination inter-fonctionnelle et intra-service.	**Entretien semi-directif**
• Recueil de confidences lié à la proximité géographique et à la relation de confiance qui se tisse entre A. et nous-même. –Intégration délicate du marketing dans l'établissement. –Représentation des difficultés selon A. –Nouveauté et degré de compétences limité des équipes opérationnelles. –Force d'inertie des équipes. –Son rapport d'étonnement a suscité moquerie et publication d'un article dans l'ASF.	**Observation flottante** **Discussion informelle hors micro** • Avec A.
• Recueil des réactions de certains agents « choqués » ou non par le rapport d'étonnement de A. • Utilisation « abusive » d'une terminologie marketing.	• Avec les équipes du département des publics et de la médiation
• Relation de pouvoir entre les membres réfractaires au marketing. • Position spatiale des acteurs lors d'une réunion.	**Observation d'interactions** • Réunion avec présence de A.
• Perception négative par les agents des « projets marketing ».	• Réunion sans la présence de A.
• Note qui a circulé en interne et suscité des réactions violentes. •Rapport d'étonnement : pistes de professionnalisation du département des publics et de la médiation.	**Analyse documentaire (sources internes)** • Rapport d'étonnement de A.

APPORTS

Les discussions informelles hors micro, les observations d'interaction et les documents internes ont permis de décrypter des situations que les entretiens semi-directifs n'auraient pu déceler. **L'observation flottante a permis d'éclaircir le degré d'intégration du marketing**, non pas en termes de modalités organisationnelles objectives comme lors de la section précédente, mais **dans une logique plus « subjective »**, à travers les attitudes et comportements des acteurs à l'égard du marketing. Le climat social dans lequel tente de s'implanter le marketing a été analysé.

Section 3 : L'approche psychanalytique pour comprendre une recherche sensible en gestion : le refoulé de la structure

1. Le bureau de A. : un lieu d'exploration et un poste d'observation

1.1. Le bureau de A. comme lieu d'écoute et d'échange
1.2. Le bureau de A. au trente-sixième dessous : un discrédit situationnel
1.3. La théorie du refoulement de Freud comme grille d'analyse théorique

Une majeure partie du temps consacrée à l'observation directe s'est déroulée au sein du bureau de la Directrice du Département des Publics et de la Médiation. Cette proximité géographique avec A. fut propice au recueil d'informations d'ordre général (stratégies marketing mises en place, l'outil CRM, la mise en place d'évènements, etc.) mais aussi aux confidences lors de discussions informelles (propos plus confidentiels et retours suite aux réunions). D'ailleurs, dès le début de l'immersion à la BnF, A. nous laisse entendre qu'elle abordera les sujets sensibles au fur et à mesure (voir page suivante ; extrait de la page 4 du journal de bord). Même si, en effet, la proximité géographique favorise le recueil d'informations, il est également important de bâtir une relation de confiance avec nos différents interlocuteurs, aussi bien avec « l'équipe marketing » qu'avec A. La confiance émerge, selon Van Maanen (1983) *« dans des contextes particuliers lorsque le chercheur démontre une compréhension de la réalité vécue et une aux formes de comportement adoptées par les personnes étudiées »*. L'empathie est également essentielle dans la conduite d'une étude qualitative, a fortiori lors de la réalisation d'une étude de cas. Selon Kauffman (2011), l'empathie qui « permet d'entrer dans le monde de l'informateur », nécessite pour le chercheur de se décentrer de soi et de sa propre vision des choses pour accueillir la parole de l'autre. La confiance et l'empathie nous ont permis de créer une relation sincère et de proximité avec A. ainsi que de recueillir des confidences essentielles à la compréhension de notre question de recherche.

Cette section est dédiée au lieu principal d'observation lors de notre première phase empirique à la BnF : le bureau de la Directrice du Département des Publics et de la Médiation. Il est concevable que l'évocation du bureau de A. puisse surprendre le lecteur mais il apparaît pertinent d'aborder et d'analyser l'emplacement de celui-ci au sein de la structure sous l'angle de la psychanalyse. Les apports de la psychanalyse aux travaux en sciences de gestion sont reconnus (Arnaud, 2012). Notre travail fait partie des recherches sensibles qui se fondent sur des approches interdisciplinaires (Palo Stoller et al., 2009) ou transdisciplinaires (Ames et al., 2008). Elles impliquent différents paradigmes, perspectives, démarches et méthodes d'où l'intérêt de compléter notre analyse avec d'autres champs disciplinaires.

1. LE BUREAU DE A. : UN LIEU D'EXPLORATION ET UN POSTE D'OBSERVATION

1.1. LE BUREAU DE A. COMME LIEU D'ÉCOUTE ET D'ÉCHANGE

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la confiance et l'empathie nous ont permis de créer une relation sincère avec A. Dès le premier jour de l'immersion, la confiance semble émerger entre A. et nous-même comme le témoigne l'extrait suivant du journal de bord, datant du 23 novembre 2015.

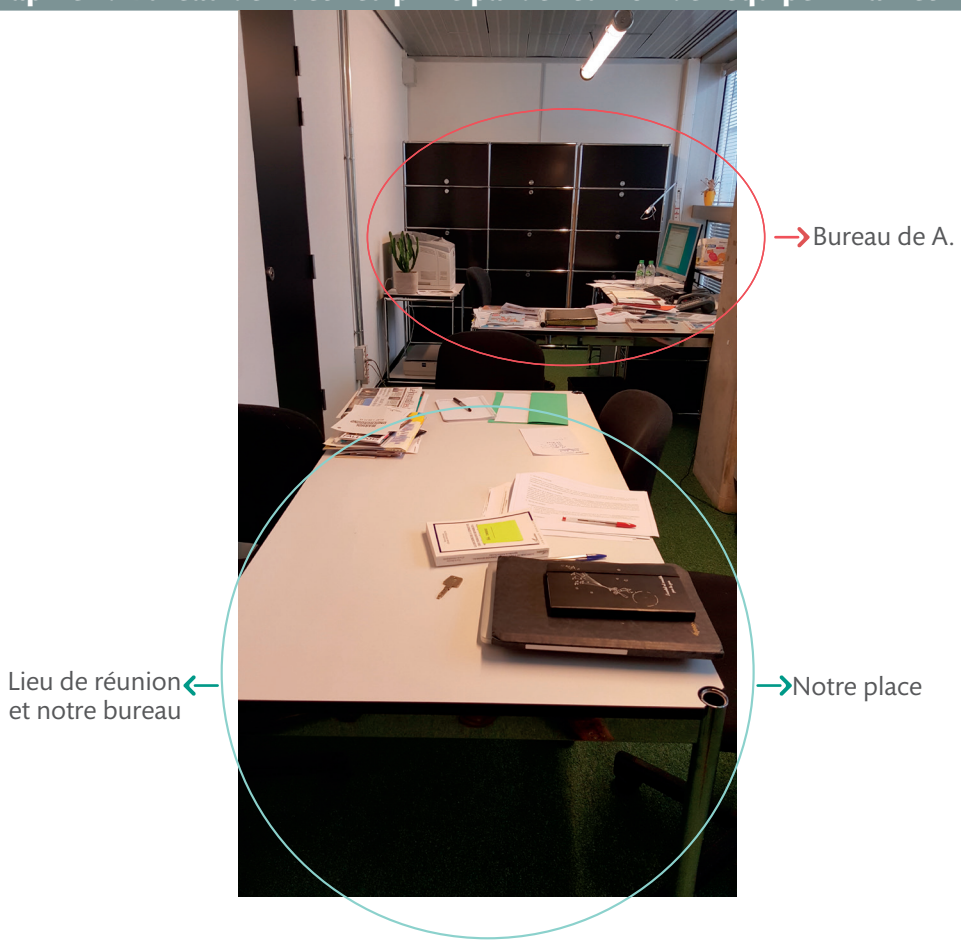
Encadré 25. Extrait n°4 du journal de bord (I)

Le 23/11/2015 à 10h
A. me tutoie, enfin me propose qu'on se tutoie.
J'accepte, presque soulagée qu'on arrive à un certain degré de proximité.

Le 23/11/2015 à 11h
A. me laisse entendre qu'elle abordera un peu plus tard les sujets sensibles.
« Je t'en parlerai au fur et à mesure ».

Il nous semble également pertinent de faire figurer une photographie du bureau dans lequel nous nous trouvions durant la première phase empirique à la BnF.

Photographie 1. Bureau de A. et lieu principal de réunion de l'équipe « marketing »



Afin de ne pas donner l'impression à l'expert que nous l'observons de manière excessive ou que nous l'épions, nous sommes installée de telle manière à avoir très peu de visibilité sur son espace afin de lui laisser une certaine « intimité ».

1.2. LE BUREAU DE A AU TRENTE-SIXIÈME DESSOUS : UN DISCRÉDIT SITUATIONNEL

La BnF est un établissement imposant, composé de plusieurs étages où les bureaux des directeurs de département se trouvent généralement au 5e étage[24]. Or, le bureau de A. se trouve au sous-sol de l'établissement (niveau A1 = -1), en-dessous de ses collaborateurs localisés au niveau A2.
Ci-dessous un plan qui situe le bureau de A.

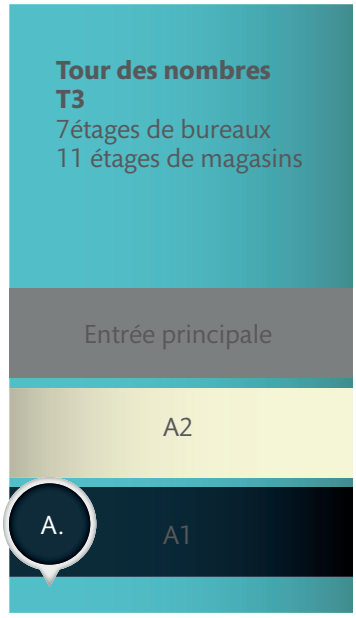


Figure 15. Plan bureau de A.

Il est intéressant de questionner la structure de l'organisation où la hiérarchie supposée incarner la hauteur se situe en-dessous du centre opérationnel. De fait, la structure est étroitement liée au commandement. Pour reprendre l'expression de Friedmann et Naville (1962), elle est l'apanage de la direction. Depuis Fayol (1916), il est de coutume de représenter la structure sous la forme pyramidale d'un arbre généalogique (l'organigramme) dont le sommet est occupé par celui en qui repose l'autorité rationnelle légale fondée sur le droit, les règles formelles et écrites. (Weber, 1920). De manière métaphorique et topographique, l'autorité détenue par le sommet-ici la Directrice du Département des Publics et Médiation-devrait se loger *«en haut»*, du moins au-dessus de ses subordonnés qui incarnent la partie opérationnelle. Comme nous l'avons exposé plus haut au travers du plan des bureaux,

24- Donnée récoltée auprès d'une chargée de mission à la cellule développement des publics. (Répondant 21)

l'espace de travail de A. se trouve au sous-sol (niveau A1), en dessous de ses équipes. Cette donnée peut sembler contradictoire avec le caractère imposant de la hiérarchie à la BnF. D'ailleurs, certains répondants dénoncent ce poids hiérarchique devant lequel ils ne peuvent entreprendre projets et manifestations. *« (…) Y'a un poids hiérarchique dans cette maison qui est voilà… »* (Répondants 18, 19, 20, 22). Nous reviendrons sur cette idée exprimée dans la section suivante (voir section 4). Ainsi, la localisation du bureau de A.[25]constitue un lieu à analyser de manière approfondie. Lors de discussions informelles, un sentiment d'isolement notable semble se détacher du discours de A. *« Je me sens en périphérie à cause du bureau, de l'emplacement. Simple fonction support. Je suis seule »* (p.51 du journal de bord). De plus, il s'agit d'un espace relativement restreint. A titre de comparaison, les bureaux visités des autres directeurs de département étaient spacieux et localisés dans les étages.

Le verbatim exposé ci-dessous est représentatif de la situation à laquelle est confrontée A. et plus globalement le service marketing.

« (…) C'est pour ça que je pense que A. ne restera pas. Elle ne peut pas. Elle est complètement phagocytée ». (Répondant 19)

Jusqu'à présent, notre recherche s'inspire de travaux sociologiques et s'inscrit donc dans une démarche interdisciplinaire. Les observations que nous venons d'exposer nous conduisent à mobiliser la théorie du refoulement de Freud (1914), l'un des concepts majeurs de la psychanalyse. Selon Arnaud (2012), les apports de la psychanalyse aux sciences de gestion sont reconnus et permettent d'affiner la compréhension du fonctionnement des organisations.

1.3. LA THÉORIE DU REFOULEMENT DE FREUD COMME GRILLE D'ANALYSE THÉORIQUE

La théorie du refoulement de Freud est l'un des apports majeurs de la théorie freudienne à la psychologie et à la psychothérapie. Elle semble pouvoir apporter un éclairage psychanalytique à notre travail de recherche.

La psychanalyse et les sciences de gestion sont deux disciplines distinctes visant des concepts et théories qui leur sont propres. Le terme *« refoulement »* et la chose elle-même n'ont que peu de choses à voir avec ce qui déséquilibre une personnalité dans son ensemble : il faut l'entendre ici dans sa signification plus superficielle et a priori strictement professionnelle.

Selon Freud, le refoulement se décrit ainsi: *« Le refoulement est une sorte d'oubli qui se distingue des autres par la difficulté avec laquelle le souvenir est évoqué, même au prix des sollicitations extérieures les plus impérieuses, comme si une résistance interne s'opposait à cette reviviscence[26]. »* Le prototype des défenses est le refoulement. Un autre concept lié au refoulement est *« le retour du refoulé »* : *« Le refoulement ne crée pas lui-même les formations de substitut et les symptômes, mais ces derniers, en tant que signes d'un retour du refoulé, doivent leur émergence à de toutes autres procédures »*, écrit Freud dans *« Le refoulement »*. Freud ayant d'abord identifié les mécanismes de défense chez ses patients, la tradition analytique a souvent associé défense et psychopathologie. Mais peu à peu, il est devenu évident que les mécanismes de défense étaient une facette du fonctionnement normal et habituel de tout individu. Freud ne propose pas une unique explication du refoulement mais nous nous arrêtons sur celle qui semble la plus pertinente au regard de notre étude.

25- A plusieurs reprises, nous notons dans le journal de bord que le bureau de A. est fermé, cloisonné, à l'écart et éloigné de tout et que finalement, l'autre lieu d'observation directe (le bureau du répondant 21) nous permet de collecter d'autres données essentielles pour l'avancée de ce travail de recherche.

26- Sigmund Freud, *Délire et Rêves* dans la Gradiva de Jensen, Paris, Gallimard, 1949, p. 138

Le caractère inconciliable d'une motion pulsionnelle avec une des exigences des fonctions psychiques supérieures pourrait expliquer le refoulement (conflit) : le censeur a l'intuition du déplaisir que causerait la prise en compte de cette revendication pulsionnelle, raison pour laquelle il la refoule. La tentative de ce représentant de pulsion d'accéder à la conscience constituerait déjà en elle-même un déplaisir (Pagès, 2008).
De plus, en psychanalyse, l'unité d'analyse est l'individu (« le patient ») ; il est donc délicat et peut-être ambitieux de comparer un individu et une organisation en tant que telle (les unités d'analyse ne sont pas les mêmes) car cela peut poser des problèmes d'interprétation. Cependant, l'analyse de l'emplacement du bureau de A. nous conduit à considérer la théorie du refoulement pour tenter de comprendre ce « discrédit situationnel », évoqué dans la partie précédente (1.2.). La création et la mise en œuvre d'un département marketing peut s'apparenter à une pulsion refoulée par l'organisation. Le résultat de cette pulsion refoulée se manifeste par l'emplacement du bureau de la directrice marketing au sous-sol de l'établissement, au-dessous de ses collaborateurs pour tenter de l'oublier[27]. C'est le surmoi de l'orientation-collection qui refoule les turpitudes de l'orientation-public.

La figure suivante se propose d'illustrer notre propos que nous détaillons par la suite.

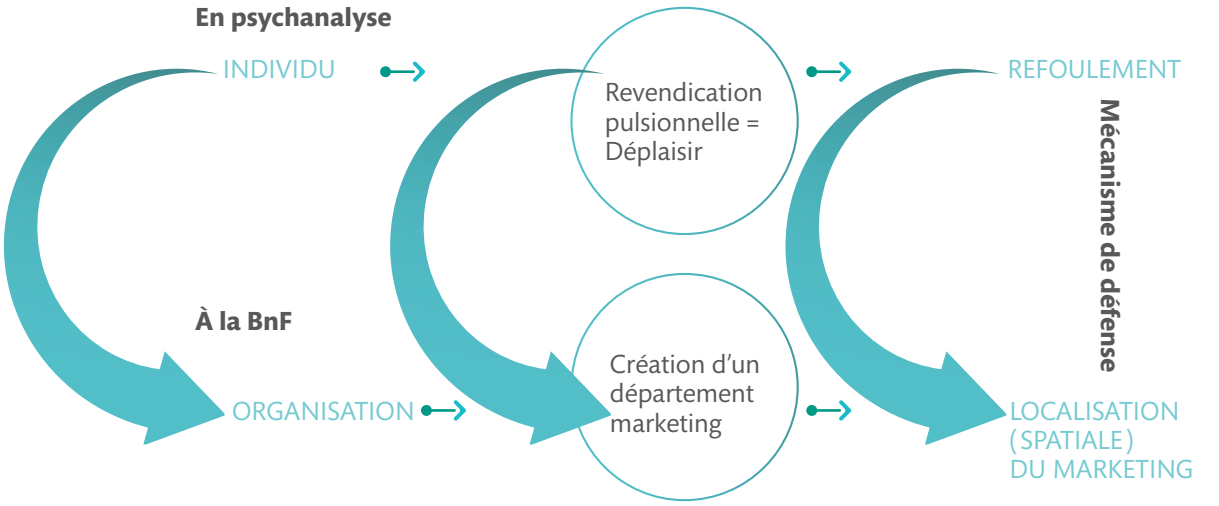


Figure 16. Application de la théorie du refoulement à la BnF

La création du département marketing s'apparente à une revendication pulsionnelle qui fait partie intégrante de la structure. Cette pulsion semble ne pas être acceptée par l'organisation et se retrouve refoulée à travers la position spatiale du département marketing, ce qui constitue « une sorte d'oubli » (Freud, 1914) pour la structure et pour sa direction générale surtout sans doute. Il s'opère alors un mécanisme de défense. Cette analyse peut apparaître contradictoire avec l'exposé qui précède dans la section 1 où l'introduction graduelle du marketing est présentée comme une décision « stratégique » et donc très pensée de la part de la hiérarchie. Notons que d'après nos observations et les éléments factuels dont nous disposons, il existe de toute évidence une dissimulation. Une dissimulation qui peut être de deux ordres :

27- Pour reprendre le terme « oubli » de Freud.

(1) La dissimulation aux yeux d'autrui qui est le stratagème. En ce sens, il s'agit d'une dissimulation effectuée en connaissance de cause, par calcul et par lucidité.
(2) La dissimulation à ses propres yeux qui est le refoulement au sens de Freud.

Deux conjectures peuvent être émises :

(1) Si le choix du bureau de la directrice du Département des Publics et de la Médiation est rationnel de la part de la hiérarchie, nous pouvons l'entendre dans le sens d'une dissimulation « pour que le marketing soit efficace cachons-le ». Peut-être pourrions-nous également évoquer l'hypothèse d'une phase de pré-test[28] qui consisterait à observer l'intégration du marketing dans sa dimension graduelle : « le marketing commence par le bas et plus l'acceptation apparaît de manière formelle, plus on lui fait monter les marches ».

(2) Si la structure le fait sans l'assumer c'est une forme de refoulement révélé par la taille et l'emplacement du bureau. Les objets du refoulement sont dans la cave comme l'exprimait métaphoriquement Freud.

Peut-être pouvons-nous évoquer « l'ambivalence » : « je fais ce que je dois parce que cela m'est imposé par la situation des finances publiques mais je montre ce que j'en pense, et le peu de considération pour les gens qui incarnent ce choix au travers des degrés de liberté que je possède » : la désignation de l'emplacement du bureau. **Hiatus donc entre langage articulé et langage du corps organisationnel physique (la topographie) ; hiatus entre sémantique et sémiologie.**

Au regard des développements précédents et du recueil de données objectives (l'organigramme), l'organisation n'a peut-être pas agi de manière consciente. En effet, le discours officiel centré sur les publics et affirmé avec ferveur par la Directrice Générale, le recrutement d'une personne compétente et les « créations organisationnelles » sont autant d'éléments qui témoignent de la volonté de professionnaliser et de crédibiliser officiellement la démarche marketing à la fois en interne et « hors les murs ». Installer la Directrice du Département en charge du marketing dans un bureau localisé au sous-sol de l'établissement et de surcroît, en-dessous de ses équipes, apparaît en décalage avec le discours institutionnel.

La théorie du refoulement de Freud semble constituer une tentative d'explication de l'emplacement de A.

Ces dernières années, plusieurs concepts freudiens ont été remis en cause par des chercheurs qui ont réalisé des études expérimentales dont certains résultats contredisent plusieurs de ses apports théoriques. « L'idée d'un refoulement au sens freudien semble en contradiction totale avec les données expérimentales et les modèles théoriques les plus pertinents (Naccache, 2006). L'erreur de Freud fut de penser qu'il avait exploré l'inconscient alors qu'il était encore dans la conscience ». Même si certaines théories freudiennes sont contestées, il n'en reste pas moins que ses apports restent incontestables, comme le souligne Naccache (2006) et que la pensée freudienne peut nous aider à penser aujourd'hui (Pagès, 2008).

Comme le souligne Arnaud (2012), les apports de la psychanalyse à la gestion sont reconnus. Depuis une soixantaine d'années, un courant de recherche sur la psychodynamique du travail, sur le leadership et sur les organisations a pris forme. Ce courant reste aujourd'hui pertinent

28- Nous revenons sur la phase de pré-test dans la section 2 de la partie 2.

et montre l'intérêt d'appliquer la psychanalyse aux travaux de recherche en gestion dans le sens où la psychanalyse peut aider les chercheurs à développer une compréhension plus profonde du fonctionnement organisationnel en tenant compte des effets de l'inconscient.

Synthèse de la section 3

1. Le bureau de A. : un lieu d'exploration et un poste d'observation

1.1. Le bureau de A. comme lieu d'écoute et d'échange
1.2. Le bureau de A. au trente-sixième dessous : un discrédit situationnel
1.3. La théorie du refoulement de Freud comme grille d'analyse théorique

La section 3 est consacrée à l'emplacement du bureau de A., lieu d'observation principal durant la première immersion à la BnF (novembre-décembre 2015). Les éléments topographiques mettent au jour le « discrédit situationnel » du bureau de A. qui de facto, entraîne une crise de légitimité dans l'exercice de son autorité. La mobilisation de la théorie du refoulement de Freud tente d'éclairer et de comprendre la situation. Les apports de la psychanalyse aux sciences de gestion sont en effet reconnus et jugés pertinents pour appréhender le fonctionnement des organisations (Arnaud, 2012).

Tableau 40. Section 3 - Tableau de synthèse

L'approche psychanalytique	Sources de données mobilisées
• Evocation à plusieurs reprises de la localisation du bureau de A. avec A., de l'exercice de l'autorité mis à mal, du discrédit situationnel. • « *Je ne ferai pas plus de 14 mois dans ce bureau.* » (cf section 5)	**Discussion informelle hors micro**
• Architecture austère des bâtiments, les couloirs « interminables » de la BnF. • Description des bureaux de d'autres directeurs de département.	**Observation systématique**
• Emplacement du bureau de A. au sous-sol de l'établissement. • Emplacement du bureau de A. en-dessous de ses équipes.	**Photographie et topographie** • Photographie du bureau de A. • Plan du bureau de A. au sein de la Tour T3.

APPORTS

Le croisement des résultats obtenus à partir des **discussions informelles**, de **l'observation systématique**, de **photographies** et d'**éléments topographiques** met au jour le discrédit situationnel dans lequel se trouve A. et particulièrement le marketing. Une tentative d'explication est fournie au travers du concept de refoulement de Freud. L'apport de la psychanalyse aux travaux en sciences de gestion est reconnu (Arnaud, 2012).

Section 4 : Les obstacles et conflits éventuels de représentation

1. Des freins structurels et fonctionnels

1.1. Des freins statutaires
1.2. De la difficulté d'instiller une coordination inter-fonctionnelle et inter-service

2. Une incompréhension et un manque de clarification

2.1. Manque de compétences
2.2. Manque de repères

3. Des réticences rémanentes et manifestes

3.1. Une dissimulation du service recherchée par le recours au « flou sémantique »
3.2. La légitimité axiologique : un frein idéologique
3.3. Le désaccord des cités

Nous avons exploré l'emplacement du bureau de A. dans la section précédente et les difficultés rencontrées pour exercer son autorité et sa légitimité relative au marketing. D'autres facteurs d'affaiblissement corroborent cette situation. Des freins structurels et fonctionnels sont mis en exergue ainsi que des freins culturels liés à la prédominance de la « cité inspirée » au sein de la BnF. L'analyse du discours des répondants laisse apparaître une occultation des préoccupations légitimes (baisse des subventions de l'État et de la fréquentation) : le complexe de Cassandre prend place dans l'établissement culturel et ne permet pas la reconnaissance et l'influence du marketing au sein de la structure, nécessaire pour pallier les difficultés conjoncturelles évoquées plus haut. Cette section s'intéresse aux obstacles et conflits éventuels de représentation liés au marketing.

1. DES FREINS STRUCTURELS ET FONCTIONNELS

1.1. DES FREINS STATUTAIRES

Nous nous apercevons, notamment à travers l'entretien mené auprès de la Directrice Générale de la difficulté de recruter une personne avec un profil adapté aux politiques de développement des publics et aux missions marketing. En effet, un certain nombre de fonctions récentes n'ont pas de corps de fonctionnaires pour les pouvoir. Les postes de politique des publics, de marketing sont aujourd'hui très mal couverts par des emplois de la fonction publique. La BnF est soumise à l'obligation de recruter des fonctionnaires et donc des titulaires.

(…) « Parce que les établissements publics administratifs comme la BnF sont soumis à une contrainte, à une pression forte pour respecter à la lettre le statut de la fonction publique, et donc recruter des titulaires. Ce qui est la stricte application du statut. Mais on sait très bien que dans la fonction publique y'a un certain nombre de fonctions récentes ou spécialisées qui n'ont pas de corps de fonctionnaires pour les pourvoir. (…) Les postes de politique des publics, de marketing, aujourd'hui sont très mal couverts par des emplois de la fonction publique, par le statut général. Donc ça c'est une première par exemple difficulté, vous voyez dans le domaine de la politique des publics (…).C'est qu'aujourd'hui, on voit bien qu'on trouve parmi les titulaires des personnes qui ont fait le choix de développer leur carrière dans ce domaine mais y'en a pas encore tant que ça. Et donc là-aussi besoin de pouvoir faire appel à des personnes qui viennent du secteur privé, enfin en tout cas du marché, qui ne sont pas titulaires ». (Répondant 23)

1.2. DE LA DIFFICULTÉ D'INSTILLER UNE COORDINATION INTER-FONCTIONNELLE ET INTER-SERVICES

La préoccupation des « publics » est affichée au sein de chaque direction (le Département des Publics et de la Médiation n'a pas l'exclusivité pour ce qui relève de la satisfaction des lecteurs et des visiteurs). Sylviane Tarsot-Gillery, la Directrice Générale (répondant 23) précise: *« Donc si on regarde aujourd'hui l'organigramme de la BnF, on a bien, si on le lit comme ça en première lecture, on se dit y'a Madame A., c'est formidable, elle est en charge des publics. Mais très vite, dès que vous commencez à discuter avec Madame A., vous voyez qu'elle s'occupe d'une partie des publics. Et d'une partie des usages de la bibliothèque. Et il faut que vous voyiez effectivement la direction des collections pour avoir tout le volet d'activité dans les salles de lecture (…) Vous avez éventuellement une intervention d'un auteur, voilà ça se passe dans la salle, c'est évidemment un public plus limité mais ça ça échappe complètement à la DDC. C'est la DCO (…) Après vous avez d'autres personnes qui s'occupent des publics évidemment (…) Donc ça c'est à la DSR, à la direction des services et des réseaux. Donc là on voit qu'on a une troisième direction qui s'occupe des publics. (...) Donc deuxième difficulté à la BnF, non seulement y'avait pas vraiment de politique des publics mais en plus aujourd'hui, tel que nous sommes organisés, cette fonction de politique des publics elle est partagée par toutes les directions donc on a un sujet de coordination et de cohérence des publics. »*
« Soit on multiplie les comités comme c'est le cas actuellement donc on créé un comité sur les publics comme y'a un comité (demain y'a une réunion) un comité sur la conservation, y'en a un sur la numérisation, voilà y'a pas mal de comités transverses parce qu'on est un peu au bout de cette organisation, notamment parce qu'il y a la direction des collections qui accueille les publics dont c'est la charge, et à coté y'a la direction des services et des réseaux, mais dissocier maintenant les contenus des services, ça n'a plus beaucoup de sens quand justement on tente de développer des services aux lecteurs. » (Répondant 28)
« Tout le monde fait du public, tout le monde s'occupe du public[29] et que ce soit vraiment, réellement une question portée par la direction et pas seulement pour l'injonction du volume. Parce qu'on perd des lecteurs. Si tu ne coordonnes pas… Enfin… (…) Ah y'a des mouvements partout mais c'est pas coordonné. » (Répondant 19)

« L'éparpillement » de la prise en compte des publics conduit à des dysfonctionnements organisationnels et à des difficultés de coordination qui sont accentuées par le poids de la hiérarchie.

« Mais moi je dois passer par untel qui va passer par machin et qui va finir par dire à T. qui lui va attendre trois semaines pour en parler avec la DG. » (Répondant 20)
Les deux extraits suivants issus du journal de bord illustrent la difficulté d'instiller une coordination inter-service au sein d'un même département.

Encadré 26. Extrait n°5 du journal de bord (I)
Discussion informelle du 17/12/2015

Le répondant 21 me dit que c'est dur de travailler ici, d'avoir des idées de projets, une volonté de mouvement. On la tire, on la freine. Trouve regrettable qu'on ne puisse pas valoriser les mangas et attirer les adolescents. Il faut sortir de l'idée que c'est juste une bibliothèque (argument de l'accueil) mais un lieu où peuvent se réunir les gens. **Le répondant 21 pense qu'il faut travailler ensemble : accueil et action pédagogique mais ça ne marche pas.**

29- Au sein de la BnF.

Encadré 27. Extrait n°6 du journal de bord (I)
Discussion informelle du 21/12/201

Le répondant 21 et E. voudraient travailler avec passion mais la hiérarchie ne laisse pas cette possibilité-là. « A la BnF, on est obligé de passer par la hiérarchie ».

De nombreux acteurs mettent en exergue les difficultés de coordination au sein d'un même service (accueil et action pédagogique) ou du Département des Publics et de la Médiation. (Répondants 10, 18, 19, 20, 21, 27 et 28)

« Ce département des publics est boiteux. » (Répondant 19)[30]

Ce verbatim illustratif nous amène à considérer l'incompréhension de ce nouveau département au sein de la structure.

2 UNE INCOMPRÉHENSION ET UN MANQUE DE CLARIFICATION

2.1. MANQUE DE COMPÉTENCES

Les entretiens semi-directifs ainsi que certaines discussions informelles ont révélé une incompréhension relative aux projets et missions marketing de la part de certains acteurs. (Répondants 19 et 20)

« Je sais pas, c'est pas très clair ma fiche de poste. En fait, je suis documentaliste et ils ont mis tout le monde ici chargé d'action pédagogique, ce qui ne veut pas dire grand-chose. (…) Enfin moi, mon profil de poste, si tu demandes mon profil de poste, il ne correspond absolument pas à ce que je fais. » (Répondant 19)
« Là on me demande de, moi j'ai toujours été pour la coopération, on me demande de faire un truc sur la coopération avec une base prospecte, base clients. Moi je n'ai jamais fait ça. Qu'est-ce que ça veut dire ? » (…) Mais c'est vrai que nous, on se demande ce qu'ils veulent faire. Quand tu entends parler que de marketing alors que voilà, les profils ici c'est pas du tout ça, c'est très étrange. » (Répondant 19)
Lors d'une discussion informelle, A. nous informe qu'il est arrivé qu'une de ses collaboratrices l'apostrophe publiquement lors d'une réunion, lui reprochant son manque de clarté : *« Mais on ne comprend pas ce que tu nous demandes, on ne comprend pas »*. (extrait journal de bord, p. 22).

Certains répondants affirment ne pas avoir les compétences nécessaires en marketing pour mener à bien les projets. D'ailleurs, il semble judicieux de préciser qu'une des interlocutrices interrogées nous a demandé de l'aide pour l'élaboration d'une fiche-projet (communication, base prospect) parce que les instructions reçues ne lui ont pas semblé claires.

REMARQUE

Cette situation est délicate puisque en tant que chercheur-observateur, notre rôle réside exclusivement dans l'observation. Il est essentiel de rester neutre, impartial et distant (tout en faisant preuve d'empathie), de ne pas interférer dans le fonctionnement interne de l'organisation et de veiller au respect de la hiérarchie.

30- Extrait de l'entretien E06 lorsque j'aborde les difficultés de coordination au sein du département des publics et de la médiation.

2.2. MANQUE DE REPÈRES

Cette situation atteste du manque de repères auquel est confronté le répondant concerné puisqu'il lui semble apparemment plus « aisé » de nous solliciter (personne extérieure réalisant un travail en marketing) que de recourir à ses collègues ou à sa hiérarchie. Nous pouvons émettre deux hypothèses pour tenter de comprendre cette situation. En effet, l'experte peut estimer que ses collègues n'ont pas les compétences requises pour réaliser son travail. Elle peut également craindre de solliciter sa hiérarchie et ne pas comprendre de nouveau les instructions données par son supérieur. Ces deux conjectures semblent pertinentes au regard des données collectées lors de discussions formelles avec deux experts de la BnF. Il semble que certains acteurs souffrent d'un manque de repères au sein de la structure.
L'incompréhension est perceptible dans l'extrait suivant du journal de bord.

Encadré 28. Extrait n°7 du journal de bord (I)

Le 3 décembre 2015
Répondant 19 me demande qui je vais rencontrer. Je lui dis que je vais rencontrer la DG cet après-midi. Elle souhaiterait que je fasse remonter l'incompréhension générale, les N+1, la lourdeur à la DG.

Les extraits ci-dessous témoignent de l'incompréhension que suscite le marketing, provoquée par la méconnaissance de la discipline qui aboutit au mépris de ses outils et du vocabulaire relatif au management en général.

Encadré 29. Extrait n°8 du journal de bord (I)
Réunion de service du 17 décembre 2017

Répondant 20 emploie des termes en anglais : *face-to-face, back office*. Sourire narquois qui traduit une pointe d'ironie.
Projet fréquentation : P : j'ai entendu qu'il fallait mettre les chiffres de la British Library (sourire) = Chiffres Benchmarking

Encadré 30. Extrait n°9 du journal de bord (I)
Repas informel le 11 décembre 2015

Repas informel le 11 décembre 2015 : Déjeuner avec le répondant 21 et des collègues de l'action pédagogique et de l'accueil. Discussion qui porte sur le marketing dans les institutions culturelles. Vocabulaire qui n'est pas apprécié : *benchmarking*, *feed-back* = ton très ironique quand ils prononcent ces mots. Echange entre deux acteurs. L'un *a priori* conçoit que ce sont des outils qui peuvent enrichir. L'autre dit « *On a failli y croire !* » Echange complice et ironique entre les deux.

Les verbatims illustratifs de la partie précédente montrent la perte de repères et les difficultés qu'ont les agents dans ce contexte évolutif. Cela nous conduit à orienter notre analyse sur la base de la théorie du *sensemaking* (Weick, 1979) qui vise à expliquer la création de sens. Le travail de Weick repose en particulier sur les situations de crise que subissent les entreprises et analyse la possibilité de perte de repères et les interactions qui se produisent. C'est dans ce contexte que l'individu construit du sens. L'entreprise n'a pas pour but d'apporter du sens en tant que tel mais d'offrir l'écosystème, le cadre commun au sein duquel il sera possible à chacun de construire individuellement du sens.
Au sein de la BnF, certains acteurs souffrent d'un manque de repères et c'est dans ce contexte-là, au sens de Weick (1979), qu'ils construisent individuellement du sens afin de cheminer vers l'étape d'acceptation.

3. DES RÉTICENCES RÉMANENTES ET MANIFESTES

3.1. UNE DISSIMULATION DU SERVICE RECHERCHÉE PAR LE RECOURS AU « FLOU SÉMANTIQUE »

Nous l'avons évoqué lors des résultats issus de la phase exploratoire, le service marketing d'une institution culturelle demeure souvent dissimulé.
L'analyse des extraits de discours de Laurence Engel présentés dans la première section du document laisse apparaître l'absence d'un vocabulaire « orienté-client » au profit d'un vocabulaire « orienté-collection ». Celle-ci ne parle ni d' « usagers » ni de « publics » (l'interviewer parle de « publics ») mais emploie les termes « lecteurs » et « visiteurs ».

Plusieurs répondants évoquent la dissimulation et la connotation négative du mot marketing.

« Après ça doit peut-être évoluer, en tout cas moi, même encore aujourd'hui quand même, c'est un terme, le terme de marketing est encore tabou. Et très heu… marqué privé heu et commerce… Commercial. Alors que développement des publics, qui veut dire quand même la même chose hein mais voilà c'est plus politiquement correct.» (Répondant 20)
« Et ça dit pas son nom, ça dit pas son nom.»[31](Répondant 19)

Des entretiens menés lors de la phase qualitative exploratoire avec les répondants 10, 12 et 13 apportent des éléments additionnels et confirment ce qui vient d'être énoncé : la création du Comité d'Accueil et de Développement des Publics (2015) a été votée en conseil d'administration sous cette appellation. Initialement, la Direction Générale souhaitait le nommer « Comité Marketing ».

« Donc ça c'est vraiment… dans tout ça, alors on a d'abord mis en place des instruments de gouvernance, un comité… vous allez voir que la terminologie est assez intéressante, nous nous l'avions appelé, quand on l'a créé et très volontairement « le marketing et le développement des publics », voilà qui a fait réagir très fortement les partenaires sociaux pour l'essentiel, le personnel assez peu, enfin on l'a peu entendu. La voix qui s'adresse à nous c'est par l'intermédiaire des partenaires sociaux (…) Au conseil d'administration y'a eu beaucoup de…progressivement on a évolué, maintenant on l'appelle comité Accueil et Développement des Publics. C'est intéressant de voir que terminologiquement voilà, on n'a pas… moi j'étais très volontaire pour qu'on affirme ce terme, pour qu'on le maintienne parce que malgré éventuellement la connotation un peu repoussoir qu'il pouvait avoir dans un environnement culturel. » (Répondant 12)

Au moment du changement de statut de la délégation de la diffusion culturelle en direction, plusieurs termes ont été proposés qui ont suscité eux aussi des interrogations :

« Et ce qui était intéressant, juste pour la petite histoire, c'est qu'en fait, sur le thème, au moment où c'est passé une direction, y'a eu plusieurs termes, et notamment le terme de développement avait été envisagé pour la direction de la diffusion culturelle et ils ont hésité à en faire une direction du développement ce qui est quand même pas le même terme heu, ensuite y'avait parfois, et c'est là où ça aurait pu être intégré aussi, ça aurait pu être une direction commerciale aussi. Une direction du développement, une direction de l'offre commerciale, ou un truc comme ça. Mais en fait le terme de service commercial est sorti que dans les éditions où ils ont vraiment une activité d'édition commerciale (…) Mais finalement c'est la diffusion culturelle qui a été retenue et pas le développement. » (Répondant 13)

31- Ce verbatim illustratif est la réponse à la question posée par l'intervieweur lors de l'entretien n°6 :
« Ces démarches marketing, c'est assez récent non ? »

Par ailleurs, l'intitulé du poste de la personne en charge de la mission marketing et du développement des publics a lui aussi engendré des difficultés lors du passage en conseil d'administration. La terminologie relative au marketing est souvent rejetée : *« Alors moi j'ai même pas le droit d'employer le mot « client » c'est vous dire ! « Benchmark, oh pardon, analyse de l'environnement ; je peux pas dire « concurrentiel » ; c'est pareil, on n'a pas de concurrents… Déjà rien que ça… Pour l'anecdote, j'avais créé des fiches marketing (…) on va les remplir ensemble si vous voulez ! »* (Répondant 29)
Au sein de la structure, les acteurs les plus réfractaires au marketing préfèrent utiliser le terme « d'usager », à défaut du terme « public » ou « client ».

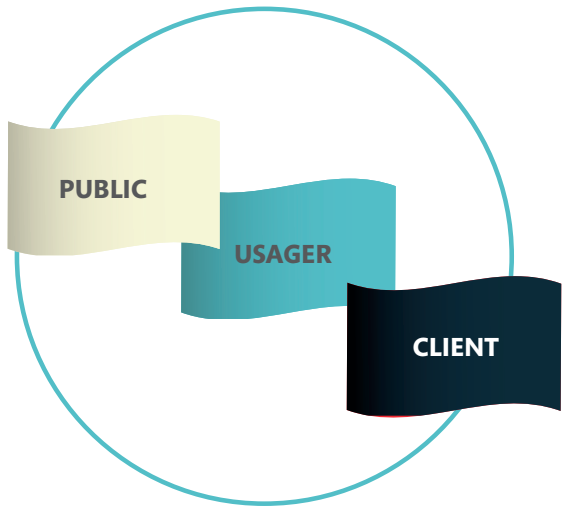


Figure 17. Trois conceptions terminologiques et idéologiques du visiteur-lecteur de la BnF

Ces trois termes utilisés renvoient à une idéologie non partagée par l'ensemble des acteurs qui les emploie. Cette idée exprimée est analysée dans la partie suivante.

3.2. LA LÉGITIMITÉ AXIOLOGIQUE : UN FREIN IDÉOLOGIQUE

De nombreux répondants, qu'ils soient réticents ou non à l'intégration du marketing et au dispositif mis en place pour répondre aux attentes du public, affirment que l'idéologie est le principal frein à l'influence du marketing. Les verbatims illustratifs ci-dessous proviennent des répondants favorables à l'intégration du marketing au sein de la structure. Ils évoquent les raisons d'ordre idéologique pour comprendre ce rejet.

« Donc les réticences, elles sont d'ordre assez idéologiques me semble-t-il parce que les autres critiques qu'on peut faire à mon avis sont… se dépassent très vite. Donc c'est l'idée que le marketing c'est une approche et une méthode du monde privé, du monde lucratif. Et que, par essence, ça n'a rien à voir avec le monde à but non lucratif et culturel. Et par conséquent que le simple fait de ne pas avoir les mêmes finalités entre un établissement culturel à but non lucratif et une entreprise privée invalide la pertinence des outils et de la démarche. » (Répondant 23)
« Y'a beaucoup d'ignorance, de représentation, y' a beaucoup d'idéologie. C'est qu'en fait, on va céder, aliéner les missions de service public au marché. Y'a beaucoup de fantasmes… Y'a

des craintes justifiées mais elles sont largement fantasmatiques. Et souvent idéologiquement motivées. (…) C'est de l'idéologie. C'est de l'idéologie ». (Répondant 26)
« De même, qu'il y a une connotation qui est en gros, le marketing c'est vendre n'importe quoi à n'importe qui. C'est ça en gros la connotation première. Avec une finalité commerciale, avec une finalité business. » (Répondant 12)
« Donc j'ai quand même des éminents collègues chartistes qui étaient au fonds ancien de cette bibliothèque à l'époque qui m'ont dit que grâce à moi, la bibliothèque allait sentir le pâté. Voilà, c'est pour vous dire, c'est de l'anecdote mais y'a toujours ces confrontations de conception. » (Répondant 28)

Ces verbatims illustratifs nous conduisent à considérer le concept de rationalité en valeur de Weber (1920). En effet, Weber évoque la légitimité axiologique ou la rationalité en valeur à travers les déterminants de l'activité sociale. Comme toute activité, l'activité sociale peut être déterminée de façon rationnelle par la croyance dans le fait qu'elle possède une valeur intrinsèque inconditionnelle –d'ordre éthique, esthétique, religieux ou autre- et qu'elle vaut en conséquence pour elle-même indépendamment de son résultat. Les organisations culturelles agissent par conviction et sont guidées par une certaine conception de leur devoir. Le questionnement qui peut se poser relève des valeurs qui guident les organisations culturelles. Ces valeurs semblent en opposition avec celles qui découlent de la mise en œuvre d'une fonction marketing au sein d'une structure telle que la BnF.

3.3. LE DÉSACCORD DES CITÉS

L'immersion au sein de la BnF met au jour le rapport conflictuel existant entre le marketing et certains agents interrogés et révèle en ce sens le caractère sensible (au sens de Hennequin, 2012) de notre recherche. Il nous semble ainsi pertinent d'évoquer les travaux de Thévenot et Boltanski (1991) qui proposent une approche sociologique des organisations en termes de conventions et d'accords. L'économie des conventions se fondent sur l'idée qui suit : pour qu'il y ait échange, coordination, coopération entre les agents, il faut qu'il y ait des conventions entre les personnes concernées, c'est-à-dire un système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements. Dès lors, les acteurs sont insérés dans des situations qui sont à la fois conflictuelles et coopératives. Les auteurs proposent un éclairage intéressant lié à la problématique de coordination en entreprise. Ils distinguent six différentes cités, auxquelles Boltanski et Chiapello (1999) ont ajouté la cité par projet. Ces cités –ces mondes- impliquent des formes d'accord, des objets sociaux différents qui permettent d'identifier la nature de la situation et de savoir sur quel mode de résolution des conflits et des controverses il faut se positionner.
Compte tenu de la spécificité du domaine d'activité et de l'orientation-marché qui se dessine au sein de la BnF, il nous a semblé pertinent de questionner les enseignements de l'approche de Boltanski et Thévenot. Le monde de l'inspiration et le monde marchand nous sont apparus comme étant relativement proches des problématiques dont témoigne le cas, comme nous le verrons plus loin. Dans *le monde de l'inspiration, les objets valorisés sont ceux qui renvoient au génie créateur ; l'artiste ne se souciant guère de la critique que l'on réservera à son oeuvre, de la valeur marchande de celle-ci, se déplace dans un monde « inspiré ». Seuls importent la création, le jaillissement de l'inspiration. Le monde marchand met au centre des principes qui le régissent les notions servant habituellement à définir les lois du marché. Etre concurrentiel, capter la clientèle, réussir une affaire, obtenir le meilleur prix, tirer profit d'une transaction sont autant d'objectifs qui illustrent ce qui importe dans la situation marchande. Evidemment, chacun de ces mondes ainsi décrits n'a d'existence que*

théorique. Mais l'hypothèse ici est que l'identification des mondes est une phase nécessaire pour construire des accords, trouver des solutions, résoudre les inévitables conflits entre mondes. Autour de l'idée centrale de coordination entre les mondes, les auteurs invitent à considérer les notions de controverse, de cohabitation et de résolution de conflit. Plusieurs modes de coordination existent ou coexistent *(la clarification, l'arrangement, le compromis)* selon les mondes engagés dans la controverse.
Les verbatims ci-dessous illustrent l'incompréhension du système actuel qui tente de faire coexister la cité inspirée et la cité marchande.

« Si tu veux, en 2006, on était déjà à 20 000 élèves, ça veut dire quoi ? Et ici y'a la culture du chiffre mais ça veut dire quoi ? » (…) « Heu je pense que voilà On veut rationnaliser c'est normal, on veut innover c'est normal mais si tu veux, on est une grande grande heu moi j'ai revu mon directeur, enfin je revois toujours les anciens et en fait, cette bibliothèque est devenue une industrie, une usine et avec une tête qui est complètement Déconnectée de la bibliothèque, enfin de ce qu'elle est… (…) » (Répondant 19)

« On est toujours si tu veux, si tu veux, ils veulent être à la mode, enfin ils veulent être tendance, mais on est une grosse bibliothèque, on est un gros établissement, A. fait fie un peu que c'est une bibliothèque (…) Si tu veux parlons marketing mais valorisons ce qui est à valoriser ! Et allons pas inventer un truc Faire un espace contemporain mais on est une bibliothèque ![32] *On est dans une bibliothèque, on te fait faire du marketing. (…) L'injonction c'est le chiffre, c'est le volume. « Combien t'as fait aujourd'hui ? » (…) Et moi, ce qui m'étonne, c'est que dans l'offre qu'on propose ici, voilà, y'a pas de caution scientifique demandée. Voilà, j'imagine qu'un jour on fera des goûters d'anniversaires. »* (Répondant 19)

« Donc c'est aussi pour ça que des collègues sont réticents parce qu'il y a eu des expériences (…) avec des consultants. On en a eu beaucoup dans cet établissement. Justement au moment du projet, qui venaient réfléchir avec nous et parfois, quand on confronte des mondes trop extérieurs, ça créé un choc de culture qui n'est pas toujours salvateur en fait ». (Répondant 28)

Les extraits suivants issus du journal de bord soutiennent le désaccord des cités précédemment évoqué.

Encadré 31. Extrait n°10 du journal de bord (I)

Déjeuner informel avec C., M. et E. le 21 décembre 2015. La discussion tourne autour du marketing. M. fait une thèse en sociologie, la représentation du roman pour adolescents aujourd'hui : de l'édition à la réception et « *adore le marketing* ». E. « *n'a pas la passion du chiffre* ». Association du marketing et chiffre. E. reproche aux « *marketeurs* » d'avoir une vision court-termiste « *il faut faire gonfler les chiffres pendant 2-3 ans, avant qu'ils ne partent. Ils ne voient pas à long terme* ».

Encadré 32. Extrait n°11 du journal de bord (I)

Déjeuner du 18 décembre 2015. Avec E., C. et S.. C. évoque la réunion de la veille et pense qu'il faut sortir du fantasme de la bibliothèque. S. rappelle que c'est une bibliothèque mais C. pense au contraire qu'il faut sortir de ça.

Ces deux extraits témoignent de la difficulté à faire coexister la « cité inspirée » et la « cité marchande » au sein de la BnF.

32- Le ton du répondant traduit son agacement et sa désorientation.

Synthèse de la section 4

1. Des freins structurels et fonctionnels
1.1. Des freins statutaires 1.2. De la difficulté d'instiller une coordination inter-fonctionnelle et inter-service
2. Une incompréhension et un manque de clarification
2.1. Manque de compétences 2.2. Manque de repères
3. Des réticences rémanentes et manifestes
3.1. Une dissimulation du service recherchée par le recours au « flou sémantique » 3.2. La légitimité axiologique : un frein idéologique 3.3. Le désaccord des cités

La section 4 a permis de comprendre les facteurs d'affaiblissement et les freins à l'intégration du marketing. Les réticences sont le plus souvent idéologiquement motivées. Les apports de Thévenot et Boltanski (1991) constituent en ce sens un cadre d'analyse théorique pertinent pour saisir le sens des résistances. Les observations ont également mis au jour le manque de compétences en marketing et de repères de certains personnels qui aboutit au rejet de la discipline.

Tableau 41. Section 4 - Tableau de synthèse

Les obstacles et conflits éventuels de représentation	Sources de données mobilisées
• Rejet perceptible du marketing dans les entretiens menés auprès des répondants. • Ce sont surtout les « pro » marketing qui analysent ce rejet.	**Entretien semi-directif**
• Rejet idéologiquement motivé. • Assimilations et confusions abusives. • Représentation du marketing erronée.	**Discussion informelle hors-micro** • Déjeuner sur le lieu de travail et à l'extérieur • Pauses
• Les raisons et motivations sous-jacentes du rejet du marketing sont mises au jour.	**Techniques projectives** • Administration de 8 dessins auprès des personnels les plus réfractaires.

APPORTS

Le recoupement des résultats issus des différentes sources de données mobilisées révèle le rejet du marketing et les raisons qui en découlent. L'analyse des dessins administrés fera l'objet d'une partie dans la section dédiée aux invariants.

Section 5 : Un départ du marketing...

1. Le départ de A. : que reste-t-il ?

1.1. Raison(s) du départ et parole libérée de l'expert
1.2. Perception par les équipes

2. Changements organisationnels

2.1. Conséquences organisationnelles
2.2. Conséquences en termes de conduite de projet marketing

Comme évoqué précédemment, A. quitte ses fonctions début mars 2016 après un an et quatre mois d'exercice. Rappelons que les deux entretiens menés avec l'expert lors de la phase qualitative exploratoire nous avaient déjà mis sur la voie d'un départ envisagé et les confidences recueillies lors du « stage d'observation » avaient confirmé nos premières impressions. Notre départ de la BnF ayant lieu le 22 décembre 2015, nous apprenons la démission de A. (pas encore effective) par le répondant 21 lors d'un appel téléphonique d'ordre personnel courant février 2016. Il nous semble alors pertinent de « faire un retour » sur le terrain quelques mois après le départ de A. afin d'appréhender les conséquences organisationnelles engendrées par l'« exit[33] ». Nous sollicitons alors A. qui nous dirige vers le Chef de Service de l'Action Pédagogique qui à son tour nous oriente vers le Directeur par intérim du Département des Publics et de la Médiation, le répondant 26 et lui faisons part de notre requête. Après s'être montré quelque peu perplexe quant à notre démarche, il accepte finalement de nous recevoir trois semaines au sein de l'établissement où nous disposons d'un bureau au sein du département de l'Edition. La deuxième phase d'observation au sein de la BnF a lieu du 1er au 23 juin 2016 soit six mois après notre première immersion et trois mois après le départ de la directrice du DPM.
Cette section s'intéresse particulièrement à l'analyse du départ de A., ses conséquences, la perception des agents ainsi que les difficultés d'un retour sur le terrain.

1. LE DÉPART DE A. : QUE RESTE-T-IL ?

1.1 RAISON(S) DU DÉPART ET PAROLE LIBÉRÉE DE L'EXPERT

Nous jugeons pertinent de rencontrer de nouveau A. afin d'obtenir une parole « libérée » du devoir de réserve de l'acteur. Nous sollicitons A. par courriel pour lui proposer un rendez-vous de nature informelle. Cette dernière répond de manière positive à notre demande. Ainsi, nous programmons un entretien le 13 juin 2016 et nous donnons rendez-vous dans un café parisien. La discussion a lieu de 17h45 à 19h10. Elle n'a pas été enregistrée étant donné le caractère informel de la discussion. Cependant, une fois l'entretien terminé, nous procédons instantanément au recensement des « idées-forces » mémorisées lors de la discussion.

33- « Exit » en référence au modèle développé par Hirschman (1970).

Encadré 33. Note rédigée suite à la discussion informelle avec A.

A.
Ex-directrice du Département des Publics et de la Médiation
Recrutée fin décembre 2014 et démission le 11 mars 2016
Discussion informelle menée le vendredi 13 juin dans un Café Parisien, « Ruc » de 17h45 à 19h10
Idées-forces de la discussion informelle

- Officiellement, départ pour raisons personnelles ;
- Officieusement, « burn out » lié aux difficultés rencontrées lors de la tentative de mise en œuvre de projets « marketing » et à la force d'inertie de ses équipes ;
- A évoqué la position spatiale de son bureau deux fois : « *J'ai eu un flash quand je suis arrivée ici pour la première fois ; je me suis dit que je ne ferais pas plus de 14 mois* » ;
- Nature dynamique et pragmatique, porteuse de projet ;
- Nouvelle chargée de mission marketing : technicienne.

Ces confidences recueillies auprès de A. confirment nos observations et conclusions de la première phase empirique effectuée à la BnF. Son départ est lié aux difficultés que l'acteur a rencontrées lors de la conduite de projets marketing. La force d'inertie et le « manque d'incarnation » de ses équipes ont conduit A. à quitter son poste de Directrice du Département des Publics et de la Médiation. Elle nous confie à plusieurs reprises que c'est la première fois qu'elle est confrontée à de telles difficultés et compare souvent son expérience positive au sein du Centre Pompidou Metz.
A deux reprises, elle évoque spontanément la position spatiale de son bureau ce qui renvoie à la section 3 de notre analyse où nous interrogeons l'approche psychanalytique de Freud. ***Considérer l'influence –consciente ou non- de son espace de travail ne semble pas improbable et dénué de sens dans sa décision de quitter l'établissement.***

Modèle d'Hirchman (1970)

Il nous semble intéressant d'interroger le modèle « *Exit, Voice and Loyalty* » dans l'analyse du départ de A. Ce modèle, élaboré par Hirschman (1970) a d'abord été utilisé en économie. L'influence de ses travaux dépasse les sciences économiques et constituent un cadre d'analyse pour les sciences sociales, notamment la sociologie et les sciences politiques. Ce modèle met en exergue les réactions individuelles au mécontentement et les modalités de résolution des dysfonctionnements et conflits observés dans une organisation.
Cette grille de lecture mérite d'être exposée pour tenter d'apporter un éclairage additionnel au départ de A.
Le modèle « *Exit, Voice and Loyalty* » envisage trois réactions face au mécontentement :

Exit (défection, fuite, exil) c'est-à-dire « l'abandon de la relation dans laquelle on intervient en tant qu'acheteur d'une marchandise ou en tant que membre d'une organisation, que ce soit une entreprise, une famille, un parti politique ou un Etat ». La défection se traduit par un changement (d'entreprise, d'association, etc.) ou par une mise en retrait.

Voice (prise de parole, protestation) : c'est-à-dire « toute tentative visant à modifier un état de fait jugé insatisfaisant que ce soit en adressant des pétitions individuelles ou collectives à la direction en place, en faisant appel à une instance supérieure ayant barre sur la direction ou en ayant recours à divers types d'actions, notamment ceux qui ont pour but

de mobiliser l'opinion publique ». La prise de parole exprime donc de façon plus générale une protestation et l'amorce d'un conflit.

Loyalty (loyauté, fidélité) : c'est-à-dire le fait que des individus demeurent fidèles à une entreprise ou une institution malgré l'insatisfaction ou le mécontentement éprouvé. « Les sentiments de fidélité, de devoir à l'égard de l'institution ou du mouvement, l'acceptation résignée de ses défauts sont assez puissants pour faire passer par-dessus les mécontentements qu'il suscite », écrit Erik Neveu (*Sociologie des mouvements sociaux*, p.31).

Hirschman montre qu'on peut appliquer ce modèle à un grand nombre de situations dans lesquelles un individu est associé volontairement à un groupe.

Le schéma proposé ci-dessous synthétise le modèle de Hirschman.

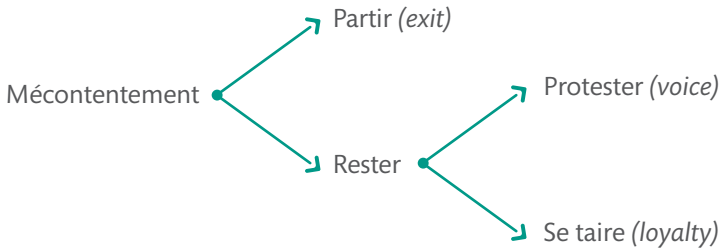


Figure 18. Cadre d'analyse du mécontentement élaboré par Hirschman (1970)

En réponse aux dysfonctionnements constatés, A. a choisi volontairement de partir et a donc opté –parmi les choix modélisés par Hirshman- pour l'*exit*.
Afin d'analyser ce choix, nous tentons d'expliquer les raisons qui ne l'ont pas conduites à protester *(voice)* ou à se taire *(loyalty)*.

Loyalty : la majorité des personnels de la BnF y travaillent depuis des années, parfois-même depuis plusieurs décennies, sont fonctionnaires d'Etat et très attachés au service public. Le sentiment d'appartenance à l'établissement est très fort, ce qui n'est pas le cas pour A.
« Ça a été de pouvoir recruter A. en l'occurrence, qui n'est pas titulaire de la fonction publique mais qui venait d'un établissement public, puisque vous savez qu'elle était à Pompidou. Et qui avait un contrat à durée indéterminée à Pompidou et donc on a pu, par un dispositif de portabilité des contrats au sein du ministère de la culture, entre les opérateurs, considérer qu'elle était, qu'elle pouvait avoir un contrat à la BnF directement en CDI. » (Répondant 23).
Voice : A. aurait pu protester auprès de la direction générale qui connaissait les difficultés rencontrées. *« Petit à petit »* est la réponse apportée pour ne pas brusquer. *«Faire de la pédagogie, expliquer, prouver, faut montrer qu'ils ne vont pas changer de nature, d'essence… »* (Répondant 23)
La nature « dynamique et pragmatique » de A. l'a conduite à l'*exit*.

1.2. PERCEPTION PAR LES ÉQUIPES

Trois éléments de contexte rendent particulièrement délicat et pertinent notre retour sur le terrain :
(1) Le départ de la Directrice des Publics et de la Médiation le 11 mars 2016.
(2) Laurence Engel devient présidente de la BnF le 5 avril 2016.
(3) L'arrivée de la chargée de mission marketing et développement des publics en mars 2016.
Comme évoqué plus haut, le premier élément de contexte est l'objet de notre retour sur le terrain mais il est pertinent de souligner que ce départ ne favorise pas notre réintégration auprès des deux équipes que dirigeait A. (le service de l'action pédagogique et le service de l'accueil). En effet, nous sollicitons plusieurs acteurs interrogés lors de la première phase d'observation qui, malgré quelques relances, ne répondent pas à nos requêtes, notamment le répondant 19. Nous y revenons plus en détails dans la partie 2.2.
Toutefois, nous réussissons à nous entretenir avec le répondant 20 qui accepte de nous recevoir le 8 juin 2016. Cependant, l'entretien s'avère particulièrement difficile à mener. Le répondant parle *« d'un sujet touchy »* lorsque nous évoquons le départ de A. Ses propos traduisent la confusion entre les aspects personnel et opérationnel du départ de la directrice du département. L'extrait suivant issu du journal d'entretiens illustre les interrogations que suscite notre retour sur le terrain.

Encadré 34. Extrait du journal d'entretiens – Durée de l'entretien : 41'

Mes ressentis : **Entretien difficile et délicat à mener.** Premier interlocuteur que je réinterroge après le départ de A. Je crois avoir **manqué d'adresse** dans la présentation de l'objet de cet entretien. Confusion entre la personne et le poste (« comment perçois-tu le départ de A. ? »). **Sujet tabou** (lié à la personne). J'aurais peut-être dû parler du départ de la Directrice du Département des Publics et de la Médiation sans évoquer le nom **(plus formel)**. Ou peut-être même ne pas évoquer son départ de manière explicite. Simplement lui demander « où en sont les projets initiés par A. ? ». Je crois tout de même avoir réussi à **la rassurer** –d'ailleurs, elle me dira que je fais preuve de pédagogie- en présentant mon projet de recherche qui s'inscrit dans le cadre universitaire, qu'il y a un protocole méthodologique à suivre et qu'il doit répondre à des critères de scientificité (retour sur le terrain, validité, revoir les interlocuteurs interrogés lors du mois de décembre). Et que l'objet de cet entretien réside dans les projets marketing qui sont en cours (projet CRM, etc.)

Au début de l'immersion, un autre élément retient notre attention et mérite d'être exposé ici. Il est convenu que nous devions disposer d'un bureau au sein de l'Action Pédagogique dirigé par le répondant 18. Le jour-même, il nous informe que nous ne pouvons rester ici et que nous devons solliciter le directeur du Département des Publics et de la Médiation par intérim (le répondant 26). Ce dernier nous indique un bureau situé au sein du Département de l'Edition. C'est alors que nous nous éloignons géographiquement de l'équipe de l'Action Pédagogique auprès de qui nous aurions pu recueillir des données pertinentes pour notre travail.

Il a donc été difficile de s'entretenir avec les agents interrogés lors de la première phase empirique. Aussi, il nous semble intéressant d'étudier cette «fuite» dont nous tentons de fournir une explication. La départ de A. engendre, d'une certaine manière, la « fuite » de certains acteurs par rapport à notre travail qui ne souhaitent pas être réinterrogés. Les acteurs nous associent et nous assimilent –peut-être de manière abusive- à A. Notre travail

porte sur le marketing et nous avons partagé le même espace pendant quelques semaines. Aux yeux des acteurs, nous avons créé un lien et une « intimité » en tant que *« marketeuses »*. D'ailleurs, le répondant 21 nous demande si nous avons des nouvelles de A., pensant alors que nous avons gardé une certaine proximité.

2. CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

2.1. CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES

Suite au départ de A., *« le Département des Publics et de la Médiation est en phase de réorganisation. »*[34] Il est convenu que le répondant 26 assure l'intérim de A. pendant une période déterminée. Lors d'un entretien avec ce dernier, nous apprenons qu'il dirigera temporairement le département jusqu'au mois de septembre 2016 et qu'un recrutement est prévu pour septembre 2016. Toutefois, à l'heure où nous remettons ce document, c'est le Directeur de la Diffusion culturelle qui dirige par intérim le DPM.

2.2. CONSÉQUENCES EN TERMES DE CONDUITE DE PROJET MARKETING

Les projets marketing initiés par A. ont été maintenus comme nous l'apprennent les acteurs de nouveau interrogés (les répondants 20, 21 et 26). Le directeur par intérim du Département des Publics et de la Médiation nous informe que la « journée séminaire » a eu lieu au mois de mai 2016. Cette journée devait mettre l'accent sur les propositions des différents comités de pilotage (EAC, fréquentation, numérique, tourisme), des groupes de travail formés par A. en réponse au mode projet affirmé par la Direction générale. Il est utile d'apporter des précisions sur la perception de ces comités par les agents concernés. En effet, nous avons assisté à deux réunions les concernant (R01 et R02) et avons évoqué le comité EAC[35] avec le pilote concerné lors de l'entretien n°6 avec le répondant 19.

L'extrait suivant issu du journal de bord illustre la perception de certains acteurs à l'égard des comités de pilotage.

Encadré 35. Extrait n°12 du journal de bord (II)

23/06/2016

Déjeuner informel avec le répondant 21. Le répondant 21 me dit que le répondant 19 est mal. Raison peut-être pour laquelle il ne souhaite pas me rencontrer. Il me parle des comités (EAC, tourisme, numérique) qui étaient à l'initiative de A. Après son départ, il me dit que les équipes ne souhaitaient pas continuer et ne voyaient pas l'intérêt puisqu'elle n'était plus là et que de toute façon, ils n'ont jamais été motivés par ces comités, n'ont jamais bien compris l'objectif, n'ont jamais saisi le contenu. Le répondant 19 a fait une présentation confuse devant l'équipe de l'action pédagogique. Le chef de service n'a pas compris. Ça a été une épreuve un peu compliquée pour le répondant 19 manifestement.

34- Ce verbatim illustratif est la réponse à la question posée par l'intervieweur lors de l'entretien n°6 : « Ces démarches marketing, c'est assez récent non ? »

35- Education Artistique et Culturelle.

Les agents en charge d'animer ces comités ne voient pas la pertinence de continuer à travailler sur ces projets étant donné le départ de A. Néanmoins, la journée consacrée aux résultats et propositions des comités a été maintenue après son départ.
L'autre projet mis en œuvre par l'ex-Directrice concerne l'acquisition du logiciel CRM qui a été confié à la chargée de mission marketing et développement des publics recruté au mois de mars 2016. *« En fait c'est moi qui suis en charge de ce projet, avec mon arrivée en fait, il a été convenu, avec la DG et A. que c'est moi qui reprenne le dossier d'une part parce que j'avais déjà été amenée à utiliser l'outil et à le déployer dans une administration (…) »* (Répondant 29)

Synthèse de la section 5

1. Le départ de A. : que reste-t-il ?

1.1. Raison(s) du départ et parole libérée de l'expert
1.2. Perception par les équipes

2. Changements organisationnels

2.1. Conséquences organisationnelles
2.2. Conséquences en termes de conduite de projet marketing

La section 5 a mis au jour les difficultés rencontrées lors de cette seconde collecte de données qui se situent à deux niveaux :

• Le croisement des informations recueillies aboutit à deux explications du départ de la directrice du DPM, l'une officielle et l'autre officieuse. Dans cette section, la raison officieuse est celle vers laquelle nous portons notre intérêt puisque nous l'avons obtenue par A. elle-même, lors de la discussion informelle réalisée le 13 juin 2016.

• Lors des entretiens menés avec certains répondants déjà interrogés lors de la première phase empirique, l'explication officielle domine et il n'est donc pas aisé d'obtenir « des paroles libérées » de la part des acteurs interviewés. Bien que la raison officielle domine dans les discours (départ pour des raisons personnelles), les entretiens de cette deuxième phase empirique sont délicats à mener : son départ est associé à un sujet « touchy » qui laisse entrevoir le motif officieux.

La démission de A. nous a conduits à revenir sur le terrain pour questionner les modalités organisationnelles et saisir le degré d'intégration du marketing post-départ. Le processus administratif est tel, qu'à l'heure où nous rédigeons, le remplacement de A. n'est pas encore effectif. La direction du Département des Publics et de la Médiation est assurée par le Directeur de la Diffusion Culturelle.

Tableau 42. Section 5 - Tableau de synthèse

Le départ du marketing	Sources de données mobilisées
• Très peu d'entretiens formels ont été conduits suite au départ de A. avec son équipe. • Entretien mené avec son remplaçant par intérim pour découvrir les changements organisationnels.	**Entretien semi-directif**
• « Parole libérée » • Raisons officielle et officieuse de son départ. • Confirmation des données recueillies lors de discussions informelles pendant la première phase empirique. • Recueil de données auprès de répondants interrogés lors de la première immersion qui laisse entendre les difficultés dans la conduite de projets marketing.	**Discussion informelle hors-micro** • Café à l'extérieur • Déjeuner à l'extérieur
• Directeur des Editions par intérim. • Recrutement en cours.	**Analyse documentaire (sources externes)** • Organigramme

APPORTS

Le retour sur le terrain a permis de découvrir le degré d'intégration du marketing après le départ de la directrice du DPM.

Section 6 : … Pour une intégration du marketing recalibrée

1. L'arrivée de Y : quelle intégration ?

1.1. La reconnaissance du marketing dans l'organigramme
1.2. Une tentative de rassemblement autour du marketing
1.3. Perception de l'arrivée de Y.

2. Pour quelles missions et ambitions ?

2.1. Sensibilisation et professionnalisation de l'interne
2.2. Vers une organisation transversale et structurée

Ce chapitre s'intéresse au poste de chargé de mission marketing et développement des publics rattaché à la Direction Générale, créé en mars 2016.
Afin d'introduire cette section, nous jugeons utile d'exposer les verbatims suivants issus de l'entretien mené avec Y., la chargée de mission marketing et développement des publics recrutée début mars 2016. En effet, ils nous semblent amener de manière pertinente cette partie dédiée à une intégration plus éclairée et avisée du marketing et à ses clés de réussite.

« Déjà, je pense que la ***DG a déjà commencé à faire ce travail.*** *Elle a voulu délibérément que* ***je sois rattachée*** *parce qu'elle a aussi bien perçu peut-être* ***les obstacles ou les freins qu'aurait pu rencontrer cette même fonction dans une direction.*** *Donc là, quelque part, on lui donne plus de poids à cette fonction,* ***ça démontre quand même la volonté de la DG, de développer, de mettre en place des outils de marketing.*** *Ça déjà je pense que c'est une très bonne chose parce que déjà pour moi, c'est énorme d'avoir fait ça. L'autre point, c'est qu'il faudra* ***montrer l'exemple.*** *Pour montrer que la fonction est là pour donner des outils et des méthodes mais qui vont pas forcément bouleverser la façon de travailler et qui est plutôt là en* ***accompagnement****. Faut donner l'impression je pense, même si en réalité c'est pas ma vision du marketing, pour moi le marketing c'est pas une fonction transversale, c'est une vraie fonction qui doit apporter, qui a une valeur ajoutée. Dans un établissement…il faut que ce soit plutôt une* ***mission d'accompagnement****, on est là pour accompagner je pense, en donnant des outils, en montrant et hop on avance comme ça, de montrer par l'exemple que tel ou tel outil, que ça marche, et que ça continue de marcher et que après voilà. Je pense que ça doit se faire en plusieurs étapes c'est à dire que dans ce poste-là, il faudra d'abord* ***1- de la pédagogie, 2- initier des actions pas forcément trop ambitieuses dans un premier temps, des petites actions qui sont très opérationnelles qui parlent à tout un chacun et qui fonctionnent, et après déployer en parallèle des chantiers de grande*** *envergure qui là… ».* (Répondant 29)

Cette partie s'attache à mettre en exergue les configurations qui contribuent à donner de l'influence au marketing.

1. L'ARRIVÉE DE Y : QUELLE INTÉGRATION ?

1.1. LA RECONNAISSANCE DU MARKETING DANS L'ORGANIGRAMME

Nous l'avons évoqué tout au long de ce document, l'établissement a créé un poste directement rattaché à la Direction Générale dont l'intitulé « chargée de mission marketing et développement des publics » témoigne de « l'exposition » affichée du marketing par la Direction générale.
Néanmoins, la dénomination « marketing » a connu des difficultés en conseil d'administration : *« En fait le truc c'est que déjà marketing c'est un terme anglais et c'est très bête mais dans une bibliothèque notamment où la langue française est quand même très importante, je pense que quoiqu'il se passe, à part effectivement cette chargée de mission de marketing et y'a quand même des discussions sur cette appellation… au final, on verra, y'aura peut-être des surprises au dernier moment.* ***Peut-être qu'au dernier moment ça va évoluer aussi, c'est pas impossible****. »* (Répondant 13)

« La DG a tenu bon ! C'est bien, je trouve ça bien. C'est pas que j'aurais pas aimé mais quelque part, c'est pas « sale » le marketing, on a l'impression… c'est juste de redire et c'est pour ça que je pense que c'est important que la DG l'ait gardé ; le marketing ce sont des outils, ce sont des méthodes, je pense que c'est encore une fois – tout à l'heure on parlait d'image- je pense que c'est la projection qu'ont les gens du marketing qui a dû provoquer autant de réticences. » (Répondant 29)

« Le chef du Département des Publics et de la Médiation ne pouvait pas avoir de stratégie marketing efficace en étant rattaché à la DDC, ***y'a que un poste identifié marketing, sans avoir peur des mots et rattaché à la Direction générale, c'est-à-dire que la direction générale donne son assentiment par le fait que le poste soit identifié marketing et rattaché directement à la DG****, et donc elle est indépendante de toutes les directions parce que toutes les directions travaillent pour les publics, avec des publics cibles différents. »* (Répondant 20)

La chargée de mission marketing et développement des publics (Y.) souligne toutefois l'influence relative de la fonction marketing : *« **C'est une fonction qui n'est pas encore reconnue** mais je pense qui gagnerait à être connue ; je dis pas ça parce que je fais ce boulot mais je trouve que ce serait dommage… Moi, les personnes que je rencontre me disent c'est bizarre qu'on n'ait pas pensé avant à recruter quelqu'un qui ait cette mission-là, ça me surprend », enfin à chaque fois on me dit ça. Tout ça pour dire que c'est encore une espèce d'image qu'on en a qui est complètement erronée. »* (Répondant 29)

Focus sur le *background* de Y.

Chiapello (1998) précise que les organisations culturelles ont de plus en plus recours à des profils de gestionnaire. Celui de Y. est intéressant : elle dispose d'un cursus orienté « commerce international » et d'expériences professionnelles sur des postes marketing au sein d'institutions privées ainsi que dans un établissement public à caractère administratif (EPA). Nous proposons au lecteur un tableau récapitulatif du parcours et des expériences professionnelles de Y. au sein des entreprises où elle a travaillé.

Tableau 43. Profil de la chargée de mission marketing et développement des publics

Entreprise	Intitulé du poste	Durée du poste
IGN (Institut national de l'information géographique et forestière)	Responsable communication webmarketing - internet	7 ans
Les missions au sein de l'IGN: Communication externe, institutionnelle et numérique - Communication commerciale et promotionnelle - Marketing direct et relationnel Supports / moyens (médias et hors médias) : mailing et emailing, newsletters, campagnes, achat d'espace publicitaire, médiaplanning, événements, réseaux sociaux, site web, relations publiques...		
OCÉ A canon Compagny	Chef de produit	1 an
OPUS informatique et internet	Responsable communication marketing	9 ans
Hellopro (groupe EDG)	Chef de publicité	1 an
Background		
Centre de Formation des Journalistes (Responsable de communication, Stratégie de communication / communication digitale / RP)		
Institut supérieur du marketing		
Formation certifiante «Directeur marketing» (Marketing stratégique, e-marketin, marketing opérationnel)		
Maîtrise LEA Commerce international		

L'expérience professionnelle de Y. au sein de l'Institut national de l'information Géographique et Forestière (IGN) a facilité son recrutement au sein de la BnF. En effet, les missions marketing menées dans cette organisation ont favorisé la réceptivité de la direction générale compte tenu du statut public de l'établissement. Y. nous confie hors micro[36] « avoir été briefée » par Bruno Racine (l'ex-président de la BnF) et Sylviane Tarsot-Gillery (la Directrice Générale) concernant la non-utilisation d'un vocabulaire orienté « privé. » Elle nous dit à cette occasion que *« le terme « client » est à éviter et que le principe de précaution est à appliquer. »*

Toutefois, malgré les précautions à prendre, le marketing incarné par les expériences professionnelles de Y. et par son poste directement rattaché à la Direction Générale témoigne de l'intégration du marketing dans la structure.

36- A la fin de l'entretien n°17.

1.2. UNE TENTATIVE DE RASSEMBLEMENT AUTOUR DU MARKETING

1.2.1. La création d'un réseau de référents pour être plus fort

Dans l'exercice de sa fonction, Y. voit la nécessité de rassembler des personnels autour de la fonction marketing, notamment dans le cadre du projet CRM.

« Si on fait l'acquisition d'un outil CRM, c'est quoi CRM ? C'est gestion de la relation client. Dans une administration où on peut pas trop utiliser le mot « client », ça fait quand même un peu peur. C'est pour ça que moi quand je suis allée faire la tournée des postes et expliquer ce qu'était un CRM, en disant bien « voilà, on va gérer des usagers, des clients, des prospects, des visiteurs, on va gérer toutes ces personnes-là dans un outil qui va permettre, qui va vous permettre, qui va vous aider à gagner du temps au quotidien, vous allez plus faire les trucs à la main, extraire tous les noms des machins pour envoyer un message… En plus, ce que j'ai proposé, j'ai proposé de mettre à disposition un kit de communication-marketing parce qu'avec l'organisation actuelle, l'utilisation d'un CRM pour les gens qui ne savent pas ce que c'est… Y'avait deux scénarios possibles : soit c'était géré par un sorte de cellule qui s'occupe de ça et qui nous serait rattachée directement ; c'était compliqué. Soit créer un réseau de référents en interne, en identifiant des ressources qui montreraient cette capacité d'apprendre et qui pourrait ensuite assurer le relais en interne auprès des directions mais tout en partant du principe qu'il y aurait une communication qui serait vraiment recadrée (…). Donc à un moment donné, les gens font quand même tout seul. Voilà et en organisant ce comité, et en proposant des gabarits kits du marketing ; y'a des gabarits de kits d'informations (…). » (Répondant 29)

« La deuxième alternative c'était de créer ce fameux réseau de référents que je pilote, en les réunissant régulièrement, mais ces référents en fait, il a fallu également qu'on en ait à peu près… en fonction de la taille des directions, y'en a un à la DDC, on en a un au dépôt légal, on en a un à la délégation du mécénat etc. En fait on a essayé d'activer… Enfin, j'attends de voir les toutes dernières contributions jusqu'au 6 juin… J'ai donné une deadline (…) Et en fait, ce qui s'est passé là typiquement pour ce réseau de référents, je pense que la façon dont on va fonctionner c'est que, on va se réunir une première fois ; je les ai pas tous rencontrés individuellement (j'ai à peu près une dizaine de personnes déjà identifiées) ; je vais les rencontrer individuellement pour justement pouvoir échanger sur les différentes problématiques qui les concernent, sur la façon dont on va fonctionner, comment est-ce qu'ils vont pouvoir relayer l'information pour pouvoir travailler ensemble dans le cadre ***d'un réseau.***» (Répondant 29)

Y. perçoit la nécessité de travailler avec les personnels issus des différentes collections. Cette nécessité découle également de la nature du poste qu'elle occupe.

1.2.2. Se montrer pour exister et rassembler : *« Faire le marketing de la fonction marketing »*

Comme nous venons à l'instant de l'évoquer, la nature du poste de Y. –chargée mission- laisse entendre qu'elle est seule. La création d'un réseau de référents pour l'aider dans ses « chantiers marketing » atteste de sa solitude. Aussi, la difficulté d'intégrer une structure globalement réfractaire au marketing incite à se montrer. *« C'est moi qui suis obligée d'aller un peu frapper à toutes les portes. C'est pas comme si j'arrivais sur un poste qui était déjà... C'est pas comme quand on arrive sur une fonction déjà existante et où l'on prend le poste de quelqu'un. Non seulement, on n'est pas attendu, on n'est pas forcément… En tout cas, on nous déroule pas le*

tapis rouge ; c'est une fonction qui n'a jamais été mise en place. Vraiment vraiment, je passe mes journées à rencontrer les gens, je me manifeste, je m'incruste à toutes les réunions, je suis obligée de le faire. Si je fais pas ça, on pensera pas forcément à moi (…). Comme je dis, ***je fais vraiment le marketing de ma fonction. (…) Moi sur ce poste-là, je suis obligée de me mettre en avant. Il faut être présent, il faut occuper l'espace tout le temps. Il faut tout le temps être présent, il faut se montrer, presque se rendre indispensable****.* » (Répondant 29)

1.3. PERCEPTION DE L'ARRIVÉE DE Y.

L'intitulé du poste de Y. et les difficultés rencontrées par A. peuvent jeter un doute raisonnable sur le succès de l'intégration du marketing au sein de la structure. Néanmoins, le président et la directrice générale de l'établissement ont avisé Y. des éventuelles complications liées à son arrivée et lui ont formulé quelques « recommandations managériales » (cf. section 6, 1.1.).
L'analyse de l'entretien avec le répondant 20 laisse apparaître une intégration acceptée-du moins tolérée- et légitimée de Y.

Tableau 44. Critères de réussite de l'intégration du marketing (Répondant 20)

	Critères de réussite
Background	Technicité, expertise *« Elle a une vision structurée du projet »* Expérience dans un établissement public à caractère administratif
Pédagogie	*« Y. a réussi à expliquer »* *« Y. a réussi à faire comprendre ça à tout le monde »* *« Elle a pris du temps pour rencontrer les gens »*
Rassurer	*« Elle a su rassurer l'ensemble des personnels de la BnF qui vont verser leurs fichiers au sein de l'outil »*

La chargée de mission marketing et développement des publics directement rattachée à la Direction Générale est recrutée en mars 2016, au moment où la directrice du Département des Publics et de la Médiation quitte l'établissement. Son arrivée a été préparée et étudiée. La nature du poste de Y. l'incite à créer un réseau pour fonctionner en mode projet et pour ainsi donner de l'influence au marketing dans la structure.

2. POUR QUELLES MISSIONS ET AMBITIONS ?

« Pour moi, c'est ça le marketing dans un établissement public et culturel. C'est ça. C'est d'essayer de mettre l'usager au cœur de la réflexion et pas de dire « ouais mais ce fichier-là c'est le mien. Faut qu'on le chouchoute cet usager ; faut qu'on lui donne envie de revenir et je trouve que c'est pas gagné. Y'a du travail. » (Répondant 29)

Les difficultés soulevées précédemment (section 4) impliquent la nécessité de trouver des solutions efficaces aux problèmes engendrés par l'implantation de la démarche

marketing. La méconnaissance et le manque de compétences des agents, les confusions et assimilations abusives que le mot marketing suscite ou encore la force d'inertie des équipes conduisent la chargée de mission marketing et développement des publics à sensibiliser et à professionnaliser l'interne sur le plan du marketing.

2.1. SENSIBILISATION ET PROFESSIONNALISATION DE L'INTERNE : FONCTION RH

L'analyse du discours de Y. laisse apparaître sa volonté de professionnaliser le réseau de référents. *« Si elle n'a pas les compétences mais qu'elle a envie d'apprendre, moi je propose des séances d'initiation au marketing relationnel. Toutes les personnes qui auraient besoin d'une remise à niveau, je le ferai volontiers. Là j'ai déjà à peu près trois personnes. On me l'a beaucoup demandé parce qu'à chaque fois que je fais des présentations, c'est qu'on entre déjà dans le détail (…) Ceci dit, c'est intéressant parce que les gens sont quand même demandeurs une fois qu'on leur explique. Au début, ils sont un peu, voilà ils sont un peu en retrait. Quand on commence à leur expliquer en détail, d'un seul coup, paf, les gens… ça a débloqué quelque chose. « Ah c'est peut-être intéressant finalement, j'y avais pas pensé mais peut-être que là on pourrait en avoir besoin. » Et c'est beaucoup comme ça que ça marche, c'est ça qui est génial. (…) J'ai proposé de faire des formations d'une demi-journée aux agents sur plusieurs thèmes différents, principalement du marketing relationnel, de la com'-marketing et je vais faire peut-être un focus sur le marketing opérationnel dans ses grandes lignes (…) Et je vais y aller en leur donnant des cas pratiques. »* (Répondant 29)

« Ça c'est plus dans l'opérationnel, sur la fonction en elle-même, la difficulté aujourd'hui que je rencontre, c'est que… Moins maintenant parce que ça fait trois mois que je suis là et que j'ai passé mon temps à faire de la pédagogie, à aller frapper à toutes les portes ; je suis allée au-devant des publics internes, quelque part, ***je suis allée faire le marketing de ma fonction*** *en expliquant que le marketing à la BnF c'était pas le marketing de chez l'OREAL. Le marketing de la BnF c'était juste de dire : « on a des publics, on a en face une offre qui est riche, qui est variée, qui est beaucoup plus importante et beaucoup plus diversifiée que la perception qu'en ont les publics de l'extérieur et que donc ce qu'il faut c'est d'essayer de faire un lien entre les deux et que ce lien ça peut s'exprimer par une meilleure formalisation de l'offre, un catalogue… un catalogue de l'offre BnF ; y'en a pas. »* (Répondant 29)

« Y'a aussi le fait d'avoir une page sur l'intranet dédiée au marketing. (…) Dans laquelle je vais commencer par un quiz « Est-ce que vous connaissez le marketing ? » ; je vais poser cinq questions, des questions assez basiques. En fonction de la réponse, il y a une petite fenêtre qui s'affiche avec la bonne réponse. On est encore sur l'aspect très ludique ; je me suis rendu compte que j'étais obligée de faire comme ça ici (…) Et puis à côté, avoir chaque mois le mot du marketing avec une lettre de l'alphabet : A comme achat, A comme analyse des données, en mettant une petite définition qui me sera très personnelle parce que je l'appliquerai complètement à la BnF. » (Répondant 29)

L'accès au site intranet « Biblionautes » de la BnF a permis de découvrir un Quiz sur les finances à la BnF pour sensibiliser l'interne aux questions budgétaires: « Pour tout savoir sur le budget, les dépenses et les recettes, vous pouvez consulter la nouvelle rubrique de Biblionautes : L'établissement > Organisation > Les finances. »

2.2. VERS UNE ORGANISATION TRANSVERSALE ET STRUCTURÉE

Lors de l'entretien n°17, Y. évoque son poste de chargée de mission marketing et développement des publics comme une **phase de « pré-test »**, une étape pour un département marketing plus influent à venir (« petit à petit »).
Par ailleurs, une réunion informelle avec les répondants 13 et 29 permet de comprendre que la structure va sans doute être modifiée pour aboutir peut-être à *« une mission, un regroupement et que le Département des Publics et de Médiation disparaîtra à long terme. »*
D'ailleurs, nous avons noté ces potentiels changements lors de la section 1. *« A cette occasion, Y. était présente donc ça c'est complètement différent, c'est complètement nouveau. Donc au début, en plus, on insistait, enfin quand je dis ça, c'était dans le discours de la Direction sur le gros mot… de marketing… Mais pour l'instant, on n'est pas encore en phase j'allais dire, vraiment opérationnelle ; enfin c'est à dire qu'elle arrive, elle a justement cet outil CRM en priorité à développer et puis y'a donc et ça faisait partie un peu du sujet mais sans que ce soit justement très clair, cette émanation qui serait une structure rattachée directement à la Direction Générale et qui traiterait des questions des publics de façon transversale, mais qui serait articulée avec l'opérationnel que nous sommes censés incarner mais c'est pas très clair tout ça, donc ça reste une nébuleuse. »* (Répondant 33)
A l'heure où nous rédigeons et d'après les éléments dont nous disposons, la BnF envisagerait la création d'une Direction des Publics.

Synthèse de la section 6

1. L'arrivée de Y : quelle intégration ?

1.1. La reconnaissance du marketing dans l'organigramme
1.2. Une tentative de rassemblement autour du marketing
1.3. Perception de l'arrivée de Y.

2. Pour quelles missions et ambitions ?

2.1. Sensibilisation et professionnalisation de l'interne
2.2. Vers une organisation transversale et structurée

La section 6 a permis de découvrir l'état actuel d'intégration de la chargée de mission marketing et développement des publics recrutée en mars 2016. Son arrivée a été préparée et étudiée. Selon l'analyse du discours de certains répondants interrogés, son expérience marketing dans un établissement public à caractère administratif (EPA) assoit sa légitimité au sein de la BnF. Aussi, les formations qu'elle entreprend de mettre en place rassurent le réseau de référents qu'elle a constitué. Même si l'influence de la fonction marketing tend à se développer, le poste de Y. semble constituer une « phase de pré-test » qui donnera lieu à une structure plus influente dans les prochains mois.

Tableau 45. Section 6 - Tableau de synthèse

Pour une intégration du marketing recalibrée	Sources de données mobilisées
• Compréhension du degré d'intégration de la chargée de missions marketing et développement des publics. • Arrivée préparée. • Perception par les acteurs de cette arrivée.	**Entretien semi-directif**
• Difficultés persistantes. • Organisation complexe. • Réorganisation future : une direction des publics.	**Discussion informelle hors micro**

APPORTS

Le retour sur le terrain a permis de rencontrer la chargée de mission marketing et développement des publics recrutée en mars 2016 et de découvrir l'état actuel de son intégration.

EXPOSÉ DE SYNTHÈSE

Nous proposons au lecteur un exposé de synthèse sous la forme d'un tableau récapitulatif « phénomène-sous-bassement » afin de mettre en exergue l'apport des théories mobilisées dans le cadre de notre recherche.

Tableau 46. « Phénomène - Sous-bassement »

Phénomènes remarquables	**1. Une intégration complexe du marketing à plusieurs niveaux :** • l'arrivée d'une fonction nouvelle (la directrice du Département des Publics et de la Médiation) ; • l'élaboration d'un rapport d'étonnement qui a « braqué » dès le départ la plupart des personnels de la BnF, et particulièrement les équipes du Département des Publics et de la Médiation (service de l'Accueil et service de l'Action Pédagogique qui constituent le DPM) ; • un rejet du marketing motivé par des convictions idéologiques. **2. Échec de l'introduction du marketing :** • le départ de la directrice du DPM. **3. Nouvelle intégration du marketing :** • nature du poste différente (chargée de mission marketing et développement des publics directement rattachée à la direction générale) ; • expériences professionnelles sur des postes marketing au sein d'entreprises privées ainsi que dans un établissement public à caractère administratif (EPA); • volonté de sensibilisation et de professionnalisation de l'interne.	
Valence des phénomènes	✚	▬
Dynamiques sous-jacentes probables	3. La loi de la « variété requise » développée par Ashby (1956) met l'accent sur la nécessité de recruter des individus doublement sensibles et compétents pour assurer l'acceptation du marketing dans la structure : des profils hybrides qui assurent l'unité par le mélange.	1. Les apports du modèle fondé sur l'économie des conventions de Thévenot et Boltanski (1991) ainsi que la théorie du ***sensemarking*** de Weick (1995) permettent de comprendre les difficultés d'intégration du marketing voire son rejet au sein de la BnF. La première théorie met en exergue la confrontation et la coexistence de deux mondes apparemment antinomiques (cité inspirée-cité marchande). La seconde met l'accent sur la construction de sens et de la réalité par les acteurs qui conditionnent le rejet du marketing dans l'organisation. 2. La théorie de Crozier sur les relations de pouvoir entre les individus (1977) permet de comprendre le départ de A. (l'incarnation du marketing). En effet, les relations de pouvoir créées entre les équipes réfractaires au marketing ont provoqué sa démission. La théorie du refoulement de Freud (1914), confortée par les travaux de Arnaud (2012) apportent également des éléments de compréhension liés à son départ.

A partir des conclusions du cas BnF, nous élaborons des propositions qui seront confirmées ou infirmées par l'étude des autres cas présentée dans les pages suivantes. Nous rappelons au lecteur que la BnF constitue le cas pilote de ce travail compte tenu de son potentiel d'apprentissage (Stake, 1994). En outre, l'institution peut être associée à la fois à une bibliothèque et à un musée, ce qui rend sa comparaison plausible et objective avec les autres études de cas. « *Notre politique d'enrichissement des collections nous rapproche des grands musées du monde. Tout comme nos expositions d'artistes vivants comme Sophie Calle, Raymond Depardon, Richard Prince, Anselm Kiefer et maintenant Miquel Barcelo* » (Bruno Racine, *Le Monde*, avril 2016).

Encadré 36. Propositions

• Les modalités de la variété requise : principe de précaution et légitimité

P1- Plus le responsable marketing recruté dispose d'une expérience professionnelle en marketing dans un établissement public, plus le marketing est intégré dans l'organisation.
P2- Moins le statut du directeur marketing est hybride (compétences marketing et connaissances artistiques), moins le marketing est légitimé auprès des conservateurs.
P3- Plus l'injection de background marketing est grande, plus cela encourage à la professionnalisation et à l'influence du marketing dans l'organisation.
P4- Plus le langage du marketeur recruté occulte la terminologie relative au marketing, plus cela est favorable à l'intégration du marketing.
P5- Plus le directeur marketing est respectueux de la culture de l'établissement et attaché au cœur de métier de la structure plus cela favorise la coexistence des deux cités.
P6- Moins le directeur général de l'établissement culturel dispose de compétences managériales et scientifiques moins le marketing sera intégré et diffusé dans l'organisation.

• Le management exercé par la direction des publics

P7- Plus le responsable marketing accompagne les équipes, fait de la pédagogie en interne, propose des séminaires de sensibilisation, plus le marketing est compris et accepté par les équipes.
P8- Plus le responsable marketing exerce un style de management « responsabilisant », plus la nécessité du marketing dans un contexte de crise budgétaire est comprise par l'organisation.
P9- Moins le management par projet existe dans l'organisation, moins la coordination fonctionnelle se développe et moins cela facilite l'intégration du marketing.

• Modalités organisationnelles

P10- Plus le marketing s'installe progressivement et graduellement dans l'organigramme plus il est accepté par l'ensemble de l'organisation.

CHAPITRE 7 QUATRE ANALYSES INTRA-CAS

ANALYSE INTRA-CAS BPI

La deuxième étude de cas que nous présentons concerne la Bpi où l'immersion de trois semaines s'est déroulée du 9 au 27 mai 2016. Dans un souci de clarification, nous proposons au lecteur la trame suivante qui présente l'ordre des sections que nous allons développer.

Histoire des différents chapitres

Bibliothèque publique d'information (Bpi)
Partie 1 : Présentation de l'institution
Partie 2 : Analyse intra-cas
Section 1: Décalage entre le discours original et la structure interne de l'organisation et des personnalités
Section 2 : Structuration et professionnalisation partielles du marketing

CAS-BPI

Partie 1 : Présentation de l'institution

Tout comme la présentation de l'institution précédente, nous rassemblons par thèmes les informations jugées pertinentes pour dresser les principales caractéristiques de la Bpi, au regard de notre question de recherche.

HISTORIQUE

La Bpi est une bibliothèque de lecture publique créée en 1977, date à laquelle le Centre Pompidou est inauguré pour la première fois. La Bpi s'inspire du modèle de la « médiathèque1 » Amerika Gendenkbibliotek.

Encadré 37. Modèle d'inspiration de la Bpi

Amerika Gendenkbibliotek (AGB) est une bibliothèque publique et l'une des plus grandes bibliothèques de Berlin. Il s'agit d'un cadeau offert par les Etats-Unis à l'Allemagne, financé par le Plan Marshall. La bibliothèque a été conçue par les architectes américains et allemands tels que Fritz Bornemann et Willy Kreuer. En tant que symbole de l'éducation et de la liberté d'expression, la bibliothèque a été ouverte en 1954. Aujourd'hui, elle fait partie de la Bibliothèque centrale et régionale de Berlin (ZLB).

Le projet d'une grande bibliothèque de lecture publique située dans le centre de Paris émerge dans les années 1960. Lorsque Georges Pompidou propose la construction d'un centre culturel pluridisciplinaire sur le plateau Beaubourg, l'idée d'y associer une grande bibliothèque

1- E01 de l'étude de cas Bpi.

fait sens. Les deux projets -le nouveau musée d'art moderne et la grande bibliothèque de lecture publique- se mettent progressivement en œuvre et sont donc réunis au sein d'un même établissement. A partir de septembre 1997, la bibliothèque ferme pour travaux. Une partie des collections est installée dans les locaux provisoires du 11 rue Brantôme. L'offre documentaire reste ainsi partiellement accessible pendant les travaux. Pendant ces deux années hors du Centre Pompidou, la Bpi a préparé sa réouverture en modernisant son offre et ses espaces. Deux années après, la Bpi rouvre dans les espaces du Centre Pompidou. L'entrée de la bibliothèque est désormais séparée des autres activités du Centre.
L'année 2007 correspond à la mise en place du processus de labellisation Marianne qui vise à garantir aux usagers que les établissements respectent les engagements qu'ils ont pris en ce qui concerne l'accueil (courtoisie vis-à-vis du public et accueil attentif des usagers, à l'écoute de leurs besoins).

LES ORIGINES DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Depuis la fin des années 2000, et surtout depuis 2010, la Bpi s'est engagée, à la demande du Ministère de la Culture et de la Communication, dans une démarche de réflexion sur sa rénovation. L'encadré ci-dessous présente la lettre du Ministère de la Culture et de la Communication adressée à la Bpi.

Encadré 38. Lettre du Ministère de la Culture et de la Communication à la Bpi

Par une lettre adressée le 3 décembre 2012 au directeur de la Bpi, la Ministre de la culture et de la communication a demandé à celui-ci d'amender le projet d'établissement dans le sens suivant :

- en intégrant les priorités culturelles qu'elle fixe à son ministère, notamment en matière d'éducation artistique et culturelle et de nouvelles générations ;
- en confortant les secteurs d'excellence (handicap, autoformation, cinéma documentaire, numérique) de la bibliothèque ;
- en maintenant la capacité d'accueil des publics venant à des fins d'étude (notamment étudiants et lycéens), c'est-à-dire en maintenant le même nombre de places de travail par rapport à l'existant ;
- en menant, en étroite collaboration avec le Centre Pompidou, une recherche d'optimisation ou de conquête de superficies, en vue d'une recomposition des espaces favorisant la pluralité des usages, associée à un retour à une entrée commune ;
- en insistant sur la capacité de la Bpi à être innovante et exemplaire dans une perspective de coopération nationale ;
- en s'assurant d'une concertation avec les personnels, permettant de les associer en amont au processus de changement.

LIRE LE MONDE, UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT DÉFINI EN 2010, ORIENTÉ PUBLICS ET CONTENUS

Le projet d'établissement *Lire le monde* remis fin 2010 au Ministère de la Culture et de la Communication par Patrick Bazin (Directeur de la Bpi de 2010 à 2013, précédemment directeur des bibliothèques municipales de Lyon) constitue une réflexion sur l'établissement, met l'accent sur ses forces et faiblesses et établit ainsi un diagnostic stratégique en vue de répondre aux directives formulées par le Ministère de la Culture et de la Communication.

Les deux principales faiblesses relevées par Patrick Bazin reposent sur la baisse de fréquentation de l'établissement et un public faiblement représentatif de la population du fait d'une fréquente saturation.
Le projet d'établissement évoque aussi les forces de la Bpi telles que sa situation géographique et sa présence dans le Centre Pompidou, son amplitude d'ouverture, etc. Ce projet prévoyait la mise en œuvre de quatre programmes d'actions visant à diversifier les publics et les usages :

- la réorganisation du travail en fonction d'un nouvel organigramme centré sur la valorisation d'une offre de contenus diversifiés ;
- le développement de la médiation et de l'action culturelle autour de regroupements documentaires organisés en départements ;
- l'éditorialisation de contenus d'orientation à travers un webmagazine, ce programme illustrant la volonté de la Bpi d'incarner le concept novateur de « la bibliothèque comme média » ;
- le réaménagement partiel des espaces, permettant d'inscrire à grande échelle la médiation et l'innovation dans le fonctionnement de la bibliothèque.

En octobre 2013, avant son départ à la retraite, Patrick Bazin a déposé auprès de la Ministre de la Culture et de la Communication un projet d'établissement accompagné d'un volet de rénovation de la Bpi. Ce projet répond à des axes stratégiques qui doivent guider la bibliothèque dans les prochaines années, en adaptant les services et les locaux aux nouveaux usages de lecture et d'accès à l'information et aux savoirs. Grâce à une étude commandée fin 2014 à un prestataire spécialisé, et réalisée début 2015, la réflexion a été approfondie avec le Centre Pompidou sur les conditions techniques d'un retour à une entrée commune, qui permettrait un meilleur accueil et une plus grande synergie des publics.

LA PLACE DES PUBLICS (DU MARKETING ?) AU SEIN DE L'ORGANISATION

Les conclusions issues du projet d'établissement *Lire le monde* (2010) confirment la nécessité de développer **une politique active de développement des publics**, peu dynamique lors de la rédaction du projet.

Extrait projet d'établissement 2010

« Malgré ses horaires d'ouverture très conséquents et une participation large de son personnel à l'accueil du public qui se déplace, la Bpi n'a pas véritablement de politique de développement des publics, faute de s'être donné, jusqu'à présent, les moyens d'étudier leurs attentes et de prospecter dans leur direction. »

Des changements organisationnels sont envisagés tels que la création d'un **Service des Publics et de l'Évaluation** qui analyserait les attentes et les usages des publics actuels ou potentiels. Ce service évaluerait la qualité des services rendus, proposerait des solutions pour améliorer le service au public, le diversifier et accroître la fréquentation. « *En clair, il fait du marketing culturel*[2] ». Pour asseoir son action et l'inscrire dans la durée, il développe une stratégie de fidélisation des usagers et de relation avec les prescripteurs (institutions, associations). Enfin, c'est à lui qu'incombe l'évaluation (la culture de l'évaluation est insuffisante) des activités de la Bpi sous l'angle de leur impact sur le public. Patrick Bazin préconise la diversification des métiers au sein de la Bpi et *« le recrutement d'un responsable marketing pour mettre en œuvre une stratégie de conquête de nouveaux publics par la prise en compte de leurs véritables besoins. »*

2- Propos de Patrick Bazin, tiré du projet d'établissement 2010.

Extrait de la conclusion du projet d'établissement

« Global, le Projet d'Etablissement vise à mettre au centre de l'organisation la prise en compte dynamique des contenus et des attentes des usagers par rapport à ceux-ci. Il implique la réorganisation des équipes en départements orientés contenus, autour d'une activité de médiation intellectuelle et culturelle. Cette activité, pour être efficace, doit s'appuyer sur une anticipation des usages et une évaluation des résultats, d'où l'importance d'un service de développement des publics. Elle doit, aussi, bénéficier du support de services communs efficaces, qu'il s'agisse du personnel, des finances, de l'informatique ou de la logistique. »

Le contexte dans lequel évolue la Bpi rend ce cas particulièrement intéressant au regard de nos interrogations. En effet, la mise en œuvre du projet d'établissement aboutit à des changements organisationnels qui laissent entrevoir les prémisses d'un service marketing.

CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET STRUCTURATION DU DÉPARTEMENT DES PUBLICS

Suite au projet de rénovation, en 2012, l'organigramme est modifié et fait apparaître une départementalisation, difficilement acceptée et qui suscite le mécontentement pour l'ensemble du personnel[3]. Dans cette brève présentation, nous nous concentrons sur la structure du Département des Publics qui se compose de trois services :

Figure 19. Département des Publics de la Bpi

Coordination de l'Accueil
Développement des Publics
Études et Recherche

Partie 2 : Analyse intra-cas Bpi

Après avoir présenté brièvement la Bpi dans la partie 1, la partie 2 est consacrée à l'analyse des résultats empiriques sous la forme de deux sections que nous exposons successivement.

Section 1 : Décalage entre le discours originel et la structure interne de l'organisation et des personnalités

1. Historique très fort avec les publics

1.1. Se mettre au service des publics : la mission de l'organisation
1.2. Connaître et appréhender ses publics : le Service Études et Recherche

2. Une structure et un opérationnel confus

2.1. Des représentations et compétences peu propices au marketing
2.2. Le marketing comme discipline méconnue
« Le marketing c'est se préoccuper du (des) public(s) ? »

3- Extrait de l'entretien n°1 du cas Bpi. *« C'est un sujet délicat parce que… Bah d'abord c'est un sujet important, on voit… (…) On est passé effectivement à une logique de pôles tu vois. Et à une départementalisation assez forte (…). »*

La Bpi a été créée en même temps que le Centre Pompidou et fait partie des trois institutions qui le composent (MNAM, IRCAM et Bpi). En 1977, l'ambition du Centre est de proposer un nouveau modèle culturel fondé sur la rencontre des modes d'expression. *« Pour que l'on puisse lire, il y aura la Bibliothèque publique d'information (Bpi),* ***ouverte à toutes et à tous*** *hors de toute considération d'âge, de diplôme ou de profession*[4] *».*
Nous proposons un extrait du discours du répondant 28[5] qui a exercé pendant plusieurs années à la Bpi, en tant que responsable d'un service chargé de l'achat de documents. Du point de vue méthodologique, recueillir des données auprès d'un expert n'exerçant plus dans l'institution étudiée permet d'obtenir une « *parole libérée* » du devoir de réserve et d'éviter *de facto* certains biais. L'analyse du court extrait ci-dessous laisse apparaître le degré d'ouverture originel de la Bpi et sa volonté de démocratiser l'accès à la culture pour tous.

« *Et donc je suis partie pour aller travailler dans* ***la bibliothèque qui est la plus ouverte de France, qui est la Bpi****, au Centre Pompidou (…) Alors que c'est une bibliothèque complètement gratuite, sans titres d'accès, on peut rentrer comme ça, et qui est donc très très largement ouverte car elle est* ***ouverte*** *de 10 à 22h tous les jours sauf le mardi, et tous les jours de l'année sauf le 1er janvier, donc elle est* ***ouverte*** *le 31 décembre, le 25, donc une* ***approche du public qui est très importante****. C'est pour ça que j'y allais.* ***Le public est au centre depuis plus de trente ans, il a vraiment toute sa place et tout est pensé par rapport à ce public*** *(…) mais une approche qui était totalement différente de la bibliothèque nationale de France à l'époque et moi ça m'intéressait d'aller dans* ***une bibliothèque aussi ouverte. (…) on ne peut pas travailler à la Bpi si on n'a pas ce souci du public****. C'est absolument antinomique. C'était extrêmement riche de ce point de vue-là. »* (Répondant 28)

Dans cet extrait, nous recensons cinq fois la terminologie relative à « l'ouverture » de la bibliothèque. Les publications dans des revues professionnelles telles que le Bulletin des Bibliothèques de France (BBF) ou dans la presse quotidienne présentent la Bpi comme l'une des bibliothèques les plus ouvertes au public. A cet égard et de manière intuitive, nous supposons que la structure accorde un pouvoir explicite au marketing parce qu'il est par essence la fonction « ouverte » de l'organisation. Toutefois, l'analyse du discours des répondants, les résultats des observations et l'étude de documents internes aboutissent à un bilan contrasté : si le discours originel est effectivement tourné vers les publics, la fonction marketing qui incarne l'ouverture s'avère méconnue et méprisée.

1. HISTORIQUE TRÈS FORT AVEC LES PUBLICS

1.1. SE METTRE AU SERVICE DES PUBLICS : LA MISSION DE L'ORGANISATION

La présentation du cas tout comme ce qui vient d'être exposé montre que la Bpi place le public au cœur de ses préoccupations. Les verbatims illustratifs qui suivent confirment la place dévolue aux publics dans l'organisation.

« *Et le pari de la Bpi, en 77 et c'est vraiment un pari ; alors aujourd'hui avec le recul évidemment, ça a super bien fonctionné, donc on voit peut-être pas où était le problème à l'époque,* ***c'était de démocratiser l'accès à la lecture publique et pour démocratiser l'accès à la lecture publique****, bah voilà* ***ouvrir*** *un établissement avec un dispositif très* ***ouvert****, c'est à dire* ***ouvert*** *à tous, mais très* ***ouvert*** *aussi avec une amplitude horaires d'****ouverture*** *énorme donc 12h-22h en semaine et à l'époque 10h-22h le week-end et non pas 11h-22h comme aujourd'hui tu vois, ça ça a changé*

4- *Le Monde,* janvier 2017.
5- Responsable du département de l'Audiovisuel de la BnF (Direction des Collections).

en 2000 à la réouverture. » (Répondant 34)
« *C'est une bibliothèque qui a vocation d'accès à l'information et au savoir. Libre et gratuite pour tous. C'est une conception de bibliothèque qui est assez extraordinaire de par non seulement cette mission qui est une mission très large même si elle n'est pas tout à fait la même que celle des bibliothèques publiques françaises qui elles font du prêt alors que nous nous n'en faisons pas.* ***Mais c'est surtout une bibliothèque qui s'est mise au service du public****, avec des horaires d'ouverture totalement atypiques par rapport au service public classique dès les origines, presque.* » (Répondant 43)
« *Mais je pense qu'à la Bpi par contre, on a cette culture-là. Je pense que justement, parce que par exemple le service Etudes et Recherche est là depuis l'origine, je pense qu'avec la pratique du Service Public,* ***on a ce souci en tout cas d'accueillir le public et de lui rendre service. En tout cas, on sait qu'on est là pour lui.*** » (Répondant 41)
« *On est plutôt dans une logique très utopique d'ailleurs, de service universel, « LA » lecture publique,* ***on s'adresse à tout le monde*** *(…)* » (Répondant 34)

L'analyse du discours de quatre acteurs interrogés laisse apparaître l'utilisation d'un vocabulaire relatif à l'ouverture et confirme l'esprit dans lequel a été pensée la bibliothèque.

Répondant 34

Occurrence	Fréquence
Ouverture (ouvert)	6
Accès	5
Démocratisation	2

Répondant 43

Occurrence	Fréquence
Ouverture (ouvert)	8
Accès	7
Démocratisation	0

Répondant 36

Occurrence	Fréquence
Ouverture (ouvert)	3
Accès	5
Démocratisation	0

Répondant 37

Occurrence	Fréquence
Ouverture (ouvert)	3
Accès	2
Démocratisation	2

Tableau 47. Les occurrences relevées dans les discours n°1, 3, 4 et 10

1.2. CONNAÎTRE ET APPRÉHENDER SES PUBLICS : LE SERVICE ÉTUDES ET RECHERCHE

« *Y'a de plus en plus d'enquêtes dans les bibliothèques. Y'en a eu beaucoup ici.* ***La Bpi est vraiment pionnière*** *et continue avec des spécialistes et un service dédié comme ici à toutes ces enquêtes.* » (Répondant 28, BnF)

La Bpi dispose d'un service Études et Recherche dont la mission consiste à élaborer et à administrer des enquêtes auprès des lecteurs pour approfondir leur connaissance du point de vue sociologique. En effet, le service Études et Recherche est centré sur les problématiques des publics et des usages de la lecture (au sens large du terme). Aussi, il associe les études de terrain, à la Bpi ou dans d'autres bibliothèques, à des recherches plus fondamentales. Il bénéficie d'une notoriété tant auprès du monde des bibliothèques que du Ministère de la Culture et de la Communication, qui fait souvent appel à lui pour diverses études. En définitive, sa vocation consiste à faire du public une préoccupation centrale de la Bpi. Ce service existe depuis l'ouverture de la bibliothèque, en 1977.

« Y'a donc un service des études qui est dirigé par X et si vous cherchez dans la littérature professionnelle du monde des bibliothèques, c'est vraiment une référence. Ils font beaucoup de

travail avec les doctorants, les étudiants donc y'a aucun problème. Maintenant ce qui est bien c'est que y'a une synergie qui se développe autour de cette question de l'évaluation des publics et par exemple X sera présent demain au comité de pilotage de la BnF sur le haut de jardin. Y'a vraiment des passerelles avec l'idée qu'on doit partager des méthodologies, comparer des résultats. Ça c'est relativement récent. ***Ça aussi c'est intéressant de le constater, à la Bpi, à sa création, dès 1977, y'a un service des études de publics****. Et qui est fondateur pour tout le ministère de la Culture parce que c'était non seulement la Bpi mais le ministère de la Culture… ce service, des études plus larges sur la lecture en France, sur le public adolescent dans les bibliothèques, donc pas seulement sur la Bpi mais dans toutes les bibliothèques publiques de France. Donc ils ont vraiment* ***un arsenal de techniques extrêmement poussé****, qui a aussi beaucoup ici inspiré les collaborateurs de Y qui fonctionnent beaucoup ici en relation avec ce service.* ***Ça a été la seule structure qui a développé ce type d'évaluation des comportements des usagers. Ce qui encore une fois est totalement nécessaire dès qu'on réfléchit à la place de l'usager dans l'institution, il faut justement bien connaître ses pratiques, ça fait partie de la démarche donc ça c'est en amont et puis effectivement après ça peut aller jusqu'à des réorganisations, la création de nouveaux postes, nouvelles fonctions, nouveaux profils et puis que ça passe dans le management*** *et qu'on prenne en compte dans l'évaluation des agents par exemple, ici (…).* » (Répondant 28, BnF)

« *En revanche, y'avait un service Études et Recherche qui était… Alors c'était pas un service à l'époque mais dès 76 , y'a une mission d'études et recherche qui a été confiée à un conservateur mais qui était plutôt historien d'ailleurs, X, parce que très vite, il a quand même été question de se dire : « est-ce qu'on n'a pas intérêt à suivre un petit peu ce qui va se passer, heu* ***qu'est-ce qu'on pourrait mettre en place qui nous permette de savoir ce qui va se passer quand on va ouvrir, qui vient, ce que font les gens*** *et c'est là qu'il y a cette mission en fait qui a été confiée à X et qui petit à petit va devenir le service Études et Recherche tel qu'il fonctionne depuis maintenant, en gros avec 3 ou 4 personnes,* ***des sociologues chargés d'études. Ça dès l'origine. C'est pensé à l'origine****. Et c'est pensé en plus à l'origine, c'est ça qui est intéressant, qui est un peu singulier par rapport à d'autres grands établissements et notamment d'autres bibliothèques qui parfois ont des observatoires des publics pour travailler sur les publics en interne tu vois, faire des études de publics, faire du marketing parfois, faire des enquêtes de satisfaction donc des enquêtes qui permettent un petit peu de peaufiner les attentes, les présentations et les pratiques.* ***Mais ici dès l'origine, y'a l'idée aussi de faire en sorte que le service puisse participer à la recherche fondamentale*** *donc tu vois, qu'il puisse aussi prendre du recul par rapport à la Bpi, qu'il puisse servir à la communauté dans son ensemble.* » (Répondant 34)

Par ailleurs, la Bpi conserve la première enquête auprès des publics menée pour le Centre National et de Culture Georges Pompidou (MNAM et Bpi). Cette étude sociologique a été conduite par Pierre-Michel Menger et Jean-Louis Fabiani sous la direction de Pierre Bourdieu en 1977. Les résultats montrent une nouvelle catégorie de public : un public plus diversifié que les analyses de Bourdieu le laissaient penser, notamment dans son ouvrage qu'il préparait à l'époque La Distinction (1979). Nous proposons les résultats de cette étude en annexe.

En définitive, l'exposé qui précède atteste de la place centrale qu'occupent les publics dans l'orientation de la bibliothèque et du recours aux sociologues pour les analyses et le diagnostic. Par ailleurs, l'étude de la configuration des bureaux confirme l'influence des publics : le Département des Publics se situe au dernier étage du bâtiment (7^{e} étage).

2. UNE STRUCTURE ET UN OPÉRATIONNEL CONFUS

2.1. DES REPRÉSENTATIONS ET COMPÉTENCES PEU PROPICES AU MARKETING

2.1.1. Marketing versus Publics : confusions et mépris

L'analyse du discours des répondants laisse apparaître des confusions et assimilations abusives que le mot marketing suscite. Dans l'extrait illustratif que nous proposons ci-après, le mot est associé à la rentabilité ce qui prouve la méconnaissance de l'acteur interrogé. En effet, le marketing culturel propose des moyens d'action qui visent à se faire rencontrer l'offre culturelle et le public susceptible de l'apprécier (Bourgeon-Renault, 2009).
Bien que la Bpi dispose d'un Service des Publics destiné à élargir et diversifier les publics au moyen du marketing, le répondant 44 affirme que la « philosophie marketing » n'existe pas au sein de la bibliothèque. Concernant l'attitude de l'experte au moment où nous l'interpellons sur une éventuelle mobilisation des techniques marketing dans la Bpi, nous relevons une certaine consternation : l'utilisation à deux reprises de l'expression *« Pfff »* reflète le profond désaccord avec l'idée que nous venons de lui soumettre.

« *Pfffff, alors là ! Nous on n'est vraiment pas dans cette… Ah non, j'ai pas du tout l'impression que ce soit l'esprit Bpi. Enfin, ça va peut-être le devenir avec les nouvelles générations qui arrivent mais… Mais ceux qui sont là depuis plus de trente ans, enfin moi, ça fait 24 ans.* ***Je suis pas du tout dans cet esprit de marketing non. On n'a jamais, en tout cas, l'esprit de rentabilité, enfin l'esprit c'est vraiment le service public.*** *Surtout aussi culture pour tous, démocratisation de la culture, nos séances en effet sont gratuites.* ***Donc j'ai jamais pensé marketing en travaillant ici quoi !*** *(…) Ouais, c'est ça, c'est rentabilité… Pfff, je sais pas, ça me parle pas trop en fait. C'est vrai quand on n'est pas du tout dans…* ***Et moi je me dis tous les jours que c'est une chance. Moi j'ai pas du tout envie d'être là-dedans.*** » (Répondant 44)

La fin de son discours révèle le **soulagement** de ne pas être « dans l'esprit marketing », associé de **manière abusive à la rentabilité**. La méconnaissance de l'acteur à l'égard du marketing conduit à une représentation erronée des moyens et leviers d'actions proposés par la discipline qui, *de facto* freine son intégration. Le marketing et le service public s'avèrent être deux « concepts » antinomiques, le premier n'étant pas destiné à se mettre au service du public.

2.1.2. *Background* et compétences marketing : une appropriation restreinte

Le service développement des publics censé incarner la partie opérationnelle responsable de diversifier les publics dispose de compétences limitées en marketing.

« *On les a pas vraiment dans les établissements ces compétences-là pour moi mais voilà quoi. Non je pense pas même si je ne connais pas très bien le profil d'Agnès, je le connais un petit peu et par rapport à la taille de notre établissement* ***je pense qu'on est un petit peu juste en termes de compétences pour pouvoir aussi être suffisamment compétent et maîtriser suffisamment la démarche pour pouvoir l'adapter et en prendre certains aspects*** *développés par tel ou tel, faire ce travail de tri et surtout d'acclimater tout ça parce que ça ça demande plutôt une position un peu en surplomb, en tous les cas distanciée et pas d'être en train d'apprendre ce qu'est le marketing.* » (Répondant 37)

« Oui mais qui est pour moi inexistant dans le sens où ***ce ne sont pas des professionnels de la communication****, une bibliothécaire est une bibliothécaire, c'est pas une communicante.* ***C'est un vrai métier de communiquer.*** *Je trouve que là ça pèche. »* (Répondant 44)

Il y a une absence de compétences marketing dans l'équipe des quatre personnes que constitue le Service Développement des Publics. D'ailleurs, la responsable du service ne dispose pas d'un background marketing (elle a fait l'école des Chartes) mais compte s'appuyer sur le répondant 39 recruté récemment pour ses compétences en marketing. «*Et on a A. que vous verrez vendredi et qui elle là-dessus a* ***une vraie formation****, faut qu'on développe le travail là-dessus mais on pense vraiment qu'elle va avoir un savoir-faire utile de ce point de vue-là. »* (Répondant 36).
L'entretien mené avec le répondant 39 apporte un éclairage sur la place du marketing dans la bibliothèque et sera analysé dans la section 2.

2.2. LE MARKETING COMME DISCIPLINE MÉCONNUE: *LE MARKETING C'EST SE PRÉOCCUPER DU (DES) PUBLIC(S) ?*

Nous l'avons évoqué plus haut, la confusion des répondants à l'égard du marketing est perceptible dans leur discours. La confusion traduit leur méconnaissance qui se manifeste dans les extraits suivants.

« *C'est souvent un peu le, c'est souvent le cas en fait parce que les personnes… Enfin de toute façon, si vous en parliez avec la communication, c'est toujours un peu ça…* ***A la fois les gens se rendent pas compte à quel point c'est important et à quel point c'est un métier.*** *Ils voient à chaque fois, à chaque fois ils se disent, mais bah déjà* ***ils voient pas ce qu'on fait. Il savent pas, ils savent absolument pas. Y'a une vraie méconnaissance, vraie méconnaissance des métiers.*** *Et puis surtout,* ***« enfin n'importe qui peut le faire, ça s'improvise comme ça ».*** *Après effectivement sur le tas on peut apprendre mais on peut pas… Enfin je veux dire si personne n'a ça, ça s'apprend pas comme ça. Bah sinon c'est du bricolage et c'est… Bon alors le bricolage ça peut être vraiment très très bien mais y'a des choses… on perd du temps quoi. C'est surtout ça et puis y'a des choses bon on s'y prend un peu de travers. C'est comme ça ! »* (Répondant 39)

Des discussions informelles ont ponctué cette phase d'observation. L'une d'entre elles menée avec un membre du Service Études et Recherche retient notre attention. *« C'est un métier. Beaucoup de gens pensent qu'ils peuvent s'en emparer comme d'autres disciplines dites «molles». La conséquence : la démarche n'est pas toujours pertinente et cohérente ».*

« *(…)* ***Pour moi c'est une réponse[6] à des, à des… pas forcément à des demandes mais à des besoins qui sont pas forcément exprimés.*** *Mais qui sont là en tout cas. Je pense que les ateliers numériques, les collègues qui le font constatent qu'il y a une vraie fracture numérique. Quand on avait fait une interview d'un écrivain public, pour le magazine,* ***on voyait bien que ça répondait à une demande.*** *(…) Heu, pour moi c'est pas du marketing. Et puis traditionnellement on n'est pas dans cette démarche marketing.* ***Si on y tombe, c'est un peu par hasard !*** *»* (Répondant 41)

6- L'acteur fait référence au Webmagazine dont elle s'occupe.

Afin d'étayer notre analyse, nous proposons la suite de l'échange obtenu après la réponse exposée précédemment (illustrée par le dernier verbatim).

Répondant 41

Maintenant, connaître les besoins et essayer d'y répondre, je pense que c'est une bonne chose.

Interviewer

Mais ça c'est un petit peu du marketing non ? D'essayer de répondre aux attentes des usagers ? C'est pas comme ça que vous le percevez du coup ?

Répondant 41

Moi je mets pas ce mot-là sur ça. Peut-être que c'en est.

Toujours lors de cet entretien, le répondant 41 évoque le public au singulier. Loin d'être dénuée de sens, l'utilisation du pronom « il » au singulier reflète « l'homogénéisation » du public qui de fait forme un tout. Les dimensions sociologique et marketing n'existent pas dans ce discours. Pourtant, le répondant débute sa réflexion par *« Je pense qu'on a la chance d'avoir un service Études et Recherche qui nous aide à comprendre, à observer le public (…) »*. Définir le public au singulier et affirmer le connaître et comprendre ses attentes apparaît contradictoire. En effet, les résultats des études menées par le service en question formulent l'existence de plusieurs publics. D'ailleurs, le mythe fondateur de la Bpi repose sur l'ouverture et la démocratisation de l'accès à la culture pour tous ; sous-entendu pour tous les publics. En outre, l'un des objectifs du projet d'établissement de 2010[7] consiste à « mettre en œuvre une stratégie de conquête de nouveaux publics par la prise en compte de leurs véritables besoins. » Enfin, le service en charge du développement des **publics** inscrit dans son intitulé « **publics** ». Cette appropriation du « singulier » témoigne d'une vision globalisante du public et d'une certaine méconnaissance qui peut difficilement accorder de la place au marketing dans l'organisation.

Encadré 39. Les pronoms

Je pense qu'on a la chance d'avoir un Service Études et Recherche qui nous aide à comprendre, à observer le public, à noter… Et souvent, on se rend compte qu'il répond pas du tout comme on l'avait prévu ! Donc il a des stratégies. On lui propose quelque chose et finalement, il s'en empare pas de la façon dont on avait prévu. Donc… Mais… Bon, on essaie d'offrir à la fois des collections, des services, heu, des, une programmation qui puisse, on espère, l'intéresser, lui apporter des… Après, il s'en empare ou pas. (Répondant 41)

7- Nous y revenons dans la section 2.

Synthèse de la section 1 Décalage entre le discours originel et la structure interne de l'organisation et des personnalités

1. Historique très fort avec les publics

1.1. Se mettre au service des publics : la mission de l'organisation
1.2. Connaître ses publics : le Service Études et Recherche

2. Une structure et un opérationnel confus

2.1. Des représentations et compétences peu propices au marketing
2.2. Le marketing comme discipline méconnue
Le marketing c'est se préoccuper du (des) public(s) ?

La section 1 a permis de découvrir la place centrale du public dans le discours originel de l'institution. La vocation de la Bpi est la démocratisation de l'accès à la culture pour tous. « Tout est pensé pour le public » pour reprendre les propos du répondant 28 de la BnF qui a exercé à la Bpi pendant plusieurs années. L'orientation-publics s'incarne dans l'organigramme à travers le Service Études et Recherche (depuis 1977) et dans le Service Développement des Publics que nous détaillons dans la section suivante. Bien que la Bpi affirme être une bibliothèque ouverte, cette section met également l'accent sur le rejet du marketing dont les moyens d'action visent à satisfaire les attentes des usagers et à proposer une offre en adéquation avec leurs besoins et qui donc, par essence, est la fonction tournée vers les publics. Lors d'une discussion informelle, un agent du Service Études et Recherche nous confie « Le marketing j'y connais rien, je connais que ceux qui sont contre ! » Ce verbatim résume le rapport que les agents entretiennent avec le marketing, où la méconnaissance et le rejet sont les moteurs.

Section 2 : Structuration et professionnalisation partielles du marketing

1. Tentative formelle et institutionnelle en faveur du marketing

1.1. Un projet d'établissement tourné vers le marketing
1.2. Le modèle troisième lieu.

2. Tentative en faveur du marketing altérée

2.1. Changement organisationnel

2.2. Dissimulation du service « marketing » sous le flou sémantique

Afin d'introduire cette seconde section qui met l'accent sur la tentative de la Direction Générale d'inscrire la Bpi dans une démarche marketing, nous proposons deux extraits de discours qui font sens au regard de sa nécessité dans l'organisation.

« *La Bpi a ouvert comme le Centre Pompidou, donc en 77. Elle a été complètement remaniée en 2000 avec des espaces restreints, un accueil à l'arrière du Centre Pompidou et… y'avait déjà une réflexion sur la refonte des espaces et* ***moi j'en suis partie parce que cette bibliothèque était un petit peu en panne, après avoir été très à la pointe justement. L'environnement avait changé autour justement, on concevait des bibliothèques un peu différemment et la place du public y était plus large et y'avait besoin d'un nouveau souffle.*** *Et le Directeur de l'époque avait un petit peu de mal donc moi j'ai décidé d'en partir en… j'en suis partie en 2009 (…)* » (Répondant 28, BnF)

« *Pendant très longtemps dans les bibliothèques, on a mis le centre de gravité sur les collections et donc on a constitué des choses qu'on a mis à disposition sans trop quand même réfléchir à la question de la rencontre avec le public. (…)* ***Maintenant le centre de gravité, en tous les cas, en termes d'affirmation, mais c'est déjà pas mal parce qu'on était quand même un peu seul sur la question des publics pendant longtemps dans les bibliothèques parce que la collection était trop... prenait trop de place et les autres préoccupations étaient jugées accessoires, terre à terre, voilà, presque triviales.*** *Donc là c'est plus trivial,* ***c'est devenu donc a priori la préoccupation de tous et de chacun,*** *puisque le centre de gravité maintenant on est usager centré, enfin y'a plein de dénominations qui peuvent désigner ce déplacement et cette nouvelle place faite aux publics dans nos établissements. (…) Ça veut dire prendre des outils dans d'autres disciplines, dans d'autres milieux et puis se poser la question de comment ça nous titille, comment ça nous interroge parce que c'est vrai que de toute façon,* ***notre préoccupation c'est de répondre aux publics d'aujourd'hui.*** *Pas un public rêvé, pas un bon public qui serait qu'une partie du public à servir,* ***sachant qu'on s'appelle une bibliothèque pour tous,*** *heu voilà donc ça c'est important...* » (Répondant 37)

1.TENTATIVE FORMELLE ET INSTITUTIONNELLE EN FAVEUR DU MARKETING

1.1. UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT TOURNÉ VERS LE MARKETING

1.1.1. Le projet d'établissement en lui-même : l'esprit et la lettre

La Bpi n'a pas véritablement de politique de développement des publics, faute de s'être donné jusqu'à présent, les moyens d'étudier leurs attentes et de prospecter dans leur direction.
(Patrick Bazin, ex-directeur de la Bpi, Projet d'établissement 2010)

A la fin des années 2000, la Bpi entreprend une réflexion sur le réaménagement et la modernisation de ses espaces ainsi que sur une restructuration des services. Nous présentons certains éléments du projet d'établissement de 2010 en faveur d'une politique active de développement des publics tels qu'ils sont décrits dans le document.

Tableau 48. Axes stratégiques

• Objectif fondamental du projet d'établissement : diversifier le public de la Bpi afin, d'une part, de mieux répondre aux attentes d'un spectre plus large de la population en matière de lecture publique et d'autre part, d'augmenter la fréquentation de l'établissement par la réduction relative du temps de « séjournement ».
• Passer du simple accueil du public actuel de la Bpi à **une politique volontariste de développement des publics.** Une telle politique suppose avant tout, la création d'une véritable direction du développement des publics.
• **Appliquer à la Bpi les techniques du marketing culturel afin de mettre en œuvre, dans un processus dialectique, une meilleure adéquation entre l'offre de la bibliothèque (offre de contenus et de service) et les attentes de ses publics potentiels.** En effet, la Bpi est au service de tous, elle doit aller au devant des publics ne venant pas ou plus.
• La diversification des métiers : enjeu majeur pour la Bpi, qui est handicapée par l'omniprésence de la fonction bibliothécaire, au détriment d'autres compétences et savoir-faire qui lui seraient pourtant indispensables. Les urgences en matière de nouveaux emplois, dont dépend une bonne mise en œuvre du projet d'établissement, sont les suivantes, par ordre de priorité : **1- un responsable de communication 2- un responsable du marketing**
• **Développer une véritable culture de l'évaluation** à la Bpi et des outils adéquats (statistiques, enquêtes de satisfaction, benchmarking, focus groupes, etc.). Cette évaluation doit, avant tout, mesurer l'impact des activités de la Bpi sur les publics, actuels et potentiels, et leur degré de satisfaction. La Direction du Développement des publics doit décliner le dispositif d'évaluation dans les différents services en s'appuyant sur des indicateurs et des tableaux de bord, généraux et par activité.

L'étude du document de 54 pages dont nous venons de proposer un extrait révèle la présence d'une terminologie relative au marketing que nous détaillons ci-dessous.

Tableau 49. Les occurrences liées au marketing

Projet d'établissement de 2010	
Occurrence	**Fréquence**
Marketing	7
Benchmarking	1
Satisfaction/Satisfaire	3
Fidélisation	3
Communication	**21**
Accueil/Accueillir	**38**
Accompagnement (suivi de « usager » ou « personnalisé »)	**30**
Expérience (suivi de « personnelle » ou « individuelle »)	2
Segments	2
Learning Center	5
Attentes des usagers/des publics (correspondre ou répondre)	12
Publics	**52**

L'usage d'un vocabulaire relatif au concept marketing et à ses moyens d'action témoignent d'une affirmation de sa nécessité. Le terme « accompagnement » (suivi de « usager » ou « personnalisé ») peut être associé à celui de « relation ». Ainsi, la mise en oeuvre du marketing relationnel apparaît dans le document (30 fois). L'usage de « accueil, accueillir » (38 fois) soutient l'influence du marketing relationnel. D'autre part, le mot « marketing » apparaît 7 fois dans le document, corroboré par l'emploi de « correspondre ou répondre aux attentes des usagers/des publics ». En ce sens, ces expressions ou mots utilisés dévoilent la « philosophie » ou la réflexion marketing diffusée dans l'établissement.

En revanche, il nous faut préciser que les termes « segments », « *learning center* » et « *benchmarking* » apparaissent entre guillemets, ce qui révèle vraisemblablement l'usage jugé décalé de ce vocabulaire et un certain regard distancié. L'évocation plus haut des tensions liées au marketing conditionnent et déterminent probablement ce recours aux signes typographiques de ponctuation. L'extrait suivant illustre notre analyse.

Il se trouve, c'est mon point de vue, que c'est pas toujours quelque chose de très partagé dans nos établissements encore même si y'a beaucoup de choses qui ont évolué et que du coup, bah ça permet de rester intéressant pour nos collègues puisque ***c'est quelque chose qu'ils savent pas encore si bien faire que ça même si ça se diffuse...*** *on le voit vraiment ces derniers temps, y compris dans le mouvement de la bibliothèque là, depuis son projet de rénovation qui n'est pas du tout abouti, qui va plutôt se concrétiser un peu plus tard, on voit bien quand même qu'en termes de posture vis-à-vis de ces publics,* ***les choses vont quand même pas mal bouger.*** *Même si y'a encore un peu quelques collègues de la plus vieille école si je peux les nommer comme ça qui sont pas tout à fait dans ce mouvement-là, voire qui sont hostiles ou en tous les cas, critiques vis-à-vis de tout ça parce que ça les insécurise, parce que ça correspond pas à leur conception de la bibliothèque parce que voilà.* (Répondant 37)

1.1.2. La restructuration des départements : l'émergence d'un Département des Publics

L'une des propositions du projet d'établissement vise à **réorganiser** et à **départementaliser** l'organisation. La restructuration aboutit à la création d'un Département des Publics composé du Service Coordination de l'Accueil, du Service Développement des Publics et Communication ainsi que du Service Études et Recherche. «*Alors le Département des Publics, en tant que tel, il est très récent parce qu'en fait il date de la réorganisation qui a été mise en place par Patrick Bazin, le Directeur qui précédait Christine Carrier, donc en 2012. Donc ça tu vois, c'est très récent.* » (Répondant 34)

Initialement, le Service Développement des Publics était séparé du Service Communication. «*Et depuis janvier 2015, j'assume l'intérim du service Communication et là on est en train de travailler sur un projet de fusion parce qu'on s'est rendu compte finalement que c'étaient deux services qui travaillaient beaucoup sur les mêmes projets et qui étaient assez complémentaires et donc ça permettrait, au lieu d'avoir deux petits services, un service un peu plus grand avec davantage de transversalité, de complémentarité (…)* »(Répondant 36)
Lorsque nous rencontrons Christine Carrier, l'actuelle directrice de la Bpi, elle parle de « petite victoire » lorsqu'elle évoque la fusion prochaine[8] des services Développement des Publics et Communication, ce qui renforce l'influence du service dédié au marketing.

1.1.3. Le recrutement de *background* marketing

L'une des préconisations formulées dans le projet d'établissement concerne la diversification des métiers au sein de la Bpi. De fait, un agent doté d'un *background* marketing est recruté en 2014 pour travailler dans le Service Développement des Publics et Communication. « *Et on a A. que vous verrez vendredi et qui elle là-dessus a une vraie formation, faut qu'on développe le travail là-dessus mais on pense vraiment qu'elle va avoir un savoir-faire utile de ce point de vue-là.*» (Répondant 36)

Tableau 50. *Background* de l'agent recruté

Recrutement du Répondant 39	
Poste Chargée de mission Développement des Publics	***Background* et experiences**
• Service Développement des Publics depuis 2 ans ; • Chargée de conquête et de fidélisation des publics ; • Réseaux sociaux, expositions, audio-guide EAC, public famille et public séniors.	• *Background* Ecole du Louvre (premier cycle en muséologie) ; Licence d'études indiennes à Paris III ; Master de management des entreprises culturelles à l'ESC (école de commerce de Dijon-Bourgogne) ; = Double cursus (musée + commerce) • Expériences professionnelles Beaucoup de « petits boulots » au sein d'institutions culturelles ; Musée Guimet (service mécénat, service développement des publics et partenariats).

8- A l'époque où nous la rencontrons, la fusion n'est pas encore effective.

1.1.4. Perception occasionnellement positive du marketing

Outre les facteurs structurels favorisant l'intégration du marketing, plusieurs acteurs manifestent leur intérêt pour le marketing.

« Donc des techniques marketing bah pourquoi pas ! J'allais dire, tout ce qui peut nous donner de l'inspiration, nous donner de ***l'ouverture et nous permettre d'être en prise aussi sur le monde d'aujourd'hui*** *quoi et pas dans une vision un petit peu… Être de plein pied, je sais pas, si il faut l'être parce que nos usagers sont de plein pied dans le même monde d'aujourd'hui, puis nous aussi au quotidien de toute façon. Après, est-ce qu'il faut tout calquer ? On a, les bibliothèques ont une identité, on fait aussi partie d'un secteur non marchand ce qui n'est pas négligeable* ***mais je pense qu'il faut pas refuser d'utiliser un certain nombre de réflexions, d'outils qui ont pu être développés pour le monde marchand et de se poser la question avec comment, avec jugement, en tout cas avec distance mais et de se dire, on les adapte.*** *(…) Y'a toujours ces éléments de contexte et de spécificités à bien prendre en compte pour que justement, cette transposition, elle arrive à s'enraciner, à s'ancrer en tenant bien compte de son terrain.* ***Donc mais moi je pense que c'est une bonne démarche.*** » (Répondant 37)

Lors d'une discussion informelle, un agent du Service Études et Recherche qualifie de *« sérieux et scientifique »* le marketing. *« Ce sont des éléments positifs à prendre en compte. Pour moi, le marketing, c'est « le respect des publics », « un discours », « une proposition », « installer une démarche de confiance ». C'est pas construire un public, c'est transformer le public en catégories ».*

Le projet d'établissement de 2010 met l'accent sur la nécessité d'une « politique volontariste de développement des publics » qui induit *de facto* la mobilisation de moyens d'action proposés par le marketing. Tous les acteurs interrogés ne rejettent pas cette démarche et certains affichent même de l'enthousiasme à l'idée de glaner quelques éléments propres au marketing. Ils y perçoivent l'intérêt pour l'application du projet d'établissement et donc pour l'institution.

1.2. LA BIBLIOTHÈQUE TROISIÈME LIEU : MARKETING EXPÉRIENTIEL

Dans le cadre du réaménagement des espaces envisagé, le volet concernant la « Nouvelle Génération » s'inscrit dans le concept du troisième lieu, théorisé par Ray Oldenburg dans les années 80. Il s'agit d'un lieu qui se distingue de la sphère du foyer et du domaine du travail. Il s'entend comme volet complémentaire, dédié à la vie sociale de la communauté et se rapporte à des espaces où les individus peuvent se rencontrer, se réunir et échanger de manière informelle.

Oldenburg (1989) établit cinq caractéristiques propres au troisième lieu.

- Un espace neutre et vivant ;
- Un lieu d'habitués ;
- « Comme à la maison » *(home away from home)* ;
- L'œcuménisme social ;
- Un cadre propice au débat.

Si Oldenburg ne répertorie pas la bibliothèque au nombre des troisièmes lieux dans ses ouvrages, un autre sociologue, Putnam (2003) l'associe à un troisième lieu et voit en elle

un espace vibrant d'activités, *« une partie active et responsable de la communauté »*, un agent de changement. La bibliothèque troisième lieu prône un ancrage physique fort, une vocation sociale ainsi qu'une nouvelle forme culturelle fondée sur l'*infotainment*. Ces nouvelles structures proposent une autre image et parient sur les valeurs de convivialité, de communauté et de lien social. L'expérience est au centre du concept : on ne cherche plus à imposer un « produit » mais à comprendre comment le « client » fonctionne et à lui proposer un style de vie, une ambiance spécifique, des moments « forts ». Pour répondre aux attentes des visiteurs, certaines organisations ont recours aux stratégies marketing (Servet, 2010). Par ailleurs, « l'expérience visiteur » fait écho au marketing expérientiel (Holbrook et Hirschman, 1982). En comportement du consommateur, le terme désigne un vécu personnel chargé d'émotions, engendrées par des *stimuli* dont les produits et services sont porteurs.
La création de l'espace « Nouvelle Génération » de la Bpi s'inscrit dans le concept du troisième lieu comme en témoignent ses caractéristiques.

Encadré 40. Espace Nouvelle Génération

Un environnement (espace, couleurs, mobilier, accueil) favorisant l'entre soi, une sociabilité décontractée et permettant de « **passer un bon moment** entre amis ». En effet, le premier paramètre à prendre en compte est le comportement individuel et social des jeunes. L'aménagement du lieu doit être confié à un designer et, même, faire l'objet d'un concours, tant il est déterminant dans le succès du programme. L'accueil doit également être pensé en fonction de ce contexte et favoriser, du côté des bibliothécaires, l'écoute, l'esprit de découverte, voire même la capacité de faire participer le jeune public à l'évolution du lieu (conformément aux recommandations de l'IFLA).

Source : Projet d'établissement de 2010

« La Bpi dans l'état actuel des choses, les espaces tels qu'ils existent datent de la réouverture de 2000, ***c'est une bibliothèque qui a plutôt été pensée comme une bibliothèque****-bien que ce soit une bibliothèque d'études-une bibliothèque où les gens viennent, s'installent sur ces grandes tables et étudient et utilisent aussi les collections mais dans un but d'études, oui mais qu'ils soient étudiants ou pas (…) c'est une bibliothèque qui a pas été-dans sa forme actuelle-qui a pas été pensée, moins pour une lecture loisir alors qu'****on se rend compte aujourd'hui justement, y'a de plus en plus d'ateliers qui se développent. Tous les services de la Bpi se mettent à faire des ateliers, à faire des rencontres au sein de la bibliothèque. On se rend compte que le public est aussi en demande de participer de manière plus active,** *en tout cas d'apprendre des choses ou* ***d'utiliser la bibliothèque différemment****. Heu et d'un point de vue des collections, donc le service Nouvelle Génération répond aussi à ça, dans sa configuration future après les travaux de rénovation, c'est un espace où y'aura pas de tables ou d'études comme y'a dans les autres espaces ou* ***y'aura plutôt des assises confortables pour lire, de détente en fait, heu y'aura un petit espace de rencontre, y'aura un atelier, des salons de visionnage de films, heu des consoles de jeux vidéo, une autre manière d'aborder la culture et la bibliothèque.*** *(…) Y'a y compris des univers qui passent d'un support à l'autre et donc l'idée de Nouvelle Génération c'est d'essayer de reproduire dans l'espace de la bibliothèque le mode de consommation de la culture en fait. Ces pratiques culturelles-là.* ***C'est-à-dire qu'on peut à la fois lire une BD, retrouver des personnages dans un roman, les retrouver dans un jeu vidéo, les voir dans un film ou simplement avoir une pratique culturelle qui fait qu'on lit tout autant des BD qu'on joue aux jeux vidéo ou qu'on va au cinéma et que c'est pas contradictoire*** » (Répondant 35)

Photographie 2. Espace Nouvelle Génération - Le troisième lieu

« Voilà, après, effectivement, je pense qu'on va vers ça, vers des ***lieux conviviaux*** *puisque là, dans le projet d'établissement, au niveau Cinéma, on veut créer un espace Cinéma un peu fermé, dans lequel on pourra voir des films de façon plus agréable et confortable. Y'aura aussi une salle de programmation à l'intérieur de la bibliothèque, donc beaucoup de choses pour montrer encore plus de choses. »* (Répondant 44)

Tel qu'il est conçu, l'espace Nouvelle Génération répond à de nouvelles attentes et à de nouvelles formes de culture qui se développent.

2.TENTATIVE EN FAVEUR DU MARKETING : ENTRE BLOCAGE ET DISSIMULATION

2.1. CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Plusieurs éléments de contexte rendent particulièrement délicate la mise en œuvre du projet d'établissement. Officiellement, Patrick Bazin, l'ex-directeur de la Bpi, est parti à la retraite en 2014. Officieusement, sa démission est liée à l'échec de la mise en place du projet de rénovation (où les axes stratégiques se concentrent essentiellement sur le marketing et les politiques actives de développement des publics). Le projet a été contesté en interne. Dans un questionnaire interrogeant 168 membres du personnel sur 244 employés au total, 71% des interrogés ont répondu « non » à la question : « Avez-vous confiance dans ce projet pour faire émerger une bibliothèque améliorée ?[9] » D'autre part, le projet d'établissement visait à réorganiser les services. *« Et il est aussi lié, ce projet de rénovation, à la réorganisation de l'organigramme dont je te parlais. On est passé effectivement à une logique de pôles tu vois. Et à une départementalisation assez forte et donc c'est cette logique, tu as peut-être pu en prendre connaissance dans les documents que tu as pu lire, tu as un département « Comprendre », tu as un département « Vivre », tu as un département « Lire le Monde. »* (Répondant 34). Les modifications organisationnelles ont été douloureuses pour le personnel comme nous le confie le répondant 34 hors micro.
L'actuelle directrice de la Bpi, Christine Carrier, a été nommée pour appliquer le projet de Patrick Bazin. Ces changements ont entraîné le retard du projet et une certaine lassitude de la part du personnel.

2.2. DISSIMULATION DU SERVICE « MARKETING » SOUS LE FLOU SÉMANTIQUE

Les résultats de l'étude qualitative exploratoire menée avant les études de cas révèlent la dissimulation du service « marketing » sous d'autres appellations telles que « développement des publics », « action culturelle » ou « publics et médiation » etc. Nous proposons un extrait de l'entretien mené avec le répondant 39, chargé de mission au Développement des Publics, dans lequel il expose l'existence de résistances sémantiques liées à la nomination d'un « service marketing ».

> *« Bah c'est ça ! En fait les services marketing... Heu le musée Guimet, quand moi j'y étais, au départ, avant justement que je reprenne* ***le Service du Développement des Publics, s'appelait service marketing****. Ça a été un des seuls, un des seuls musées en France s'appelant clairement marketing et au final,* ***parce qu'il s'appelait marketing, les gens travaillaient absolument pas, les conservateurs travaillent pas du tout avec eux, ils voyaient ça vraiment d'un mauvais œil, ils voyaient ça un peu que « gros sous » et tout ça.*** *(...) Voilà et en fait, à partir du moment où moi je suis arrivée, j'avais donné comme justement* ***pré-requis à mon arrivée, de pouvoir changer le nom du service*** *donc* ***je l'avais fait passer justement en Développement des Publics*** *et là tout le monde était venu me voir en me disant :* ***« c'est merveilleux qu'il y ait enfin un service de développement des publics, etc.», ça m'avait fait rire parce que je faisais exactement la même chose mais c'est juste le fait de renommer parce qu'au final, même si ici je suis la seule qui a fait des choses un peu marketing enfin des études marketing, heu enfin je veux dire c'est ça, normalement c'est ça*** *».* (Répondant 39)

9- Bpi : désaccords sur le projet d'établissement *« Lire Le Monde »*, Actualitté, septembre 2011.

Dans le projet d'établissement de 2010, les annexes dévoilent l'organigramme de la nouvelle structure. Ici, nous centrons notre analyse sur le Département des Publics et le présentons tel qu'il est dessiné dans le document.

Figure 20. Organigramme du département des publics issu du projet d'établissement

Le service « Marketing et Evaluation » figure dans l'organigramme de 2010. En revanche, au moment de la refonte et de la restructuration des services de 2012, l'organigramme a changé : le service « Marketing et Evaluation » est abandonné au profit du service « Développement des Publics ».

Plusieurs répondants affirment la nécessité de dissimuler le marketing sous d'autres appellations.

« Non, non c'est volontaire et c'est malin parce qu'il faut ça ! Effectivement, c'est une idée qui passe mal. » (Répondant 34)

« D'une part, il braque les gens donc c'est pas la meilleure manière d'arriver avec un nouveau service dont l'intitulé est pas braque mais après disons que sur le fond, y'a pas que ça je dirais mais ça en fait vraiment partie. » (Répondant 36)

« Oh oui oui, bien sûr ! D'ailleurs, tu vois bien, à dessein, on l'a pas appelé un service de marketing culturel. » (Répondant 34)

D'ailleurs, le nouvel agent recruté en tant que chargé de mission Développement des Publics avoue ne pas avoir évoqué son background à ses collègues des différents départements.
*« Heu… **Ici j'en ai pas parlé. Oui, ici j'en ai pas parlé**. J'en ai parlé à mon… je sais que quand on m'avait contactée pour venir ici, **je crois que c'était un peu ce qui les avait intéressés**, donc c'est N. et puis l'ancien Directeur des Publics, C. **donc ça c'est vraiment ce qui les avait intéressés.** Après, ils en ont pas… Je pense pas qu'ils en aient parlé. **J'en ai pas spécialement fait état parce que je crois que dans les bibliothèques c'est encore pire que dans les musées et surtout ici où tout doit être gratuit, etc.** »* (Répondant 39)

Synthèse de la section 2 Structuration et professionnalisation partielles du marketing

1. Tentative formelle et institutionnelle en faveur du marketing

1.1. Un projet d'établissement tourné vers le marketing
1.2. Le modèle troisième lieu

2. Tentative en faveur du marketing : entre blocage et dissimulation

2.1. Changement organisationnel
2.2. Dissimulation du service « marketing » sous le flou sémantique

La section 2 a mis en évidence les difficultés rencontrées pour la mise en application du projet d'établissement, projet fondé entre autres nous l'avons vu, sur la diversification des publics et les moyens mis en œuvre pour la réalisation de cet objectif. À cet égard le « dispositif marketing » apparaît explicitement dans le projet. Toutefois, cet « affichage » formel du marketing n'a pas été conservé comme l'atteste l'organigramme définitif de l'institution. Bien que ce soit la fonction « ouverte » de l'organisation et tournée vers les publics, la plupart des personnels restent craintifs à son égard. Cette crainte est le produit de sa méconnaissance qui entraîne son rejet dans l'organisation.

Synthèse des idées-forces issues de l'analyse du cas traité – la Bpi

L'analyse de ce cas a permis de découvrir ***la place centrale du public dans le discours originel*** *de l'institution. L'orientation-publics s'incarne dans l'organigramme au travers du Service Études et Recherche, créé en 1977, dès l'ouverture du Centre Pompidou.* ***La Bpi apparaît alors tournée vers ses publics.*** *Aussi, le projet d'établissement - dans lequel les axes stratégiques se concentrent essentiellement sur les politiques actives de développement des publics et le marketing - met en exergue la préoccupation de la bibliothèque pour les publics. Néanmoins,* ***le renoncement à nommer le département en charge des publics « marketing »*** *traduit vraisemblablement la distance « formelle » - sémantique dans le cas présent -souhaitée avec la discipline, sa « philosophie » et ses pratiques supposées. L'analyse du discours des acteurs interrogés* ***révèle la méconnaissance du marketing et des assimilations abusives*** *que le mot suscite d'où son rejet.*

ANALYSE INTRA-CAS CENTRE POMPIDOU – MUSÉE NATIONAL D'ART MODERNE (MNAM)

La troisième étude de cas concerne le Centre Pompidou où l'immersion s'est déroulée en juin 2016, au sein de la Direction des Publics. L'étude de ce cas sera exposée en deux parties : la première présente le Centre Pompidou et la seconde propose l'analyse intra-cas.

Histoire du chapitre Centre Pompidou

Centre Pompidou (MNAM)
Partie 1: Présentation de l'institution
Partie 2 : Analyse intra-cas
Section 1 : Prise de conscience de la philosophie marketing : un enracinement fragile
Section 2 : Les champs de contraintes dominants
Section 3 : Projet de (re)structuration d'une démarche marketing

CAS-CENTRE POMPIDOU - MNAM

Partie 1 : Présentation de l'institution

Tout comme la présentation de l'institution précédente, nous rassemblons par thèmes les informations jugées pertinentes pour dresser les principales caractéristiques du Musée National d'Art Moderne (MNAM) au regard de notre question de recherche.

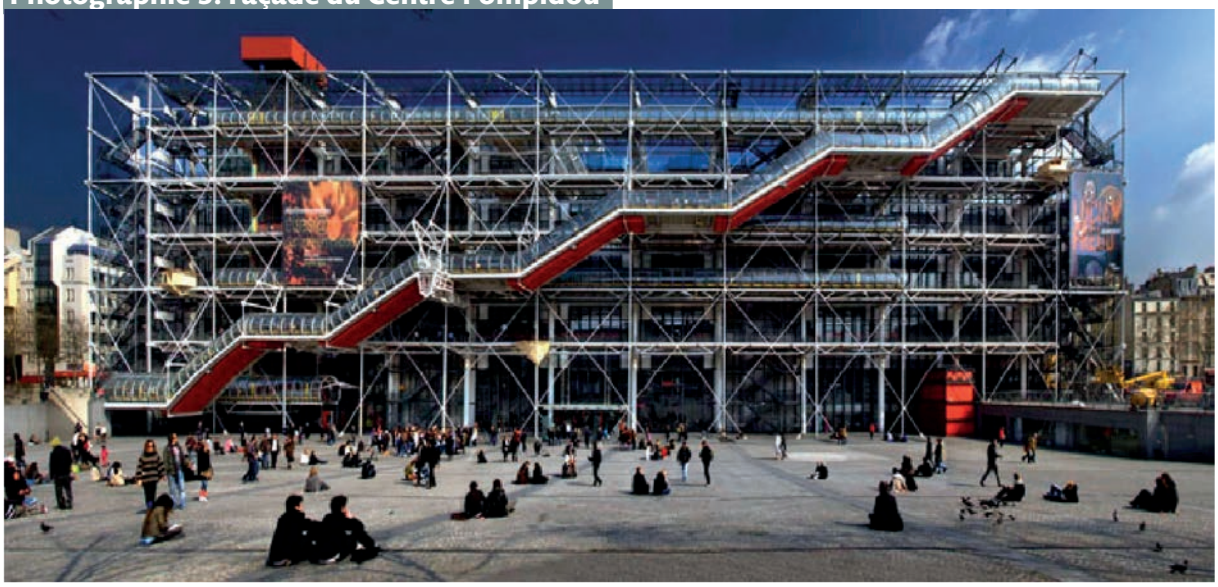
HISTORIQUE

> *« Je voudrais passionnément que Paris possède un centre culturel (...) qui soit à la fois un musée et un centre de création, où les arts plastiques voisineraient avec la musique, le cinéma, les livres, la recherche audiovisuelle, etc. Le musée ne peut être que d'art moderne puisque nous avons le Louvre. La création évidemment serait moderne et évoluerait sans cesse. La bibliothèque attirerait des milliers de lecteurs qui du même coup seraient en contact avec les arts ».*
>
> - Georges Pompidou

Cette phrase de Georges Pompidou, président de la France de 1969 à 1974, souligne la volonté politique de créer un centre culturel pluridisciplinaire, concept innovant à l'époque, afin d'attirer des milliers de visiteurs et de les mettre en contact avec les arts. En 1969, Georges Pompidou décide donc d'affecter le plateau Beaubourg à la construction d'un centre culturel d'un type entièrement nouveau. Ce centre culturel permet de rassembler et d'impulser plusieurs projets pensés depuis quelques années : la construction, au centre de Paris, d'une bibliothèque de lecture publique, la réhabilitation et le transfert d'un musée national d'art

moderne (MNAM) et le projet d'un centre de création musicale (IRCAM).
L'architecture du bâtiment fait partie de l'histoire et de l'identité du Centre. Il est aujourd'hui considéré comme l'un des bâtiments emblématiques du XXe siècle même si pendant sa construction, il a longtemps suscité la polémique, certains l'assimilant à une « raffinerie de pétrole ».

Photographie 3. Façade du Centre Pompidou



Le Centre Pompidou est inauguré le 31 janvier 1977 et devient l'un des lieux culturels les plus fréquentés en France, et même dans le monde. A la fin des années 1970 et durant les années 1980, le Centre Pompidou mène une politique active d'expositions qui contribue à accroître sa notoriété. Sous l'impulsion de ses directeurs, Pontus Hulten, puis Dominique Bozo, la collection du musée national d'art moderne se développe et devient l'une des toutes premières au monde dans le domaine de l'art moderne et contemporain.
En 1992, une réforme menée par l'établissement aboutit à la création d'un Département du développement culturel, en charge d'établir une programmation de spectacles vivants, de cinéma et de parole (débats, rencontres et conférences). La fusion du Musée national d'art moderne et du Centre de création industrielle (Cci) permet la constitution d'une collection d'architecture et de design.
Des travaux de rénovation -à l'initiative du Président Jean-Jacques Aillagon- ont lieu entre octobre 1997 et décembre 1999. Des espaces supplémentaires sont créés afin de faciliter la présentation des collections et le développement des activités du spectacle vivant.
Le Centre Pompidou ouvre de nouveau le 1er janvier 2000 et connaît une fréquentation élevée (16 000 visiteurs par jour en 2000). Actuellement, le Centre Pompidou accueille, selon les années, entre 3,5 et 3,8 millions de visites.
Le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou est un établissement public à caractère administratif (EPA) placé sous la tutelle du ministre de la Culture.

Denis Berthomier, Directeur Général (Répondant 6) rappelle le contexte dans lequel a été pensé le Centre Pompidou et apporte quelques éléments additionnels de compréhension.

« (...) D'abord, la spécificité c'est un établissement qui est le fruit d'une personnalité politique éminent. A l'époque d'ailleurs où il était premier ministre, avant d'être président de la République, heu considérant qu'il fallait, au-delà de l'existence du musée national d'art moderne qui existait depuis le début du XXe siècle heu, d'abord le ***localiser dans un lieu permettant le développement de son public, le développement de ses collections****. Heu et* ***permettant de concurrencer heu... d'autres institutions dans le même domaine, essentiellement le musée d'art moderne de New-York, le MoMA qui a une collection qui est aussi riche, voire plus riche que celle du musée national d'art moderne.*** *Une collection qui est constituée plutôt d'une autre façon. Le MoMA a plus de chefs-d'œuvre, le musée d'art moderne français a plus des séries complètes liées à des artistes qui résidaient en France au XXe siècle et qui ont, à leur mort, donné ou légué leurs œuvres au Musée National d'Art Moderne. (...)* ***Voilà donc il s'agissait de concurrencer de manière légale le MoMA*** *de New-York et regrouper dans un même bâtiment avec un geste architectural spécifique un certain nombre de fonctions liées au musée, à la présence d'une bibliothèque, liées à la présence d'une structure qui organisait des spectacles, il y avait un lieu de recherche industriel à l'époque. Voilà* ***une espèce de bouillonnement****, il s'agissait d'organiser un bouillonnement pour valoriser une collection, valoriser un savoir-faire. Voilà donc ça s'est fait au milieu des années 70, le bâtiment a commencé à être construit du vivant du président Pompidou, il a été inauguré au début de l'année 77 (...) »*

PROJETS

Le Centre Pompidou mène des projets d'envergure, à l'instar du Centre Pompidou Metz inauguré en 2010. L'institution a d'autres ambitions qui s'inscrivent dans la politique active de développement des publics, comme le souligne le président du Centre : ***« En 2017 toujours, le Centre Pompidou va faire une école. Pas une école banale. Une nouvelle forme, sur internet et dans les murs, pour montrer la multiplicité des façons d'accéder à l'art. Un comité éditorial travaille, qui réunit l'ensemble de nos établissements et départements. Un conseil scientifique composé de chercheurs prestigieux, de philosophes, d'historiens, de sociologues... nous aide à saisir tous les angles d'attaque. J'attends beaucoup de ces travaux. (…) Enfin, à l'horizon 2020 se profile un grand projet que nous devons préparer sans tarder. Une sorte de Pompidou 2, installé dans le Grand Paris, avec un double objectif : disposer d'espaces suffisants pour accueillir nos réserves ; et installer un nouveau lieu d'exposition et de représentation, pour toucher un public différent et plus large.*** » (Extrait du discours de Serge Lasvignes, à l'occasion de la soirée du personnel, le mardi 21 juin 2016)

CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Serge Lasvignes est nommé président du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou en avril 2015 et succède ainsi à Alain Seban. L'encadré ci-dessous donne quelques éléments relatifs à son profil.

Encadré 41. Profil de Serge Lasvignes, président du Centre Pompidou

Serge Lasvignes est né en 1954. Il est agrégé de lettres et ancien élève de l'Ecole nationale d'administration (promotion Liberté-Egalité-Fraternité, 1987-89). Après un début de carrière au Conseil d'Etat, il fut Directeur des affaires générales, internationales et de la coopération au ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Insertion professionnelle (1995-96), puis Directeur des affaires juridiques au ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (1996-97).
Il est ensuite nommé Directeur au Secrétariat général du gouvernement (1997-2006) avant de devenir Secrétaire général du gouvernement (2006-15).
Serge Lasvignes est depuis avril 2015, Président du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou et Président des Conseils d'administration de la Bibliothèque publique d'information (Bpi), de l'Institut de recherche et de coordination acoustique/musique (Ircam) et du Centre Pompidou-Metz.

Sa nomination à la tête de l'établissement suscite de vives réactions comme le souligne un article publié dans *Le Monde*[1] en mars 2015.
« Profil solide, mais qui cadre peu avec le Centre Pompidou. Serge Lasvignes n'a jamais dirigé une maison aussi importante (1 000 agents, 120 millions d'euros de budget), aussi visible (5,2 millions de visiteurs) et aussi sensible (le climat social y est complexe). Surtout, ses fonctions précédentes étaient fort éloignées de l'art et de la culture. Il n'en faut pas plus pour que cette nomination consterne une partie du monde de la création : « Il ne connaît rien à l'art ! » « Comment peut-on nommer un amateur à la tête d'un des trois plus gros musées d'art moderne et contemporain du monde ? » Et ainsi de suite. »

IMPLANTATION DU MARKETING

1. LES MISSIONS DE LA DIRECTION DES PUBLICS

Le marketing s'incarne au sein de la *Direction des Publics* dont les missions s'articulent autour de quatre axes :

1- Fidéliser les visiteurs et rechercher de nouveaux publics, par des actions de développement, une politique tarifaire adaptée ;
2- Proposer à tous les publics des dispositifs écrits, oraux et multimédia permettant une meilleure compréhension de la programmation du Centre et de sa collection ;
3- Accueillir, orienter et informer les publics du Centre, et surveiller les œuvres dans les galeries d'exposition et dans les espaces du Musée ;
4- Participer à une meilleure connaissance des publics du Centre par des enquêtes régulières.

1- http://www.lemonde.fr/arts/article/2015/03/03/serge-lasvignes-un-homme-de-l-ombre-au-centre-pompidou_4586335_1655012.html#S6dzsWBsIqpuMxkK.99

2. L'ORGANISATION INTERNE DE LA DIRECTION DES PUBLICS

La direction se compose de quatre services :

- Service de l'Action Éducative et de la Programmation Publics Jeunes ;
- **Service du Développement des Publics ;**
- Service de l'Information des Publics et de la Médiation ;
- Service de l'Accueil des Publics.

Notre travail reposant sur l'état actuel d'intégration du marketing au sein des organisations culturelles, il est pertinent, dans ce cas particulier, d'étudier les modalités de fonctionnement du « Service du Développement des Publics ». Avant d'exposer l'analyse intra-cas du musée, il convient d'apporter quelques informations additionnelles à propos du service mentionné. En effet, une réorganisation a eu lieu en 2014, suite à l'arrivée des répondants 45 et 46 dont nous détaillons le contenu du discours dans la partie suivante. Des profils « marketers » ont été recrutés et ont permis de facto d'étoffer l'équipe marketing. Bien que le service s'intitule « Service du Développement des Publics », les principales actions opérationnelles menées relèvent de la logique du marketing. Le cas Centre Pompidou est donc approprié à notre sujet d'étude.

Partie 2 :
Analyse intra-cas Centre Pompidou

Après avoir présenté le Centre Pompidou dans la partie précédente, la partie 2 est consacrée à l'analyse des résultats empiriques structurés en trois sections que nous détaillons successivement.

Section 1 : Prise de conscience de la philosophie marketing : un enracinement fragile

1. Nécessité et vulnérabilité du marketing : un paradoxe non réglé

1.1. Le marketing perçu comme une nécessité et un défi
1.2. Posture militante pour soutenir la question des publics : la question du périmètre de prérogatives

2. Stratégies « verbales » et discours « aidant » pour affirmer la dimension des publics

2.1. Management « pédagogue » et Management « responsabilisant »
2.2. Donner du sens aux actions : l'analyse du sensemaking comme grille d'analyse théorique

Des éléments de contexte mis en exergue par la Directrice des Publics du Centre Pompidou retiennent notre attention et viennent étayer les analyses sociologiques et marketing. Ces éléments favorisent et justifient la place du public au sein des établissements culturels et nourrissent le dialogue entre le marketing et la sociologie. *« Je pense que les gens n'ont plus envie d'aller au musée comme ils allaient au temple, ils ont envie d'aller au musée comme ils vont au café… Ou comme il vont, je sais pas moi, dans un lieu branché, de rendez-vous où on se sent bien et où on a envie de se socialiser quoi. J'ai presque envie de dire - alors ça fait débat c'est clair - que la dimension culturelle elle est secondaire. Ce que les gens ont envie, c'est d'être environné de culture, mais pas forcément dans une… posture religieuse vis-à-vis de la culture (…) Et ça ne fait que renforcer la place des publics en fait. »* (Répondant 45)

Le propos précédemment énoncé s'inscrit dans un **discours fort** de la Directrice des Publics, articulé entre nécessité et vulnérabilité de la prise en compte des publics dont nous détaillons le contenu dans la suite du document.

Il convient d'apporter quelques éléments de compréhension additionnels sur *« l'historique des publics »*, soulevés par la Directrice des Publics dont le précédent poste au Louvre a consisté en l'élaboration d'une stratégie des publics. Initialement, Catherine Guillou a été recrutée au Louvre pour réfléchir à l'organisation du musée : *« Comment rassembler des fonctions qui ont quelque chose à voir ensemble ? »* Il s'agissait d'interroger les modalités organisationnelles de la structure et notamment la fonction accueil, essentielle dans les politiques actives de développement des publics. « *C'est comme ça qu'est née la place des publics dans l'organigramme au Louvre. Ensuite, plusieurs musées ont suivi « le mouvement », y'a une quinzaine d'années. Mais y'a un problème de fond à voir avec le « background » des directeurs des publics qui sont des personnes bicéphales (…) C'est pas évident et on n'est pas nombreux sur la place de Paris à être, à avoir un peu de bouteille sur ces questions-là. Et donc à être un peu bon quoi. On n'est pas très nombreux. Si je fais une réunion des directeurs des publics solide, je sais pas, on doit être 10 quoi.* »

Les éléments factuels soulevés par Catherine Guillou questionnent l'enracinement fragile du marketing, tant au niveau organisationnel (place des directorats des publics dans l'organigramme des établissements culturels, la professionnalisation du métier) qu'à un niveau plus « philosophique et conceptuel » (la conscience de l'utilité et de l'efficacité même du marketing).

1. NÉCESSITÉ ET VULNÉRABILITÉ DU MARKETING : UN PARADOXE NON RÉGLÉ

1.1. LE MARKETING PERÇU COMME UNE NÉCESSITÉ ET UN DÉFI

Afin de clarifier notre analyse, nous choisissons de regrouper les verbatims issus de l'entretien mené avec la Directrice des Publics qui illustrent le paradoxe nécessité-vulnérabilité du marketing.

Nécessité et vulnérabilité de la prise en compte des publics

« Donc les autres musées ont suivi le mouvement. Mais en fait... donc tout ça, tout ça, ça a maintenant une quinzaine d'années à peine et mon sentiment c'est que... et quand j'en parle avec... maintenant mes homologues dans les autres musées qui sont souvent plus jeunes ou plus récents dans la fonction mais qui ont exactement les mêmes problématiques que moi, heu, on se dit que au fond, ***c'est pas du tout enraciné****, et que il suffirait d'un revirement de situation pour des raisons budgétaires, pour des raisons politiques, pour des raisons diverses et variées pour que ça s'ébranle assez vite et aujourd'hui, y'a aucun président,* ***aucun directeur général qui oserait dire qu'il n'a pas de besoin d'une direction des publics*** *mais il n'en reste pas moins que ça reste au niveau du langage, mais y'a un problème de fond. »*

« Y'a pas cette reconnaissance à mon avis de... Encore, suffisamment forte, d'une nécessité d'un corpus professionnel et de compétences techniques sur ces métiers-là qui est considérée comme incontournable. »

« Donc, en tout cas moi, c'était le cas au Louvre, c'est le cas ici, c'est que je lutte beaucoup pour rejeter ou refuser des candidatures qui me viennent d'horizons un peu bizarroïdes pour justement continuer de professionnaliser ce domaine. Donc ***c'est pas encore très solide****. »*

« Mais là où y'a un vrai paradoxe, c'est que à la fois y'a... On a réussi quand même à créer un ***« phénomène de mode »*** *(entre guillemets) qui fait que* ***personne n'oserait maintenant dire que c'est inutile****. Ça c'est au moins, ça c'est gagné. Maintenant, l'étape c'est que on en reste un peu au niveau du métalangage et que ça suit pas derrière. »*

Le discours de la Directrice des Publics met l'accent sur le décalage existant entre la nécessité et la fragilité de la prise en compte des publics. Malgré la prise de conscience de l'utilité du marketing, les actions se mettent difficilement et lentement en place, *« ça reste au niveau du langage »*. La fragilité est également perceptible à travers le caractère éphémère de la dimension des publics : *« phénomène de mode »*. La nécessité du marketing se retrouve dans le discours du répondant 50. *« C'est de dire, à un moment donné, de toute façon,* ***on est 1- dans un environnement extrêmement concurrentiel, 2- on a des attentes de nos publics, de nos visiteurs, ou même d'une société qui évolue fortement*** *(…) On peut pas répondre avec un Centre Pompidou d'il y a 40 ans aux attentes des nouveaux visiteurs, des nouveaux publics et puis aller en attirer d'autres, en attirer d'autres (…) »*. (Répondant 50)

D'ailleurs, la publication d'un dossier sur le Centre Pompidou intitulé « La guerre des musées » paru dans *M le magazine du Monde* le 28 janvier 2017 vient corroborer la nécessité d'un nouveau modèle organisationnel orienté vers les publics. L'analyse du discours du répondant 52 traduit l'enthousiasme que suscite cette nouvelle orientation. « Puis, mince c'est rigolo de se dire *« comment est-ce qu'on peut arriver à attirer ce nouveau public ? C'est des publics plus exigeants aussi, c'est différent. »* (Répondant 52)

Un autre point nous semble porteur de sens et atteste du duo nécessité-vulnérabilité du marketing. Lorsque nous rencontrons le répondant 52 et lui présentons notre sujet de recherche, nous évoquons son cadre universitaire et la scientificité de la discipline. L'interlocuteur nous répond : *« Ah c'est bien, ça va nous donner de la crédibilité, en France, on aime bien la science. »* Sa remarque atteste du manque de **légitimité** et donc de la **vulnérabilité** d'un département des publics dédié au marketing.

1.2. POSTURE MILITANTE POUR SOUTENIR LA QUESTION DES PUBLICS : LA QUESTION DU PÉRIMÈTRE DE PRÉROGATIVES

Nous venons de l'analyser dans la section précédente, l'influence du marketing demeure encore limitée au Centre Pompidou. *« Et puis alors je parle même pas des process de travail où par exemple, dans la conception d'une expo aujourd'hui,* ***les directions des publics arrivent en dernier quasiment dans le processus*** *donc je n'arrête pas de dire qu'il faut au contraire qu'on soit à la genèse du projet pour poser le problème des publics d'entrée de jeu et de la médiation. »* (Répondant 45) « *Mais je pense que après avoir étudié un peu ce que ça veut dire que, qu'est-ce que ça veut dire qu'accueillir dans une institution comme celle-là, c'est presque une notion philosophique je pense qu'il faut avoir aussi, une vision, il faut avoir des convictions, y'a une forme de militantisme aussi derrière ça parce que* ***1- il faut se bagarrer 2- il faut soutenir la question des publics tout le temps*** *donc c'est un travail de militance (…). »* (Répondant 45)

Les extraits suivants questionnent le périmètre de prérogatives du marketing dans l'établissement. *« Mais y'a toujours... Ce qu'il y a d'intéressant c'est aussi la tension- au bon sens du terme-la tension entre la conservation du musée et nous. C'est-à-dire que le musée amène effectivement le discours scientifique et puis nous il faut qu'on le porte vers le public, ce discours. Heu alors on le fait plus ou moins bien, mais c'est notre boulot. Heu, alors il faut qu'on le porte sur les supports les plus adéquats, heu avec la langue la plus claire possible et les supports papiers ou autres les plus… Et la conservation au musée a… enfin, on n'a pas toujours les mêmes intérêts, ce qui est bien. Et donc il faut, et nous il faut qu'on se fasse respecter simplement. Donc y'a, c'est-à-dire que… Oui,* ***notre regard est aussi important que le leur.*** *C'est pas toujours simple mais c'est passionnant. »* (Répondant 51)
« Alors après, si on reboucle avec votre problématique, c'est la raison pour laquelle je pense que c'est hyper important de ***questionner les modalités organisationnelles, la place des directorats des publics dans un organigramme général, les process****… Heu, pour justement conforter, renforcer cet ancrage dans la culture générale des établissements. »*
(Répondant 45)

Toutefois, même s'il est difficile d'accorder un pouvoir explicite au marketing, son influence est perceptible dans l'extrait ci-contre. *« Après au niveau du coup du Centre, y'a le Département du Développement Culturel qui gère le cinéma et le spectacle vivant, eux, ils sont… y'a pas de sujets, au contraire, nous ils nous demandent mais « quand est-ce que vous vous occupez de nous ? » Donc au contraire nous on essaie de renforcer nos ressources humaines pour « oui oui, on va faire des opérations pour vous » donc du coup, c'est pas un sujet de mentalité ou autres. »* (Répondant 46)

2. STRATÉGIES « VERBALES » ET DISCOURS « AIDANT » POUR AFFIRMER LA DIMENSION DES PUBLICS

2.1. MANAGEMENT « PÉDAGOGUE » ET MANAGEMENT « RESPONSABILISANT »

Les responsables des publics adoptent un style de management qui vise à rassurer et à responsabiliser les personnels compte tenu des difficultés d'intégration du marketing dans la structure. Par ailleurs, les résistances sont autant du côté des conservateurs que des équipes « marketing » (cf. 2.2.)

« (…) Quand je suis arrivée ici, une des premières questions que j'ai posées aux gens quand je suis arrivée c'est, je leur ai dit « mais au fond, pourquoi vous êtes dans une direction des publics ? » et la plupart ils savaient pas me répondre. Alors le pompon du pompon c'était à l'accueil, où là… bah, là, enfin ils s'étaient même jamais posés la question… Donc… Oui, y'a du boulot… Mais même en fait ici, c'était pas, c'était pas… très conceptualisé quand même. Donc une part de mon travail aujourd'hui, ***c'est souvent réexpliquer une chaîne fondamentale*** *(…) »* (Répondant 45)

« Heu et là oui on a des interrogations même au sein de l'équipe de gens qui sont en train de développer cette offre mais qui parfois sentent un peu le sol se dérober sous eux, en quête de sens, en se disant « mais qu'est-ce que je suis en train de faire là, est-ce que je suis pas en train de perdre mon âme, l'âme du centre ? » et donc là moi pareil j'ai ce discours qui est de dire « non mais rassurez-vous, on n'est pas en train de vendre des cigarettes à des enfants de moins de 16 ans, ce qu'on fait, c'est justement aujourd'hui, ***c'est un équilibre pour pouvoir conserver toutes les activités de missions de service public du Centre et c'est important d'avoir ça en tête parce qu'en plus sinon on s'améliore pas en fait****. »* (Répondant 52)

D'ailleurs, le répondant 51 a conscience de la nécessité du marketing *« on ne peut pas faire autrement, ça ne se discute même pas »* comme le lui a enseigné la Directrice des Publics.

2.2. DONNER DU SENS AUX ACTIONS : L'ANALYSE DU *SENSEMAKING* DE WEICK COMME GRILLE D'ANALYSE THÉORIQUE

Les deux extraits suivants témoignent des réticences à l'égard du marketing et de la « recherche » de sens que les acteurs souhaitent donner à leur action. Notons que les « résistants » du premier extrait font partie de la cellule réservation et *de facto* ne sont pas conservateurs.

« Ah oui oui oui, énorme ! Enorme énorme ! Je me souviens encore de la première réunion de réservation que j'ai instaurée où ***le mot « client » m'a échappé*** *et où on m'a dit… On m'a interpellée,* ***on m'a dit « non mais client c'est un mot qui est tellement vilain »*** *et là j'ai quand même été… non mais en effet… et puis après je me suis forgé moi aussi une conviction c'est-à-dire que bon client, je le dis pas du tout pour la provoc', je le dis quand c'est pertinent et même, du coup, ça nous a permis d'avoir une discussion parce que bah* ***des gens du Centre Pompidou en fait ont besoin de sens****, et c'est pas du tout comme dans le privé où on va dire à quelqu'un « fais ça » et il va le faire.* ***Donc la manière de manager au Centre Pompidou c'est qu'il faut donner du sens à ses équipes*** *parce que* ***c'est des gens qui sont venus au Centre Pompidou parce que derrière y'avait une idéologie*** *et y'avait plein de choses. C'est important ;* ***on passe quatre fois plus de temps à donner du sens****. Et donc nous on a discuté sur le terme de client au sein de la réservation en disant « non mais public c'est un bien grand mot, c'est beau, etc. visiteur mais c'est édulcoré ».*

*« **Moi j'aime pas quand ça triche**, voilà c'est tout. C'est tout. Après, heu... **j'aime pas quand ça cache quelque chose. Après, évidemment, c'est absolument essentiel et nécessaire mais**... heu... **c'est pas ma culture**. J'ai pas appris les choses dans ce secteur mais j'entends bien qu'il faut, qu'il faut développer ces techniques au mieux et qu'elles sont pas obligatoirement contradictoires avec les contenus qu'on a à porter mais en même temps... heu, voilà, **faut pas tricher, faut pas que ça triche** avec le... faut pas que ça vende quelque chose, du vent quoi. Parce que là à ce moment-là, ça se sent et c'est pas bien. Et ça m'intéresse pas en tout cas. et ça me bon... Mais je vous dis, si j'avais à commencer ma carrière maintenant, je suis pas sûre que c'est là-dedans que j'ai envie d'aller, heu mais en même temps, j'aurais sans doute, je vois Gildas qui fait des études, qui s'occupe des études et lui qui baigne là-dedans complètement, il a effectivement des réflexes que moi j'ai pas du tout mais qui sont... Je pense qu'on peut tout à fait l'un et l'autre se compléter mais on voit bien quand les institutions culturelles- j'ai pas d'exemples en tête-mais heu... sont... par exemple, je trouve que le truc du Louvre là, l'artiste il expose chez nous donc je trouve ça plutôt bien, heu, pour moi, c'est vraiment du marketing c'est-à-dire que je vois pas ce que ça... bon c'est un jeu, d'accord, c'est amusant. C'est... ça créé une perturbation dans le quotidien des gens qui sont autour mais je trouve que ça n'a aucun charme, ça ne... C'est là pour faire parler. Je trouve que c'est sans force et sans charme. Voilà, je suis très... un peu brut comme ça mais... Heu c'est pas intrigant, c'est juste « Ah tu as vu ce qu'ils ont mis sur la pyramide du Louvre ? Ils ont habillé... » ça dit quoi ? ça dit que... je sais pas ce que ça dit... ça dit, est-ce que ça dit « paie, c'est nul », ou est-ce que ça dit « c'était mieux avant », est-ce que ça dit « on remet là ce qu'il y avait avant et on vous fait voir comment c'était moche et comment c'est mieux maintenant » mais alors ça pose des questions, mais sans mystère et sans charme je trouve. Avec... voilà mais c'est juste parce que j'essayais de trouver un exemple, comme ça, un peu rapide et puis voilà, j'y ai pas réfléchi avant de parler avec vous donc ça vient comme ça, comme... voilà. »*

Ces deux témoignages nous invitent à questionner les enseignements de la théorie du *sensemaking* (Weick, 1995).

Le modèle de Weick vise à comprendre comment les organisations, et les personnes qui y travaillent, font sens de ce qui se produit autour d'elles, et construisent leur réalité à travers un processus de communication et d'interprétation de messages (ou d'information). Cette construction de la réalité constitue le fondement sur lequel s'appuient ensuite les actions et décisions prises. Weick (1995) identifie sept caractéristiques du *sensemaking* : celui-ci est un processus ancré dans la construction de l'identité, rétrospectif puisqu'il n'est possible de bien comprendre une action qu'après l'avoir posée, générateur d'environnements modelés par les acteurs organisationnels, social puisqu'il s'inscrit dans les valeurs et interprétations partagées par un groupe d'individus, continu et évolutif, fondé sur des signaux et des indices et, enfin, vraisemblable pour les acteurs organisationnels.
Son approche de l'organisation est processuelle car l'organisation se construit dans l'interaction. La plupart des acteurs du Centre Pompidou s'inscrivent dans un processus par lequel ils vont donner du sens à une expérience, à une action *(sensemaking)*. *« C'est important ; on passe 4 fois plus de temps à donner du sens »*. (Répondant 52)

Synthèse de la section 1

1. Nécessité et vulnérabilité du marketing : un paradoxe non réglé

1.1. Le marketing perçu comme une nécessité et un défi
1.2. Posture militante pour soutenir la question des publics : la question du périmètre de prérogatives

2. Stratégies « verbales » et discours « aidant » pour affirmer la dimension des publics

2.1. Management « pédagogue » et Management « responsabilisant »
2.2. Donner du sens aux actions : l'analyse du sensemaking comme grille d'analyse théorique

*La section 1 a mis au jour le discours **fort** de la Directrice des Publics du Centre Pompidou, fondé sur la nécessité de prendre en considération les attentes du public au sein du musée, qui ne semble pas encore très solide dans l'institution. Elle évoque un « combat permanent » pour soutenir la question des publics dans l'établissement qui prouve bien sa vulnérabilité. Les responsables marketing tentent d'exercer un management « rassurant » afin de donner du sens aux actions marketing entreprises. Aussi, ce chapitre a permis d'apercevoir le rôle influent de la Directrice des Publics qui sera développé dans la section 3.*

Section 2 : Les champs de contraintes dominants

1. Le modèle de Schein comme grille d'analyse théorique : la Culture Organisationnelle comme frein au changement

1.1. Artefacts : « Le feu sacré de l'utopie initiale »
1.2. Valeurs : La sacralisation de la culture : la primauté du savoir sur le public
1.3. Hypothèses de base

2. Une configuration organisationnelle décousue

2.1. Un décalage permanent dans les process internes
2.2. Une organisation claquemurée dans son silence

L'intégration du marketing au sein de l'organisation n'est pas exempte de contestation comme nous avons pu le découvrir dans la section précédente. Cette partie s'intéresse précisément aux facteurs culturels et structurels pour comprendre les difficultés liées à l'introduction du marketing.

« Et puis nous on a quand même, au sein du service, on a quand même des petits sursauts, c'est à dire que par exemple à la cellule de réservation de groupes, heu les personnes qui ont une cinquantaine d'années, elles l'affichent pas mais quand même, par exemple, des fois, en entretiens, elles me disent « quand même, nous on fait de la réservation, on fait pas de la vente », on a quand même un peu ces sursauts-là mais ça reste du coup minoritaire. » (Répondant 46)

1. LE MODÈLE DE SCHEIN COMME GRILLE D'ANALYSE THÉORIQUE : LA CULTURE ORGANISATIONNELLE COMME FREIN AU CHANGEMENT

*« **Elle c'était une femme du marketing justement et dans la maison c'est pas une culture obligatoirement très enracinée** et nous on est plus dans le comment dire… dans la communication culturelle dans le sens où y'a un certain nombre de codes qui ne sont pas les mêmes, ou dont on peut penser qu'ils ne sont pas les mêmes. Donc. Par exemple, elle n'arrivait pas, ici y'a un directeur artistique, le chef de service Pôle Image, Christian, qui est graphiste et qui est responsable de l'image sur tous les supports possibles et imaginables dans le Centre (…) Et, là par exemple, il travaillait sur le document… sur la campagne du laisser-passer de l'année dernière de la rentrée et **elle arrivait pas à trouver le ton avec lui**, c'est-à-dire qu'elle avait une idée en tête et elle lui transmettait cette idée déjà sous forme de forme presque. Et donc son… **son brief-mot** absolument nouveau ici-donc maintenant ça va, tout le monde l'emploie, mais je veux dire, moi quand j'ai entendu ça y'a 4-5 ans, je me suis dit **« mais qu'est-ce que c'est que ce truc quoi ? »**, « d'où ils nous sortent ces termes publicitaires ? ».*
***Il peut y avoir un vrai fossé**. »* (Répondant 51)

Au regard de l'analyse des entretiens menés avec les agents, les enseignements du modèle de la Culture Organisationnelle de Schein (1985) semblent apporter une clarification théorique aux questionnements soulevés par l'introduction du marketing dans la structure. La plupart des acteurs interrogés évoquent des caractéristiques qui formalisent une culture d'établissement qui dans ce cas, freine l'intégration du marketing. A cet égard, le modèle de Schein permet de comprendre la place et l'influence de la culture organisationnelle au sein du Centre Pompidou. L'extrait ci-dessus corrobore les propos précédemment énoncés.
Schein conceptualise et définit la culture d'entreprise comme *«la structure (pattern) des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en*

apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre[2]».
Schein distingue trois niveaux de la culture organisationnelle qui diffèrent en fonction de leur degré de visibilité et d'accessibilité par les membres d'une organisation.

- **Artefacts :** les aspects visibles de la culture, comme les comportements observables, la manière de s'habiller, les blagues, les mythes fondateurs, l'architecture et l'organisation de l'espace. Ils sont faciles à identifier mais il est difficile d'en tirer une signification.
- **Valeurs :** les stratégies, objectifs et philosophies, choisies de manière consciente et qui sont diffusées par la direction et le management de l'entreprise.
- **Hypothèses de base :** les croyances qui sont l'essence de la culture d'entreprise. Ces hypothèses de base sont difficiles à discerner car elles opèrent au niveau de l'inconscient. Elles portent sur des questions telles que la nature de l'homme, le rapport au temps, la notion de vérité, etc. Elles ne sont quasiment jamais remises en cause.

Il est loisible d'illustrer chaque composante de la culture organisationnelle au travers des verbatims issus des entretiens menés avec les répondants.

1.1. ARTEFACTS : « LE FEU SACRÉ DE L'UTOPIE INITIALE »

Utopie pompidolienne

Le **mythe fondateur** de l'institution repose sur l'invention d'un nouveau modèle culturel fondé sur le principe de la rencontre des modes d'expression : **l'interdisciplinarité**. Le regroupement de la Bpi, du MNAM et de l'IRCAM que forme le Centre témoigne de ce mythe fondateur. « Au-delà des formes de pensée, celle du savant, celle du philosophe, de l'artiste, se confondent et dialoguent. » (Serges Lasvignes, Président du Centre Pompidou, *Le Monde*, 2015). *Le Monde* évoque « un modèle utopique, sans doute » (*Le Monde*, janvier 2017) que l'on retrouve dans les extraits suivants.

« Vous avez une très grande majorité d'agents ici qui sont là depuis l'origine donc en gros, c'est voilà, des post-68 qui sont encore un peu branchés sur, ouais… sur sans doute une ***utopie*** *maintenant, on peut le dire a posteriori,* ***pompidolienne****, ou je reconnais, quand on lit la littérature et on sent, y'a eu une effusion,* ***un truc un peu révolutionnaire avec le Centre Pompidou****, ça c'est incontestable.* ***Il a été pionnier sur énormément d'aspects, c'est incontestable****. Mais ils sont restés là-dessus.* ***Ils sont restés sur cette espèce d'engouement et ce sentiment d'exception.*** *Heu mais ils se sont fermés. Ils ont pas regardé que tout le monde autour les avait d'abord imités donc là ils pouvaient je pense s'en enorgueillir. »*
(Répondant 45)
« Vous avez… qui s'installe là et vous avez certainement beaucoup d'enjeux évidemment, c'est pas anodin, les fondations qu'on connaît … Donc ouais, je crois qu'à un moment donné, il faut arrêter de penser que ***1- l'utopie initiale se suffit à elle-même, que le bâtiment***[3] ***dont on voit aussi la complexité se suffit à lui-même et que la collection et la notoriété se suffisent à elles-***

2- Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey-Bass, 1992, 2nd ed., 1985.
3- L'un des objectifs du Président était de construire au centre de Paris un bâtiment dont l'architecture soit un manifeste de modernité.

mêmes *et n'ont pas besoin d'être réactivées jour après jour, questionnées, cultivées, réentreprises et voilà. Donc c'est véritablement cette confrontation à la réalité, à l'environnement, je crois, qui est nécessaire parce que parfois c'est vrai que, moi je l'observe vraiment jour après jour, y'a des comportements où on fonctionne parfois en vase clos, complètement en vase clos. Donc par rapport à cette problématique, cette problématique qu'effectivement vous questionnez vous peut-être un peu plus précisément, heu ouais je pense que ce sont des notions qui à un moment donné, sont un peu un corps étranger par rapport à une maison comme celle-là. Ou en tout cas, à certains endroits évidemment. » (Répondant 50) « (…) je pense qu'il en va aussi de… des enjeux que représente effectivement* ***une maison qui doit être en contact avec les différentes strates de la société*** *puisque je crois que ça fait partie 1- du projet de beaucoup d'établissements culturels et particulièrement celui-là qui est quand même à un moment donné, qui était quand même un des…* ***la colonne vertébrale de ce qu'avait voulu le président Pompidou, c'est-à-dire un lieu en complète résonance avec la société.*** » (Répondant 50)

1.2. VALEURS : LA SACRALISATION DE LA CULTURE

La primauté du savoir sur le public

« En fait y'a une, si tu veux, moi l'analyse que j'en fais c'est qu'en fait même si jamais nous on avait une volonté au Centre d'être un endroit populaire, etc. dans les faits, on ne l'est pas. Parce que y'a cette espèce de… En fait, on est très vieille France dans notre approche de la culture dans le sens où la culture, en fait ***à tous, tous les niveaux****-au niveau des conservateurs, au niveau de l'accueil, au niveau des conférenciers de la médiation- t'as cette idée très vieille France,* ***y'a le savoir tout en haut détenu par le Centre Pompidou****, les conférenciers, etc. et les publics.* ***Et le devoir du Centre Pompidou c'est de faire descendre ce savoir.*** *Et en fait, moi je le vois très clairement, par exemple dans le… les conférenciers, si par exemple, y'a une institutrice qui a le malheur de faire une remarque à la conférencière en disant « je suis désolée mais là j'ai une classe de première STI, ils sont pas du tout formés à l'histoire de l'art, votre discours il est légèrement trop savant, est-ce que vous pensez que vous pouvez un petit peu faire quelque chose ? » et la conférencière qui lui répond « je connais mon métier, je fais ce que je veux », non mais voilà. Donc en fait* ***y'a une volonté de pas s'adapter parce que c'est le savoir qui prime.*** *Donc en fait, on retrouve ça aussi au niveau de l'accueil parce que par exemple, l'accueil ou même souvent, en fait par exemple le Centre a raison donc y'a pas de remise en question du tout, heu c'est le public en fait qui parfois est nul.* » (Répondant 52)

« Et même l'idée du coup de se mettre, c'est pas du tout un… ***y'a pas de noblesse je pense dans beaucoup d'institutions culturelles, y'a pas de noblesse à se mettre au service du public*** *alors que c'est une tâche, qui, que moi je trouve particulièrement noble et qui je pense beaucoup, qui est mise en valeur par la grande distrib', etc. Aux Etats-Unis, y'a pas de problème à se mettre au service du public,* ***nous, y'a, au contraire, c'est se souiller que de se mettre au service du public.*** *Heu non,* ***on est au service de la connaissance*** *(bis) et on donne au public.* ***Le public doit être un bon réceptacle.*** *Donc pour moi c'est ça en fait, tous ces freins viennent un peu de ces… ces choses où on met de la noblesse ou de la… comment dire… de la pauvreté là ou y'en a pas.* » (Répondant 52)

On retrouve ici la notion de **public imaginé**.

« Bah parce que il va falloir que, il faut qu'on arrête une bonne fois pour toutes et là, pour le coup, les musées anglo-saxons, encore une fois sont beaucoup moins décomplexés, c'est-à-dire qu'il faut arrêter de jargonner, ***faut arrêter d'être dans une approche trop élitiste****, faut arrêter d'écrire des cartels juste imbitables (…)* » (Répondant 45)

1.3. HYPOTHÈSE DE BASE

Sur ce point de la culture organisationnelle telle que conçue et déterminée par Schein, une idée-force se dégage de l'investigation conduite : le sentiment d'appartenance est particulièrement lié à la mission de service public.

« Par exemple vous voyez dans cette maison, y'a un très fort sentiment d'appartenance et de fierté à cette maison, pour tout ce qu'elle représente et voilà. » (Répondant 50)
« Moi je pense que là y'a ***une espèce de confrontation un peu idéologique*** *pour certaines personnes, et que de toute façon, ces deux notions sont absolument antinomiques et ne peuvent absolument pas se considérer parce que le marketing ça évoque évidemment la sphère privée pour ne pas dire plus et* ***que ça serait forcément un dévoiement de toute forme de pensée ou d'accomplissement d'une mission de service public dans son ambition****. Donc ça c'est effectivement un vrai nœud qui vient se tisser avec d'autres nœuds effectivement. »* (Répondant 50)
« Dans certains sujets qu'on a eu à aborder[4], et surtout notamment par rapport aux problématiques que vous évoquez et que vous questionnez, on a eu effectivement à avoir des discussions sur ce qu'était par exemple la confrontation ou je dirais la capacité à… Pour aller vite, est-ce que la vente, vente et service public étaient des notions qui étaient conciliables ? On parle de ressources propres, j'ai dit à juste titre que cette maison à un moment donné ne peut pas vivre que de subventions… (il se met à moins articuler, difficulté à comprendre la totalité du propos). Tout le monde ne peut que adhérer à ça et là on vous dit « bah oui mais on doit rester un service public, etc. (…) Donc, ça, ça fait aussi partie du champ de contraintes. » (Répondant 50)

Les facteurs culturels que vous venons d'aborder formalisent une culture d'organisation peu propice à l'ouverture vers les publics et à l'ouverture de manière globale. Il est ainsi difficile d'accorder un pouvoir explicite au marketing, la fonction « ouverte » de l'entreprise.

4- Avec les organisations syndicales.

2. UNE CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE DÉCOUSUE

Cette partie a pour objet de mettre au jour les facteurs structurels de l'organisation en étudiant la « Direction des Publics » et particulièrement le « service du développement des publics » en charge d'incarner la partie opérationnelle du marketing.

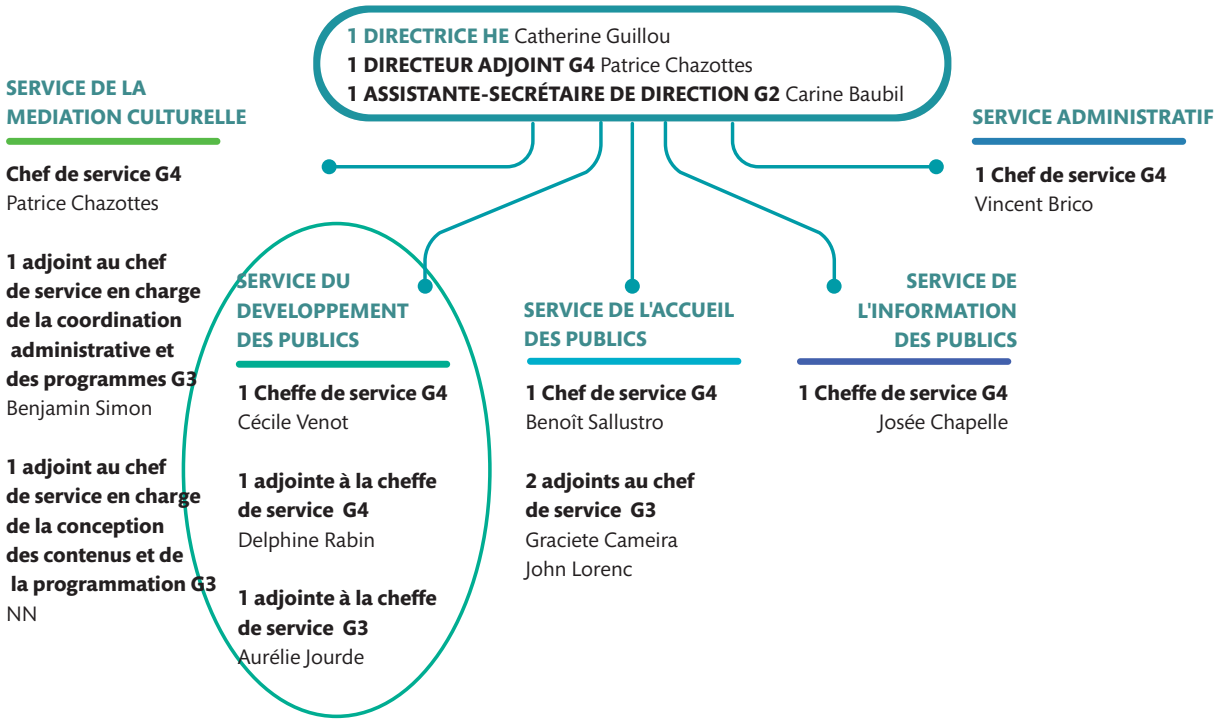


Figure 21. Organigramme de la direction des Publics

Le service du développement des publics a été restructuré en 2014 et la recherche de son nouvel intitulé a soulevé des interrogations au sein de l'équipe.

« Alors c'était assez marrant parce que moi quand je suis arrivée donc y'a deux ans, donc deux semaines après Catherine, heu donc… moi j'avais un service qui était un petit peu… enfin organisé, qui était un peu en chantier, en termes d'organisation. J'ai très rapidement proposé ***un projet de restructuration*** *qu'on a mené avec Catherine et donc que Catherine a mené plus largement parce que y'avait finalement d'autres besoins dans d'autres services. Et donc quand j'ai fait ce travail donc de… en impliquant les agents du coup,* ***s'est posée la question de savoir si l'entité par exemple du service développement s'appellerait marketing ou pas et c'était assez intéressant de voir que finalement il y avait peu de résistances*** *et pourtant avec des gens qui sont là, deux-trois personnes depuis la création du Centre, depuis longtemps mais même ces personnes-là s'accordaient à dire que les mentalités avaient évolué, etc. et que…* ***on n'a pas gardé ce terme-là*** *- je suis enregistrée mais c'est pas grave - (elle parle tout doucement)* ***c'était plus pour des raisons de sensibilité vis-à-vis des syndicats dans le cadre de cette réorganisation et de se dire « oh finalement donnez-nous les moyens et toutes les chances que ça passe, etc.*** *» mais c'était pas tant au niveau de nos agents en tout cas, ils étaient pas du tout contre puisque au départ moi j'avais dit « allez, faut y aller franco, faut l'afficher et tout »*

mais non c'était assez intéressant de voir quand même que y'a une évolution des mentalités ouais hm. » (Répondant 46)

2.1. UN DÉCALAGE PERMANENT DANS LES PROCESS INTERNES

Au regard de notre question de recherche, il est important d'appréhender les modalités organisationnelles du Centre Pompidou et de voir dans quelle mesure celles-ci favorisent ou freinent l'intégration du marketing au sein de la structure.

« Alors, ce qu'il faut savoir, ici, au Centre Pompidou, c'est une drôle de maison, c'est-à-dire très ambigüe, très ambivalente c'est-à-dire, que ***de l'extérieur, on a l'impression d'une institution dynamique qui bouge et qui est moderne et en fait, elle l'est pas du tout. De l'intérieur, la question justement de l'organisation, des process, des procédures, des outils, c'est le Moyen Âge.*** *Alors là pour tous ceux qui sont, on est un certain nombre à être assez récents parce qu'il y a eu un gros mouvement y'a à peu près deux-trois ans, y'a eu pas mal de départs (…) donc on est pas mal de gens, et directeurs et chefs de service, etc. à être là depuis voilà deux-trois ans et on continue à tomber de l'armoire, des découvertes qu'on fait en matière de… d'obsolescence en fait.* ***Le truc c'est que le Centre Pompidou est un village gaulois qui ne s'est pas ouvert au monde.*** » (Répondant 45)

« Si on reprend, je sais pas moi, moi quand je faisais mes études, j'étais une fan de Sainsaulieu et de ses modèles organisationnels mais ***je pense que nous on est au premier niveau de l'antimodernité organisationnelle*** *même à l'époque où Sainsaulieu*[5] *nous expliquait que le mode projet c'était la révolution. Heu,* ***on est très en retard en fait, très en retard.*** » (Répondant 45)

« Et donc après, c'est vrai que sur un certain nombre de problématiques absolument fondamentales, alors elles peuvent relever effectivement du marketing mais elles peuvent relever aussi de questions de développement, elles peuvent relever de questions de programmatique, de je dirais de capacités à porter une activité avec certes, une structure administrative et de gestion mais qui soit pas phagocytante comme elle peut l'être dans des établissements parce qu'elle l'est. » (…) On a une capacité aussi à fonctionner en silo dans cette maison (…) On reste quand même, nous, et je dirais pas nous seulement le Centre Pompidou, dans ***des structures extrêmement hiérarchisées, très en râteau, très identifiées, cloisonnées, en silo****, heu donc peut-être qu'il y a ce champ-là aussi à questionner.* » (Répondant 50)

Les verbatims précédemment exposés suggèrent de bénéficier de la grille de lecture des « structures organisationnelles » proposées par Mintzberg en 1990. Il en dénombre cinq types :

- La configuration entrepreneuriale
- La configuration missionnaire
- La configuration mécaniste
- La configuration professionnelle
- La configuration adhocratique

L'organisation du Centre Pompidou s'apparente à la configuration mécaniste où la structure est de grande taille, où le travail horizontal et vertical divisé engendre une coordination très formelle. La hiérarchie y est présente et apparaît contradictoire avec l'innovation et le mode

5- L'expert fait référence aux entreprises qui peuvent passer *« de logiques défensives et bureaucratiques à des fonctionnements plus créatifs et démocratiques par le changement et l'innovation, et que ce passage suppose une mobilisation de l'ensemble des acteurs, grands et petits, institués ou non. »* (L'identité au travail, Sainsaulieu, 1977)

projet impulsés par la Directrice des Publics.
A partir des verbatims relevés dans le discours de la Directrice des Publics, nous entendons sa volonté de passer d'une configuration mécaniste à une configuration adhocratique qui est une structure souple évoluant dans un environnement complexe et dynamique, technologique et où la coordination est assurée par l'ajustement mutuel.

« Parce que au fond, ce que je crois c'est que, alors que nous sommes par essence - on devrait en tout cas -, par essence, ***être labellisé presque entreprise créative****, on n'est absolument pas des entreprises créatives, c'est-à-dire qu'on n'est pas organisé pour l'être. On n'est pas acculturé à ces questions. Je pense qu'on sait même pas ce que ça veut dire que d'être ça et du coup, on ne dégage pas ou les moyens ou les temps ou les manières de travailler pour ça (…) Alors là si y'a bien un domaine où les organisations ne sont pas conçues pour être des organisations créatives, c'est bien les musées.* ***Y'a pas meilleur exemple qu'un modèle bureaucratique.*** *»* (Répondant 45)

Figure 22. Changement de configuration organisationnelle souhaitée par la Directrice des Publics (Répondant 45)

L'extrait ci-dessous issu du discours de la Directrice des Publics témoigne de sa volonté de changement en faveur de l'innovation.

« Par exemple, Google, qui, consacre 25% du temps de travail de ses employés à l'innovation, heu… On se dit ¼ du temps est consacré à l'innovation. Alors ça veut dire quoi ? Ça veut dire que, ça a plein de ramifications, ça veut dire que dans les bureaux y'a ***des espaces conçus de convivialité, de moments de partage, des espaces de cafètes en plein milieu des couloirs*** *pour que les gens, à un moment donné, aient l'air dilettante mais sont en train de partager, brainstormer. Y'a, j'imagine aussi* ***des techniques de réunion de brainstorming****, etc. Enfin, qui pourrait de loin apparaître comme du temps perdu, non productif ou un peu, oui, dilettante mais qui est absolument nécessaire si on veut être une entreprise créative,* ***c'est-à-dire une entreprise qui libère les esprits et qui fait la part belle à l'imagination et à la prise du risque. C'est-à-dire, puisque qu'une entreprise créative est une entreprise qui est une entreprise qui joue sur l'essai-erreur en permanence et qui assume de dire bon allez, on se lance dans ce projet, sous une forme de labo, on va jusque-là, si on se casse les dents, si on se plante, on reprend, c'est par réitération et c'est comme ça qu'on évolue, qu'on avance et qu'on crée des choses nouvelles.*** *»*

Plusieurs éléments dans ce court extrait attestent de la vision de la Directrice des Publics du Centre Pompidou. Sa conception du musée dépasse l'institution culturelle qui a pour missions de conserver les collections et transmettre les savoirs et connaissances au plus grand nombre. D'ailleurs, elle associe le musée à un lieu de rencontre avec autrui. *« Je pense que les gens n'ont plus envie d'aller au musée comme ils allaient au temple, ils ont envie d'aller au musée comme ils vont au café… Ou comme il vont, je sais pas moi, dans un lieu branché, de rendez-vous où on se sent bien et où on a envie de se socialiser quoi. J'ai presque envie de dire -*

alors ça fait débat c'est clair - que la dimension culturelle elle est secondaire. Ce que les gens ont envie, c'est d'être environné de culture, mais pas forcément dans une… posture religieuse vis à vis de la culture (…) Et ça ne fait que renforcer la place des publics en fait. » (Répondant 45)

L'innovation et la prise de risque sont au centre de son discours. « *C'est-à-dire, puisque qu'une entreprise créative est une entreprise qui est* ***une entreprise qui joue sur l'essai-erreur en permanence et qui assume de dire « bon allez, on se lance dans ce projet », sous une forme de labo, « on va jusque là, si on se casse les dents, si on se plante, on reprend, c'est par réitération et c'est comme ça qu'on évolue, qu'on avance et qu'on crée des choses nouvelles.*** » La Directrice regrette le système bureaucratique du musée qui freine la créativité et l'innovation. « ***Alors que je devrais moi passer beaucoup plus de temps à stimuler des esprits, à faire justement, à animer de la créativité****, à aller dans les colloques à droite à gauche et parler du Centre Pompidou et recueillir de l'info des autres, etc., non…* » (Répondant 45). Nous abordons les facteurs managériaux individuels dans la section 3.

Bien que la structure organisationnelle semble rigide et peu propice à la créativité et à l'innovation, la disposition spatiale des bureaux de l'équipe marketing en « open space » traduit la volonté d'un mouvement vers une structure plus souple favorisant le partage d'idées comme l'évoque la Directrice des Publics dans son discours.

Photographie 4. Les bureaux de l'équipe marketing disposés en open-space

2.2. UNE ORGANISATION CLAQUEMURÉE DANS SON SILENCE

L'analyse du discours des répondants laisse entrevoir la fermeture de l'institution à l'égard du marché. A bien des égards, la fonction marketing est considérée comme l'une des fonctions les plus « ouvertes » de l'entreprise. En effet, son essence même est de regarder vers le marché (i.e. les clients actuels et potentiels, les concurrents d'aujourd'hui ou de demain, les évolutions technologiques et de marché) puis de relayer ces informations dans l'entreprise afin de formaliser des offres de produits et de services qui sauront répondre aux

attentes des clients. *« Et moi souvent quand je vais sur des salons pour vendre, pour vendre le Centre Pompidou, quand je dis ça à mes interlocuteurs qui sont américains ou coréens ou japonais, ils me regardent avec des yeux comme ça en se disant « Non, tu plaisantes ». Heu et parce que* ***c'est méconnu, on ne se vend pas et pourquoi est-ce qu'on se vend pas ?*** *Heu bon y'a plusieurs raisons, y'a plein de trucs en fait mais une des grandes raisons aussi, c'est que* ***on ne communique pas*** *sur la richesse de nos collections, donc ça aussi c'est quelque chose… une analyse très très marketing hein, marketing-com' mais de se dire « c'est quoi notre cible, pour cette cible-là, j'aimerais quand même communiquer sur… sur les icônes… sur du Andy Wharol, sur du Picasso. »* (Répondant 52)

D'ailleurs, un observateur des musées[6] (expert du domaine) a pu récemment déclarer : *« Le Centre Pompidou, c'est aujourd'hui comme le personnage flou dans Harry dans tous ses états de Woody Allen. Il est toujours là mais on le voit de moins en moins ».*

2.2.1. Fermeture vis-à-vis des concurrents et des évolutions technologiques

« Y'a des choses absolument admirables qui ont été portées par cette institution qui encore à nulle autre pareil, a fait bouger les lignes donc ça c'est extrêmement important. Mais en même temps, ***la faire vivre, la faire évoluer dans son temps*** *parce que l'environnement n'est pas le même ; l'environnement concurrentiel n'est pas le même.* ***Voilà, quand on voit ce qu'à l'étranger et on ne cesse et notamment nos conservateurs ne cessent de parler de la Tate, en disant que c'est pas la même chose mais en ayant un regard pétillant et en se disant… ! »*** (Répondant 50). Cet extrait attire notre attention: la Tate Modern semble susciter l'admiration et l'envie chez les conservateurs du Centre Pompidou. Un article paru dans le journal *Le Monde* en janvier 2017 évoque *« le sens du marketing de la Tate Mordern »* et interroge un conservateur de Beaubourg à ce propos. *« Ils posent trois osselets dans un coin du musée, et ils arrivent à en faire un événement planétaire. La Tate a su construire une image hype en surfant sur des valeurs consensuelles. Quand ils disent qu'ils font un musée globalisé, avec 50% de femmes dans la collection, c'est habile. Ça permet de ne plus se poser la question de la qualité des œuvres. »* Des tensions subsistent entre ce qui définit le Centre, ce qu'il représente, son identité et l'admiration pour la *Tate*, le « fantasme » de ce que pourrait éventuellement devenir le Centre.
Cela renvoie à la culture organisationnelle évoquée plus haut qui peut en ce sens, constituer un frein à l'innovation et à l'intégration du marketing au sein de la structure.
« Mais aujourd'hui, y'en a beaucoup qui ont dépassé le Centre Pompidou et ***je pense que sa position de leader aujourd'hui****, justement sur* ***sa capacité d'innovation, c'est un leurre, c'est un mythe, c'est pas vrai.*** *»* (Répondant 45)

2.2.2. Fermeture vis-à-vis des publics

« Et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle, à la Tate ou dans d'autres milieux, peut-être sans doute au Canada je pense, où y'a beaucoup de tentatives par exemple, ***ou d'expériences sur la contribution de panels ou de focus group de publics à la conception même d'une offre culturelle, à l'écriture de cartels, à l'écriture d'outils de médiation, à l'animation même des choses, enfin c'est très… cette dimension participative elle est très forte.*** *(…) Je sais pas lire dans le marc de café donc je sais pas si ça va se prolonger, s'enrichir, se renforcer ou au contraire, est-ce qu'il y aura des phénomènes de repli pour d'autres raisons, j'en sais rien. Mais c'est ça en ce moment.* ***Et donc voilà moi je pense que en France, on est complètement à la bourre quoi.*** *»* (Répondant 45)

6- *Le Monde,* janvier 2017.

A bien des égards, le Centre Pompidou s'est replié sur lui-même comme en témoigne la Directrice des Publics. ***« Le truc c'est que le Centre Pompidou est un village gaulois qui ne s'est pas ouvert au monde. »*** (Répondant 45)

Synthèse de la section 2

1. Le modèle de Schein comme grille d'analyse théorique : la Culture Organisationnelle comme frein au changement
1.1. Artefacts : « Le feu sacré de l'utopie initiale »
1.2. Valeurs : La sacralisation de la culture : la primauté du savoir sur le public
1.3. Hypothèses de base
2. Une configuration organisationnelle décousue
2.1. Un décalage permanent dans les process internes
2.2. Une organisation claquemurée dans son silence

La section 2 a examiné les facteurs d'affaiblissement à l'intégration du marketing dans l'organisation ; des facteurs culturels d'une part et des facteurs structurels d'autre part. Les premiers mettent en évidence la culture organisationnelle du Centre Pompidou : une culture davantage tournée vers l'intérieur et l'utopie originelle du Centre, le savoir et le service public. Les seconds mettent l'accent sur la configuration organisationnelle de l'institution : l'existence de process internes qui ne sont pas adaptés à l'environnement dans lequel évolue le Centre, une organisation repliée sur elle-même et peu ouverte à l'innovation et à la créativité. A cet égard, les perspectives d'évolution du marketing dans la structure apparaissent difficiles à conjecturer.

Section 3 : Projet de (re)structuration d'une démarche marketing

1. Analyse de contenu du discours de la Direction Générale

1.1. Discours institutionnel et pratiques opérationnelles internes antagonistes
1.2. Evolution du discours dans un contexte évolutif

2.Réorganisation et modalités organisationnelles de la Direction des Publics

2.1. Arrivée et légitimité de la Directrice des Publics
2.2. Recrutements récents de profils marketers

Il semble souhaitable de commencer la rédaction de cette section par l'évocation des missions du service du développement des publics selon le Directeur Général de l'institution. Ces propos ont été recueillis lors de l'entretien n°6, mené dans le cadre de la phase qualitative exploratoire qui s'est déroulée entre avril et septembre 2015.

*« **De développer les publics, d'accroître la fréquentation.** C'est le service qui s'occupe aujourd'hui de **la refonte de notre outil de billetterie**. On a un outil de billetterie un peu « vieillot », qui est techniquement « vieillot », qui est commercialement « vieillot », c'est ce service-là qui définit les besoins de l'établissement qui a établi le cahier des charges alors évidemment avec d'autres directions, d'autres services d'établissement notamment les services financiers et services comptables, enfin c'est la direction du développement et des publics qui est en charge de ce dossier qui est un gros dossier avec un enjeu, on va dire « technique », assurer la bonne comptabilisation des opérations de la billetterie, avoir plus de caisses automatiques et développer la vente en ligne, derrière, vous avez un enjeu commercial, évidemment un outil qui peut nous sortir des statistiques commerciales. C'est un outil qui peut vous permettre d'être flexible, d'anticiper certains phénomènes, de vous dire « tiens j'ai pas assez de Chinois, il faudrait que j'en aie plus », « j'en ai trop, je vais prendre plus d'Américains » enfin vous voyez… c'est d'avoir des outils qu'on n'a pas. »*

Comme il est précisé plus haut, ces déclarations ont été recueillies lors de la phase qualitative exploratoire et mettent l'accent sur les enjeux et missions du Service Développement des Publics, notamment au travers du « chantier de l'outil billetterie » qui semble indiquer la formalisation d'une démarche marketing au sein de la structure.

1. ANALYSE DE CONTENU DU DISCOURS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

1.1. DISCOURS INSTITUTIONNEL ET PRATIQUES OPÉRATIONNELLES INTERNES ANTAGONISTES

Encadré 42. Extrait de l'entretien n°6 mené avec le Directeur Général du Centre Pompidou

« Vous parlez de mieux accueillir les publics, vous avez mis en place des dispositifs d'accueil, la boutique, tout ça, finalement, je vais peut-être dire un gros mot dans le milieu culturel, mais ça s'apparente pas à des pratiques marketing? »

*« **Hmmm, par marketing, non.** Je dirais pas ça, c'est effectivement fait, faut l'assumer, pour accroître les recettes. La boutique si vous voulez, on vient de renouveler la concession de la boutique de souvenirs, à gauche du forum en rentrant, c'est fait pour apporter de l'argent. Ce sont des concessions donc on touche, on a un pourcentage sur le chiffre d'affaires qui est lié à la librairie, à la boutique, et dans les restaurants. (...) Un musée si vous voulez qui n'a pas de restaurant aujourd'hui... (...) Heu un musée qui n'a pas de boutique de souvenirs ça n'existe plus aujourd'hui. Y'a... et puis on a aussi intérêt, c'est le cas du Centre avec sa librairie Flammarion qui a un point principal dans le forum et un point de vente dans les étages, un au 5e et un au 6e de mémoire à la sortie des expositions, on a intérêt à proposer au public si vous voulez des ouvrages, des documents de valeur scientifique diversifiés lui permettant d'approfondir sa connaissance des collections des expositions. C'est difficile d'organiser une exposition sans avoir un catalogue et sans avoir un lieu de vente pour vendre le catalogue. Et ça effectivement y'a pas un grand musée qui n'a pas son catalogue, soit sa librairie, soit sa boutique, soit des ouvrages, des crayons, des gommes, des mugs... ce genre de choses qui sont très peu chères à produire et qui rapportent une marge confortable. Heu voilà donc c'est le fruit de deux choses: effectivement **un souhait de proposer quelque chose au visiteur pour accroître son envie de venir, en tout cas pas le décevoir** et c'est aussi un et c'est aussi un enjeu budgétaire. Voilà si vous voulez quand on a le choix, quand on remet en concurrence une concession, dans les critères de choix, là on vient de renouveler la boutique de souvenirs, y'a un critère financier et un critère culturel. Donc on pèse les deux critères. »*

Pour le Directeur Général, les dispositifs mis en place pour accueillir les publics (la boutique de souvenirs, la librairie, le restaurant) ne sont pas associés à des pratiques marketing. Pourtant, le Directeur Général admet que *« c'est un souhait de proposer quelque chose au visiteur pour accroître son envie de venir »*.
D'ailleurs, la Directrice des Publics nous confie lors de l'immersion au Centre, en juin 2016 : *« Je sais pas si vous l'avez rencontré y'a un an, moi y'a un an, j'étais désespérée et donc quand je devais voir Denis Berthomier, je devais lui dire « Mais Denis, on n'arrive à rien » donc je pense que par porosité, **j'avais du dire, bah non, y'a pas de marketers !** »* (Répondant 45)

Le Directeur Général, sans doute en réponse aux difficultés rencontrées lors de son précédent poste à Versailles, ne souhaite par parler de marketing même lorsque il s'agit effectivement de moyens d'action proposés par la discipline. *« Oui donc nous c'est vrai, je me souviens à Versailles, le comité d'entreprise d'un service marketing, sur les termes, ça a chahuté ! Et le conservateur était le premier à chahuter ! »*

Toutefois, il semble qu'entre le moment où nous avons interrogé le Directeur Général (mai 2015) et celui où nous avons été immergée au sein du Centre Pompidou (juin 2016), le discours a évolué en faveur du marketing.

1.2. EVOLUTION DU DISCOURS DANS UN CONTEXTE ÉVOLUTIF

1.2.1. Evolution du discours

Lors des entretiens semi-directifs menés avec les répondants 45, 46 et 52, chacun d'entre eux nous affirme la pertinence de rencontrer de nouveau Denis Berthomier parce que *« ça a bougé*[7] *»* en un an.

7- Pour reprendre l'expression du répondant 52 concernant la mise en place de stratégies marketing.

« Oui ce serait intéressant. En tout cas, nous c'est vrai que là-dessus, on est très… enfin ça se fait de façon heu très transparente dans le sens où depuis que je suis arrivée, on fait des stratégies de développement donc on a mis en place une stratégie des ventes individuelles, une stratégie de développement sur la fidélisation précisément, une stratégie de développement des groupes, de la clientèle touristique, tout ça on le… Alors ça met du temps de structurer tout ça mais n'empêche que ***tous ces éléments-là ont fait l'objet de présentations jusqu'à Denis Berthomier, voire dans certains cas à Serge Lasvignes donc ce sont vraiment des éléments qui sont pleinement partagés.*** *Et dedans du coup, y'a des leviers autant de, d'actions promotionnelles, d'opérations avec des partenaires que de sujets d'évolution de la tarification que de sujets sur l'identité visuelle et notre positionnement, etc., enfin ça embrasse l'ensemble des problématiques liées au développement. »* (Répondant 46)

Encadré 43. Extrait n°13 du journal de bord (journal de bord dédié au Centre Pompidou)

30/06/2016

Lors de l'entretien avec le répondant 52, je lui rapporte que Catherine m'a dit qu'il serait effectivement intéressant de réinterroger Denis Berthomier. Le répondant me fait part d'un « oui » enthousiaste qui semble indiquer la nécessité de rencontrer de nouveau le directeur général afin **d'écouter son discours incluant des modifications par rapport à l'an passé, modifications concernant le service marketing et son influence croissante.**

Le répondant 46 affirme que *« Pour moi, Denis Berthomier est très à l'aise avec ça*[8] *»*.

De fait, nous contactons par courriel le Directeur Général et lui proposons de nous rencontrer de nouveau afin d'échanger sur la question des publics. Nous lui précisons que nous sommes sur place, à la Direction des Publics. Malheureusement, nous n'avons pas obtenu de retour. Nous pouvons, à ce titre, évoquer un regret d'ordre méthodologique quant au travail effectué. En effet, il aurait été peut-être – voire probablement – souhaitable de confronter le discours des « responsables marketing » (Répondants 45, 46 et 52) et celui du Directeur Général, car il peut exister un certain « biais de désirabilité sociale » chez les « managers marketing » les poussant à exagérer l'acceptation de leurs missions et postes par la Direction pour aboutir de facto à leur justification dans l'organisation. De même aurait-il été sans doute préférable d'obtenir le point de vue du Directeur Général.

1.2.2. Nomination du Président

Serge Lasvignes, agrégé de lettres puis énarque, secrétaire général du gouvernement depuis 2006, a été nommé le 4 mars 2015 Président du Centre Pompidou.
Il évoque les stratégies à mettre en œuvre pour s'ouvrir davantage aux publics : *« En s'engageant* ***pour que le musée ne soit plus perçu comme un espace fermé****, mais comme un lieu avec lequel chacun peut vivre et dialoguer en permanence et en ligne, notamment à travers les réseaux sociaux. Nous allons revoir la convivialité du site Internet, sa capacité à ouvrir le Centre Pompidou sur toutes les richesses de sa programmation. Nos supports numériques doivent aider à préparer la visite, l'enrichir, lui donner plus de profondeur de champ et l'aider à la poursuivre ensuite.* ***Ouvrir le musée vers l'extérieur****, c'est mettre en perspective les préparations d'expositions, l'atelier de restauration, mais aussi bien sûr créer la rencontre avec les artistes, les conservateurs… »* (*Le Monde*, septembre 2015)

8- Avec le marketing.

Nous pouvons émettre l'hypothèse que l'évolution du discours de la Direction Générale est liée à la nomination du nouveau président du Centre Pompidou. Six mois après son arrivée (septembre 2015), le discours du président se concentre sur les publics et le degré d'ouverture du musée, qui fait écho au marketing.

1.2.3. Position du Ministère

Le désengagement de l'État dans la culture et la nécessité croissante d'augmenter les ressources propres conduisent le ministère de la Culture et de la Communication à déterminer des objectifs de fréquentation et à se positionner de fait, sur un axe privilégiant le « marketing », mais sans le prononcer. *« Oui, je suis assez d'accord. Parce que bah y'a plusieurs choses qui font que ça a changé (…) et puis aussi on sent quand même que* ***1- le ministère aussi commence à se positionner là-dessus, là on a des réunions*** *en fait* ***une espèce de colloque, comment attirer les touristes parce qu'on se rend compte que si on veut attirer les touristes bah on prononce toujours pas le mot « marketing » mais il faut mettre en place des actions (!)*** *»* (Répondant 52)
Le répondant affiche un sourire complice qui nous incite à comprendre que « la mise en place d'actions » revient à faire du marketing.

Les éléments de contexte mis en exergue conditionnent vraisemblablement l'évolution du discours du Directeur Général en faveur du marketing.

2. RÉORGANISATION ET MODALITÉS ORGANISATIONNELLES DE LA DIRECTION DES PUBLICS

2.1. ARRIVÉE ET LÉGITIMITÉ DE LA DIRECTRICE DES PUBLICS

La Directrice des Publics, Catherine Guillou, est arrivée en 2014 au Centre Pompidou. L'encadré ci-contre retrace son parcours.

Encadré 44. Extrait nomination de Catherine Guillou

Directrice des Publics

Alain Seban, président du Centre Pompidou, a nommé en qualité de Directrice des Publics Catherine Guillou qui occupait les mêmes fonctions au musée du Louvre depuis 2000.
Précédemment, elle avait été consultante senior au Centre de recherche et d'études pour l'aménagement et l'habitat (1998-2000), et chef du département de l'accueil et de l'information des publics à la Cité des sciences et de l'industrie (1984-1998).
Catherine Guillou, qui vient de prendre ses fonctions, a désormais la responsabilité de poursuivre et d'amplifier la politique innovante menée par le Centre Pompidou pour élargir ses publics et ouvrir à tous l'accès à la création de notre époque.
L'amélioration de l'accueil des visiteurs, le développement de nouveaux outils de médiation, notamment numériques, et la valorisation du savoir-faire du Centre Pompidou dans ces domaines sont également au coeur de sa mission.

2.1.1. Facteurs managériaux individuels : la théorie du leadership comme grille d'analyse théorique

"Le type de leadership est un facteur important pour le succès ou l'échec d'une organisation. Un leadership fort et efficace crée un niveau élevé d'implication et d'engagement collectif qui va stimuler les gens à surmonter les obstacles afin d'atteindre un résultat maximum" (Blake et Mouton, 1987)

Nous l'avons brièvement abordé dans la section 2, la Directrice des Publics dispose de caractéristiques propres à celles d'un leader. Elle développe sa vision du musée (cf. section 2), transforme les programmes réalisables en communiquant d'une manière qui suscite l'enthousiasme et l'engagement. Elle crée un environnement de résolution de problèmes et d'apprentissage et fait en sorte que les résultats souhaités soient atteints.

Cette sous-section s'intéresse dans un premier temps à la perception qu'a la Directrice des Publics de ses propres qualités managériales puis dans un second temps, à la perception de ses équipes sur ses compétences managériales individuelles.

2.1.2. Ce que la Directrice des Publics dit d'elle

« En fait, mon goût, mon appétit, là où je pense être compétente, c'est pas là-dedans, c'est plus dans le management en fait. Je suis une manageuse et puis voilà ***il se trouve que j'ai travaillé sur le projet de La Villette à sa genèse. Je suis arrivée au Louvre à un moment un peu révolutionnaire, aujourd'hui, bon j'arrive au Centre Pompidou où y'a beaucoup de questionnements sur, finalement « C'est quoi le Centre Pompidou 40 après ? »*** *et qu'est- ce qu'on doit devenir pour dans 15 ans, 20 ans, fait que* ***je me suis toujours trouvée, soit à la genèse des projets soit à participer à des révolutions un peu internes*** *(...) Donc du coup, j'ai eu la chance d'être à nouveau impliquée dans un gros gros projet et donc voilà là où* ***je pense que je suis bonne heu, c'est effectivement sur le management et le management projet.*** *»*

« Après, c'est vrai que la philo, enfin le côté sciences humaines de mon parcours fait que y'a l'apport de la culture générale ça c'est sûr. ***Je pense qu'il faut qu'un directeur des publics ait une bonne culture générale pour quand même avoir et des idées et des réactions pertinentes, notamment face à la communauté des conservateurs*** *et que voilà, quand on parle d'un artiste, quand on parle d'un mouvement, quand on parle d'un réseau heu... de galeries, de galeristes ou quand on parle, je sais pas, ... quand on jargonne on va dire autour du monde scientifique des musées, je prétends pas avoir un rôle décisionnaire sur ces questions-là mais c'est quand même plus pratique et j'imagine agréable pour les équipes de savoir que leur directeur est capable quand même de tenir une conversation, de tenir un projet et même d'infléchir ensuite le reste du boulot de la Direction des publics dans un axe bien compris du projet scientifique. »*

Pour élargir les publics du Centre Pompidou (qui est l'une de ses missions) et diffuser le marketing dans la structure, la Directrice des Publics prône le mode projet et une vision favorables à l'innovation. Ses expériences professionnelles l'ont conduite à développer des compétences en management et particulièrement en management par projet, propices à la diffusion du marketing dans l'organisation. En outre, son double *background* constitue un « contre-pouvoir » face aux conservateurs, ce qui la rend légitime à la fois auprès de ses équipes et des conservateurs. Son *background* peut en ce sens, favoriser la coordination inter-fonctionnelle entre la Direction des Publics et la Direction de la Conservation.

2.1.2. Ce que ses équipes disent d'elle et de sa légitimité dans sa fonction

« Bon, y'a d'une part, les équipes, par exemple Catherine, c'est quelqu'un… une personne très décomplexée par rapport à ça, très très décomplexée donc elle a aucun problème ; elle vient du Louvre et voilà en plus, ***« on s'est dit quelqu'un qui vient du Louvre », y'a une petite auréole autour,*** *en plus, du coup,* ***elle apporte vraiment de la crédibilité à ce genre de démarche,*** *même Cécile qui a travaillé beaucoup avec l'opéra, qui, y'a moins de complexes, etc. »* (Répondant 52)
« ***Je pense que Catherine Guillou qui est une grande professionnelle les a amenées ici*** *entre autre chose heu, en disant « on ne peut pas faire autrement, ça ne se discute même pas » bon, donc heu… Et heu… Alors le marketing c'est aussi « allant en même temps que le regard sur ce qu'on fait » c'est-à-dire que Catherine a instauré une politique d'études ici qui n'existait pas ou qui existait mal et elle lance aucune opération de marketing sans qu'il y ait d'études préalable donc ça s'appuie toujours sur un socle de… Donc on n'y va pas comme ça, à l'aveuglette ! »* (Répondant 51)
*« Ah bah oui, oui c'était la Direction de l'action éducative… Pendant un bon moment. Avant Catherine, on a eu un fou donc vaut mieux pas parler ! Mais avant le fou, on avait Vincent qui maintenant est à la Rmn et qui est directeur des publics et de… il s'occupe... y'a les deux… y'a les publics… Je crois qu'il s'occupe des applications aussi, enfin de tout ce qui est… Voilà, qui est dans la même besace. Non lui, Vincent, il sortait d'HEC donc il avait déjà cet éclairage en tête. M****ais bon Catherine l'a porté à un autre niveau je pense****. Voilà.»* (Répondant 51)

Il nous faut préciser que le répondant 51 est réfractaire aux pratiques marketing (cf. section 2) mais qu'il reconnaît le professionnalisme et l'envergure de la directrice des Publics.

2.2. RECRUTEMENTS RÉCENTS DE PROFILS MARKETERS

Le Centre Pompidou a depuis 2015 recruté plusieurs *background* marketing pour continuer à professionnaliser le service du développement des publics.

« Heu, mais heu faut bien dire que les gens qui sortent d'école de commerce dans les musées, ils sont encore pas très pléthoriques. » (Répondant 45)

Encadré 45. Profil marketer n°1

Chef du Service Développement des Publics (deux ans)
Une maîtrise d'économie bancaire et monétaire à Dauphine et une spécialisation dans le domaine de la gestion des activités touristiques et culturelles à la Sorbonne ; Opéra de Paris à la Direction des publics (études de publics pour la gestion des collectivités, les abonnements, projets de systèmes d'information (changement de logiciel de la billetterie, mise en place d'Internet, bases de données) ; Cabinet de conseil en management et des systèmes d'information (entité secteur public, secteur culturel)

Encadré 46. Profil marketer n°2

Adjointe au chef du Service du Développement des Publics (un an et trois mois)
Ecole de commerce ; Editions Atlas ; Fnac (3 ans) (programme adhérent, recruter, animer, fidéliser la base adhérents) ; Fifty Five (conseil en stratégie digitale)

« Et puis c'est vrai aussi que c'est depuis une grosse année que le service de Cécile s'est étoffé et que parce que la première année en gros, le service était en jachère ***et on a quand même beaucoup recruté et réorganisé*** *et donc on partait vraiment de pas grand chose donc là c'était assez désespérant.* ***La situation s'est quand même beaucoup améliorée*** *et puis, elles foncent là les filles, elles sont solides quoi, elles savent où elles vont, elles savent comment travailler, ça va vite et ça commence à aller de plus en plus vite. Elles ont eu une année où elles ont posé des jalons, elles ont ramassé des données, elles ont essayé de comprendre ce qui se passait, elles ont fait des études, elles ont fait des dossiers, elles ont fait… Et là ça y'est, on sent que ça commence à décoller et je pense que ça commence à étonner un peu tout le monde de voir qu'elles sont pros aussi. »* (Répondant 45)

«Donc Aurélie c'est un profil… Donc mes deux adjointes c'est ***des profils d'école de commerce,*** *y'en a une… Donc c'est l'ESSEC, l'autre Aurélie, ça doit être, ça doit être Lyon ou Paris, peut-être Paris, je crois l'ESCP. Julie aussi, c'est un ESCP. Et puis après, Cécile, elle a fait… Je sais plus si elle a* ***un cursus école de commerce ou universitaire*** *mais elle avait quand même une fibre sur la partie commerce et puis* ***elle a eu une expérience en marketing dans le secteur privé notamment chez Chanel*** *et du coup, c'était intéressant parce que je trouvais qu'elle apportait aussi justement un regard par rapport au secteur privé donc plutôt école de commerce, c'est vrai que c'est plutôt un profil d'études qu'on privilégie même si on est évidemment ouvert à d'autres profils. »* (Répondant 46)

« Puis là même ***y'a une série de profils qui sont recrutés, qui sont des profils un peu plus marketing****, qui ont moins de soucis. »* (Répondant 52)

Synthèse de la section 3

1. Analyse de contenu du discours de la Direction Générale
1.1. Discours institutionnel et pratiques opérationnelles internes antagonistes
1.2. Evolution du discours dans un contexte évolutif
2.Réorganisation et modalités organisationnelles de la Direction des Publics
2.1. Arrivée et légitimité de la Directrice des Publics
2.2. Recrutements récents de profils marketers

La section 3 a permis de découvrir la structuration et la professionnalisation croissantes de la Direction des Publics. Le discours de la Direction Générale a évolué en faveur du marketing, conditionné vraisemblablement par la nomination du nouveau Président du Centre Pompidou en mars 2015. En effet, l'une de ses missions est d'accroître la fréquentation de l'institution. Pour pallier la baisse des subventions (entre 2009 et 2015, l'établissement a perdu 8 millions d'euros de subventions et ses ressources propres ont augmenté de 500 000 euros sur la même période[9]), il faut vendre des billets d'entrée. « On est terriblement dépendant du succès des grandes expositions. Il faut qu'il y en ait en permanence une qui marche[10]. » L'introduction du marketing apparaît nécessaire pour réaliser ses objectifs. D'ailleurs, en 2015, des profils marketing ont été recrutés pour continuer à professionnaliser la Direction en charge des Publics. La Directrice des Publics confirme cette volonté. « Donc, en tout cas moi, c'était le cas au Louvre, c'est le cas ici, c'est que je lutte beaucoup pour rejeter ou refuser des candidatures qui me viennent d'horizons un peu bizarroïdes pour justement continuer de professionnaliser ce domaine ». La démarche marketing se structure progressivement.

9- Données prélevées dans *M le magazine du Monde*, janvier 2017.
10- Serges Lasvignes, *M le magazine du Monde*, janvier 2017.

Synthèse des idées-forces issues de l'analyse du cas traité – le MNAM

Le Centre Pompidou est une institution culturelle ancrée dans le paysage muséal français. Comme le rappelle un article[11] *publié récemment, « (…) au cours des années 80, une aspiration postmoderne sonne à la fois l'éveil des institutions muséales et l'avènement d'une industrie de la culture et du tourisme.* ***Le Centre Pompidou, transparent, accessible, ouvert sur la ville****, voit le jour en 1977. Son parti pris industriel, malgré les polémiques, fait du musée* ***un lieu de vie, un point de repère et de rencontre****. » La Directrice des Publics de l'institution confirme cette vision du musée. « Je pense que les gens n'ont plus envie d'aller au musée comme ils allaient au temple, ils ont envie d'aller au musée comme ils vont au café… Ou comme il vont, je sais pas moi, dans un lieu branché, de rendez-vous où on se sent bien et où on a envie de se socialiser quoi. J'ai presque envie de dire - alors ça fait débat c'est clair - que la dimension culturelle elle est secondaire. Ce que les gens ont envie, c'est d'être environné de culture, mais pas forcément dans une… posture religieuse vis-à-vis de la culture (…)* ***Et ça ne fait que renforcer la place des publics en fait****. »*

Toutefois, l'approche et la place des publics dans l'organisation restent encore une gageure. Plusieurs facteurs affaiblissent l'intégration du marketing dans l'institution. Des facteurs culturels d'une part et des facteurs structurels d'autre part. *Les premiers mettent en évidence la culture organisationnelle du Centre Pompidou :* ***une culture davantage tournée vers l'intérieur et l'utopie originelle du Centre, le savoir et le service public.*** *Les seconds mettent l'accent sur la configuration organisationnelle de l'institution :* ***l'existence de process internes qui ne sont pas adaptés à l'environnement dans lequel évolue le Centre, une organisation repliée sur elle-même et peu ouverte à l'innovation et à la créativité.*** *A cet égard, il est difficile d'envisager favorablement les perspectives d'évolution du marketing dans la structure.*

Néanmoins, ***la montée en compétence se structure progressivement grâce aux recrutements de profils marketing et à l'évolution du discours de la Direction Générale en faveur du marketing,*** *conditionné vraisemblablement par la nomination du nouveau Président du Centre Pompidou en mars 2015. Aussi,* ***la Directrice des Publics impulse ce mouvement vers les publics,*** *auprès de ses équipes, avec ferveur et légitimité.*

11- «Les musées se réinventent plus intimes et vivants », *Le Monde*, vendredi 29 septembre 2017.

ANALYSE INTRA-CAS
MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE MONTRÉAL

Cette partie est consacrée à l'analyse des résultats obtenus lors de l'immersion de deux semaines au sein du Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM), à l'automne 2016. Tout comme les trois cas exposés précédemment, nous proposons la trame suivante qui présente l'ordre des sections que nous allons développer.

Histoire des différents chapitres
Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM)
Partie 1 : Présentation de l'institution
Partie 2 : Analyse intra-cas
Section 1 : L'influence originelle du marketing et sa croissance Section 2 : L'influence de la directrice et conservatrice en chef du MBAM : « L'articulation du dire et du faire »

CAS-MBAM

Partie 1 : Présentation de l'institution

Cette première partie est consacrée à la présentation du Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM). Plusieurs éléments caractéristiques de l'organisation muséale sont mis en exergue afin de comprendre et de clarifier l'intérêt du cas étudié.

HISTORIQUE DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE MONTRÉAL[1]

• **Création** (1860-1910)
Fondé en 1860 sous le nom « Art Association of Montreal », par un groupe de collectionneurs et mécènes montréalais, le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) a été l'un des premiers établissements muséaux en Amérique du Nord à former une collection encyclopédique d'envergure. Cette dernière comprend des peintures, des sculptures, des œuvres graphiques, des photographies et des objets d'arts décoratifs, déployés dans quatre pavillons.

• **Vocation** (1910-1950)
1916 : Création du département d'arts décoratifs et de cultures traditionnelles, établissant la vocation d'un musée encyclopédique.

• **Identité** (1950-1970)
1950 : L'Art Association adopte le nom de Musée des beaux-arts de Montréal.
1961 : Création des services d'éducation.

1- L'historique est issu du document rédigé par le cabinet McKinsey&Company (août 2015) et du site web https://www.mbam.qc.ca.

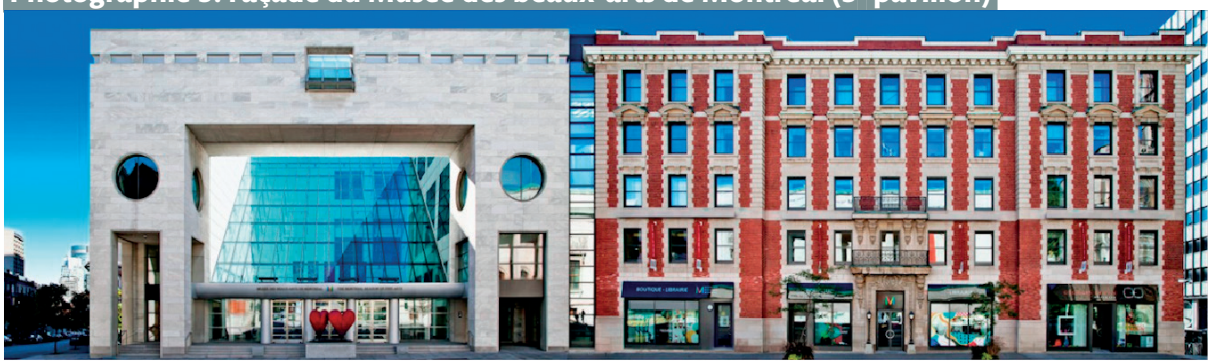
• **Démocratisation** (1970-1990)
1972 : **Modification du statut** du musée. D'institution privée, le MBAM devient une société à but non lucratif de type mixte.
1976 : Ouverture du 2e pavillon.
Années 1980 : Tournant dans l'histoire du musée avec des expositions atypiques telles que Tintin (1980) et Léonard de Vinci qui attirent de nouveaux publics (1987).

• **Ouverture sur le monde et pluridisciplinarité** (1990-2010)
1991 : Ouverture du 3e pavillon.
1994 : **Création de la Fondation** du MBAM pour recueillir des fonds privés et assurer un financement à long terme par des dons capitalisés.
2008 : Création de la Fondation Arte Musica

• **Croissance exponentielle** (2010 à 2015)
2011 : Inauguration du 4e pavillon
2012 : Création des Studios Arts & Education Michel de La Chenelière, qui doublent les espaces consacrés à l'éducation.
2015 : Célébration d'une année record avec plus de 1 million de visiteurs, pour une deuxième année consécutive, 98000 membres et 300 000 participants aux activités éducatives, culturelles et communautaires.

• **Un musée citoyen et humaniste** (2016-2020)
Le 5e pavillon du Musée, le Pavillon pour la Paix, abrite 700 œuvres d'art.
Agrandissement des espaces famille, éducatifs et communautaires et ajout de programmes d'art-thérapie.

Photographie 5. Façade du Musée des beaux-arts de Montréal (3e pavillon)



Caractéristiques du MBAM

En 2015, le cabinet McKinsey&Company réalise une analyse de la situation actuelle du musée ainsi que son impact économique et touristique.
Le diagnostic est centré autour de six axes :

1- Le Musée des beaux-arts de Montréal est un musée…
2- Humaniste, innovant et audacieux ;
3- De calibre mondial ;
4- Engagé dans la communauté ;

5- Qui connaît une croissance exceptionnelle ;
Ayant un impact économique et touristique majeur sur Montréal et le Québec ;
6- Géré de manière efficace.

Toutefois, malgré l'importance croissante du financement privé depuis 20 ans, les nombreuses coupures des subventions gouvernementales ont créé un manque à gagner qui empêche le MBAM de consolider ses acquis, réaliser sa vision et d'atteindre son plein potentiel.

Volet exposition et éducation

Le MBAM est reconnu pour son habileté à concevoir, à produire et à exporter des expositions temporaires de grande envergure en raison de son approche pluridisciplinaire, de ses liens arts et musique, de ses publications haut de gamme et de ses innovations académiques et scénographiques.
« La planète mode de Jean-Paul Gaultier » (2011-2016) est un exemple d'exposition conçue et réalisée en exclusivité par le MBAM. Cette exposition, exportée et présentée dans 11 villes du monde, aura attiré en cinq ans près de 2 millions de visiteurs dans le monde.

Les activités éducatives se sont développées au musée, notamment à partir de 2012, au moment de la création des Studios Arts & Education Michel de La Chenelière, qui doublent les espaces consacrés à l'éducation. La Directrice du musée, Nathalie Bondil insiste sur l'importance du volet éducatif au sein de l'institution.

La Directrice et Conservatrice en chef : *Portrait d'un leader* [2]

Plusieurs caractéristiques propres à Nathalie Bondil, la Directrice et Conservatrice en chef du musée, méritent d'être exposées au regard de notre question de recherche.

• *« Nathalie a une vision ambitieuse du musée, elle cherche à le renouveler, à le penser différemment. Elle a initié des expositions avec des scénographies originales différentes de ce qu'on voit habituellement dans les musées. Elle a intégré la musique dans plusieurs expositions et elle invite régulièrement des artistes de différentes disciplines à contribuer à des expositions (cinéastes, artistes de cirque, danseurs, etc.). Dernièrement, elle a publié un manifeste pour un musée humaniste qui décrit sa vision de l'impact de l'art sur la santé, l'éducation et le mieux être.* » (Répondant 53)
• Nathalie Bondil a fait partie du comité de pilotage de la mission « Musée du XXIe siècle » en 2016, commandée par Audrey Azoulay, alors Ministre de la Culture et de la Communication.
• A l'occasion de l'inauguration du 5e pavillon du musée, elle a rédigé un manifeste pour la paix dans lequel elle décrit sa vision du musée d'aujourd'hui. *« Le premier ministre, nous félicitait avec humour pour concevoir un musée autrement en citant Picabia : 'Une chance que nos têtes soient sphériques parce que de cette façon, nos idées peuvent changer de direction. Alors donc quand je vois ce que vous êtes en train de faire avec ce musée, ce grand musée du Québec, j'en suis très fier' (…)Véritable laboratoire d'innovation, le MBAM fait figure de précurseur en s'entourant d'experts de l'éducation, de la santé, de la recherche, des services sociaux, des milieux universitaire et communautaire, soutenus par le monde des affaires et de la philanthropie. Cette vision était un manifeste d'engagement social pour un musée humaniste. Elle favorise*

2- Nous reprenons ici le titre d'un article consacré à Nathalie Bondil, Directrice et Conservatrice du MBAM, issu de la *Revue Gestion* publiée par les Hautes Etudes Commerciales de Montréal (HEC).

de nouvelles approches de l'art à 360 degrés, et non plus sous le seul angle disciplinaire. Les recherches, notamment en neurosciences, démontrent ses bienfaits pour le mieux-être, et même pour la thérapie : les circuits entre notre être à 100% biologique et à 100% culturel sont toujours mieux définis. Notre compréhension de la nature humaine, dans sa dimension sensible et émotionnelle, s'enrichit grâce aux recherches scientifiques et aux pratiques lors de visites ou en atelier. Je suis persuadée qu'au XXIe siècle, la culture sera pour la santé ce que le sport a été au XXe. Je suis convaincue que notre action innovatrice et pluridisciplinaire, soutenue par nos multiples partenariats, anticipe les besoins de l'humanité de demain. Je suis certaine que la culture, et donc les musées, incarne une mission supra-ministérielle qui répond à de vastes enjeux sociaux - réussite scolaire, inclusion, diversité, vieillissement démographique… - au-delà du 1% budgétaire. » (Extrait Manifeste pour la Paix, décembre 2016)

• Par ailleurs, dans un interview accordé à Radio Canada le 26 mars 2017, Nathalie Bondil évoque que *« **Pour rester actuel et pertinent, il faut aussi diversifier les expositions et les publics cibles.** »* Elle ajoute que « ***L'art est populaire. C'est la façon dont on le raconte qui peut être élitiste; je crois que c'est vraiment la façon dont on aborde l'art qui l'enferme ou pas.*** *C'est pour ça je crois que la parole des experts, la parole académique est fondamentale mais elle n'est pas suffisante. Donc il faut pouvoir aller au-delà et justement ne pas rester chacun dans son hortus conclusus, dans son petit jardin pour simplement converser avec ses voisins, avec ses alter ego, mais vraiment se poser **la question sur la pertinence**, qu'est-ce que ce projet veut dire pour telle personne, pour un enfant, pour une personne qui est malade, pour des personnes âgées… Comment est-ce qu'on peut ouvrir le plus de portes d'entrée, pour moi c'est très important. **Je crois pas du tout au, comment on dit en anglais, au «one-size-fits-(for)-all»**, je crois pas du tout du tout du tout au discours générique, **je crois qu'il faut plutôt travailler très précisément en ouvrant donc plusieurs interprétations et voir les contenus à 360 degrés. (…) Moi je suis très très très sensible à cette pluridisciplinarité des champs d'interprétation, des portes d'entrées, vers les contenus.*** »

La Fondation

Le musée des beaux-arts de Montréal n'est pas un musée d'État ; il doit s'autofinancer pour une très large proportion de son budget de fonctionnement. De fait, ce taux est passé de 24 % à près de 55 % en quelques années, ce qui est assez exceptionnel au Canada. Grâce au soutien de nombreux partenaires, la Fondation du musée des beaux-arts de Montréal (créée en 1994) recueille des fonds en organisant des campagnes de financement, des évènements de collecte de fonds ou divers projets pour soutenir la mission du musée, soit l'enrichissement, la conservation et la mise en valeur de sa collection encyclopédique, la présentation de grandes expositions ainsi que la création de nombreux programmes éducatifs, sociocommunautaires et d'art-thérapie. La Fondation est très active depuis 2014.

Modalités organisationnelles liées à l'intégration du marketing

La figure ci-dessous illustre les modalités organisationnelles liées à la fonction marketing.

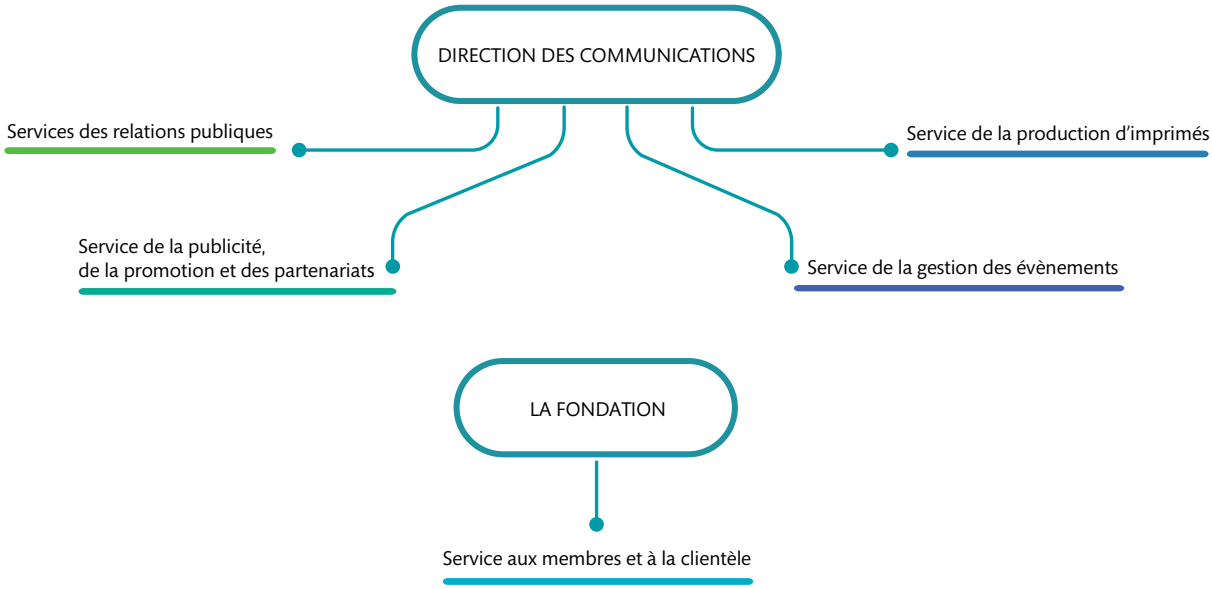


Figure 23. Organigramme de la Direction des Communications et de la Fondation

Partie 2 : Analyse intra-cas Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM)

Après avoir présenté l'institution dans la section précédente, la partie 2 est consacrée à l'analyse des résultats empiriques sous la forme de deux sections que nous exposons successivement.

Section 1 : L'influence originelle du marketing et sa croissance

1. Panorama des facteurs favorables à l'intégration du marketing

1.1. Culture organisationnelle
1.2. Professionnalisation de la Direction des Communications

2. L'orientation-marché « duale » : entre ouverture et primauté de l'offre culturelle

2.1. Les composantes de l'orientation-marché
2.2. *Focus* sur la coordination inter-fonctionnelle et l'arrangement comme mode de coordination

Ce chapitre est dédié à la reconstitution du « parcours » du marketing au sein de la structure muséale. Des éléments factuels et structurels sont étudiés tels que la culture organisationnelle du musée, le background de l'équipe des Communications, la formalisation et la structuration de la Fondation. Dans un second temps, l'application de l'orientation-marché au sein de l'institution est étudiée et commentée. Les résultats présentés ici sont le produit de l'analyse du discours des répondants, de l'analyse de documents internes et externes ainsi que de la participation à des réunions formelles et à des moments plus conviviaux.

1. PANORAMA DES FACTEURS FAVORABLES À L'INTÉGRATION DU MARKETING

1.1. CULTURE ORGANISATIONNELLE

1.1.1. L'apport de la grille de lecture de Boltanski et Thévenot

Le verbatim relevé ci-dessous retrace brièvement l'histoire du musée et le changement de statut opéré par l'organisation culturelle.

« ***Le musée des beaux-arts est un musée qui a toujours été privé*** *donc… (…) En 150 ans d'existence, ça fait peut-être 40 ans qu'****on a des subventions*** *donc ça fait pas si longtemps que ça. On était privé à 100% avant. Donc c'est quand même ancré dans… C'est pour ça qu'on superforme par rapport aux autres musées ; c'est pas pour être chauvin par rapport aux autres, c'est tout simplement que… quand t'as un budget qui est assuré, pourquoi t'irais chercher de l'argent ailleurs ? Parce que c'est quand même du travail là. (…) Tu vois, quand je suis rentré ici en 92, on était subventionné à 75%, maintenant on est en dessous de 45. Et les budgets ont évidemment augmenté en plus. Mais on avait déjà cette culture-là en nous, depuis notre constitution.* ***C'est des hommes d'affaires qui ont fondé le musée.*** *C'est des hommes d'affaires donc c'est pas une collection royale qui a atterri ici après une révolution là. Ça n'a rien à voir là t'sais. Donc par la force des choses, je pense que c'est déjà bien compris ; mais en même temps y'a une juste ligne à respecter, de part et d'autre.* » (Répondant 59)

Le répondant interrogé souligne la modification du statut du musée et de facto, le passage d'un établissement privé à une société à but non lucratif de type mixte (1972), conjuguant financement privé et subventions publiques. Toutefois, comme en témoigne la présentation du cas, le MBAM a été fondé en 1860 par des « hommes d'affaires » (collectionneurs et mécènes montréalais), et la modification du statut du musée survient plus d'un siècle après sa création. L'institution, d'origine privée, a construit sa culture organisationnelle autour de valeurs issues du secteur privé, comme l'atteste le répondant 59, «*je pense que c'est déjà bien compris* », en référence à la nécessité du marketing.

La classification de Boltanski et Thévenot (1991) relative à la « cité marchande » semble particulièrement appropriée pour comprendre les valeurs de l'institution.

Tableau 51. Cité marchande, d'après Boltanski et Thévenot (1991)

Cité marchande	
Principe supérieur commun	Rivalité, compétition
État de grand	Valeur (de), vendable, millionnaire, gagneur
Dignité des personnes	Amour (des choses), désir, égoïsme
Répertoire des sujets	Homme (d'affaires), vendeur, client, acheteur, indépendant (travailleur)
Répertoire des objets et des dispositifs	Objet (de luxe)
Formule d'investissement	Liberté, ouverture, attention aux autres, sympathie, détachement, distance (émotionnelle)
Rapport de grandeur	Posséder

Le croisement de l'analyse du discours des répondants avec l'histoire du MBAM et les apports du modèle de Boltanski et Thévenot (1991) nous conduit à conclure que la sphère marchande est présente dans le musée depuis l'origine.
Toutefois, comme l'atteste la fin de citation du répondant 59, *« Mais en même temps y'a une juste ligne à respecter,* ***de part et d'autre*** *»*, l'établissement est aussi un musée et une société à but non lucratif de type mixte ; les valeurs issues de la *« cité inspirée »* prennent place au sein de l'organisation. Nous détaillons ci-dessous la cité inspirée.

Tableau 52. Cité inspirée, d'après Boltanski et Thévenot (1991)

Cité inspirée	
Principe supérieur commun	Inspiration
État de grand	Bizarre, insolite, merveilleux, spontané, émotionnel
Dignité des personnes	Amour, passion, créer
Répertoire des sujets	Esprit, ombre, monstre, fée, je, enfant, femme, fou, artiste
Répertoire des objets et des dispositifs	Esprit, corps, rêve, inconscient, drogue
Formule d'investissement	Remettre en question, risque, détour
Rapport de grandeur	Génie, indépendant

Au sein du MBAM coexistent deux mondes. Pour reprendre la terminologie de Thévenot et Boltanski (1991), il s'agit de la cité marchande et de la cité inspirée. Leurs valeurs respectives se mêlent dans l'organisation.

1.1.2. L'apport de la grille de lecture de Schein

Au regard des entretiens menés avec les acteurs et au regard de l'analyse documentaire, il nous semble pertinent de questionner les enseignements du modèle de la Culture Organisationnelle de Schein (1985). La plupart des acteurs interrogés évoquent des caractéristiques qui formalisent une culture d'établissement propice au marketing. Schein dégage trois composantes de la Culture Organisationnelle, particulièrement pertinentes et qu'il convient d'introduire à ce stade, à l'instar du travail effectué dans le cadre de l'analyse du cas précédent.

- Artefacts

Les comportements observés (retranscrits dans le journal de bord) révèlent le dynamisme de l'organisation. Les acteurs interrogés et étudiés sont dans l'action, communiquent le plus souvent « en direct » et coordonnent leurs actions de manière efficace et pragmatique (rapidité et flexibilité). La culture du projet collectif est présente au sein du MBAM.

- Valeurs

Les stratégies et objectifs diffusés par la direction sont présents dans l'extrait suivant :
« Elle[3] *va nous demander un mandat, créer un projet et on va devoir le mettre en place. Toujours dans l'optique de faire venir le plus de visiteurs possible. Non non ça c'est sûr, elle a cette vision-là (…) Mais notre objectif n° 1 au musée c'est qu'on atteigne notre nombre de visiteurs qu'on s'est fixé par année. »* (Répondant 55). La vision de la Directrice et Conservatrice du MBAM est détaillée dans la section 2.

3- Nathalie Bondil, la Directrice et Conservatrice en chef du musée.

• Hypothèses de base

Rappelons que les hypothèses de base se réfèrent aux croyances qui sont – selon Schein - l'essence même de la culture d'entreprise. Elles sont difficiles à cerner car elles opèrent au niveau de l'inconscient. Elles portent sur des questions telles que la nature de l'homme, le rapport au temps, etc.

Le premier jour de l'observation, lors d'une discussion informelle avec la Directrice des Communications, celle-ci introduit à la fois un questionnement au niveau de la nature de l'homme et du rapport au temps. Le verbatim ci-contre illustre notre propos. *« On n'a pas le temps d'être compliqué. »* (Répondant 53). Cet extrait du journal de bord, loin d'être anecdotique, atteste du pragmatisme de l'organisation et fait écho à certains entretiens menés lors de la phase qualitative exploratoire. En effet, plusieurs répondants comparent « l'approche anglo-saxonne » pragmatique qui domine aux Etats-Unis, au Canada et au Royaume-Uni et « l'approche française » où le dogmatisme est présent. D'ailleurs, dès 2009, Gombault précise *« De surcroît, les équipes dirigeantes des organisations artistiques et culturelles de ces pays[4], sensibilisées ou formées au management, font souvent preuve d'un grand pragmatisme dans leur action et d'une volonté de progresser en utilisant tous les outils qu'elles jugent utiles, au premier rang desquels le marketing. »*

L'analyse des artefacts, valeurs et hypothèses de base de l'institution met l'accent **sur le mode projet, la conquête de nouveaux visiteurs et le pragmatisme** qui formalisent la culture organisationnelle du MBAM, propice à l'influence du marketing. A cet égard, le 6e monde décrit par Boltanski et Chiapello (1999) illustre cette idée.

Tableau 53. Cité par projet, d'après Boltanski et Thévenot (1999)

Cité par projet	
Principe supérieur commun	L'activité, les projets, l'extension du réseau, la prolifération des liens
État de grand	Engagé, engageant, mobile, enthousiaste, impliqué, flexible, adaptable, polyvalent, évolutif, employable, autonome, non prescrit, sait engager les autres, à l'écoute, tolérant, employabilité
Dignité des personnes	Le besoin de se lier
Répertoire des sujets	Médiateur, chef de projet, coach, expert, client, fournisseur, innovateur
Répertoire des objets et des dispositifs	Tous les instruments de connexion, technologies nouvelles, relations informelles, relations de confiance, partenariats, accords, alliances, sous-traitance, réseaux d'entreprises, entreprises en réseau, projets
Formule d'investissement	Adaptabilité, légèreté, flexibilité, tolérance
Rapport de grandeur	Mettre en contact, redistribuer l'information

4- Etats-Unis, Canada, Royaume-Uni, Australie.

1.2. PROFESSIONNALISATION DE LA DIRECTION DES COMMUNICATIONS

1.2.1. L'organisation fonctionnelle de la Direction des Communications

Quatre services composent la Direction des Communications qui s'organisent comme suit :

Figure 24. Organigramme de la Direction des Communications

La Directrice des Communications (Répondant 53) expose les missions auxquelles elle doit répondre. *« Alors je fais l'ensemble des communications, alors les communications dans le fond c'est tout ce qui est en lien avec* ***l'expérience du visiteur.*** *Alors ça va de la communication qu'on fait à l'extérieur du musée, que ce soit la publicité, notre site web et tout, en fait qui rejoint le public. Dans le fond on invite à venir au musée ou à nos activités. Ça inclut aussi toute la communication à l'intérieur du musée, quand le visiteur est au musée, alors ça commence par l'accueil, c'est l'affichage à l'accueil, les écrans, la signalétique, les... En fait tout ce qui est* ***l'expérience du visiteur*** *à l'intérieur du musée qui n'est pas l'expérience scientifique puisque bon évidemment ça c'est les conservateurs. »*

Bien que la Direction ne s'intitule pas «Direction marketing » et que le répondant interrogé n'évoque pas spontanément le marketing, il insiste sur « l'expérience visiteur » qui renvoie au marketing expérientiel (Holbrook et Hirschman, 1982). En comportement du consommateur, le terme désigne un vécu personnel chargé d'émotions, générées par des stimuli dont les produits et les services sont porteurs. L'expérience aboutit alors à une connaissance intime et individuelle. Ainsi, la Direction des Communications concentre ses activités sur ce qui relève du marketing expérientiel et sur un volet opérationnel (publicité, création d'évènements et promotion).

Lorsque nous interrogeons la Directrice des Communications sur une éventuelle différente dénomination de sa Direction, à savoir une « Direction marketing », celle-ci nous répond : *« Alors pour moi c'est des* ***communications-marketing*** *pour répondre à la question là, c'est définitivement des communications-marketing parce qu'en fait, on essaie toujours, pis en plus on a des budgets limités,* ***on essaie que nos actions rapportent*** *t'sais qu'on le fasse pas pour… Il arrive qu'on fasse des actions pour notre réputation, pour notre image de marque, c'est normal, je pense que c'est du marketing aussi mais on le fait pour avoir des visiteurs. Notre objectif ultime c'est toujours que nos expositions soient vues, que nos activités soient fréquentées, qu'on ait des spectateurs à nos concerts, à nos films, c'est normal. »*

De fait, le marketing est associé à un outil qui permet de répondre aux prescriptions institutionnelles et qui, *de facto*, vise à accroître le nombre de visiteurs du musée. Les notions de performance et d'évaluation se détachent du discours du répondant 53, tout comme dans celui du répondant 56. *« Nous aussi on va faire ça ici, on va travailler sur le mix marketing pour savoir comment on va aller leur parler, comment on va aller les chercher, ça va être quoi notre message. Et voir les résultats, la performance. »*

1.2.2. Le background de l'équipe des Communications-Marketing

L'étude des *background* de l'équipe des Communications mérite d'être abordée pour découvrir le degré de professionnalisation du département. L'extrait ci-contre semble pertinent et révélateur des compétences marketing de l'équipe. *« Tu vois j'ai aucune formation en art, pis même quand j'avais été engagée ici, j'avais dit à la directrice « moi je connais pas ça », pis elle m'a dit « c'est ça qu'on veut » parce qu'en fait si on parle tous le langage de l'art, ben on va se parler entre nous, mais les gens, le public, il a pas étudié en histoire de l'art, enfin c'est le fun d'avoir des gens qui connaissent pas ça (…) »* (Répondant 54)

Le tableau ci-dessous recense les *background* des acteurs qui incarnent la partie opérationnelle de la fonction marketing.

Tableau 54. *Background* de l'équipe communication-marketing

N° Répondant	Poste occupé	*Background*	Arrivée au MBAM
Rép.53	Directrice des Communications	Etudes françaises Agences de publicité (25 ans) Cossette	2 ans et demi
Rép.54	Chef de la publicité, des partenariats et de la promotion	HEC Montréal (marketing) Agences de publicité	8 ans
Rép. 55	Chef du service de la production d'imprimés	EDHEC Agence de publicité BAC en histoire de l'art	10 ans
Rép. 56	Gestionnaire numérique	BAC en communication marketing Agence de publicité	1 an
Rép. 57	Chef des Évènements	Cursus en communication Secteur bancaire	10 ans

Nous attirons l'attention du lecteur sur l'expérience professionnelle de quatre membres de l'équipe dans des agences de publicité dont celle de la Directrice des Communications au sein de la prestigieuse agence Cossette durant 25 ans. D'ailleurs, le répondant 56 souligne ses compétences : *« Mais je te dirais que la Directrice des Communications est une femme avec énormément de connaissances et c'est une femme de terrain. C'est une femme qui a plus de 25 ans en agence de publicité, le marketing elle en a respiré pendant 25 ans. »*
L'équipe des Communications dispose de savoir-faire et compétences marketing.
Toutefois, il semble étonnant que le terme « marketing » ne figure pas dans l'intitulé de la Direction ou dans celui des postes des chefs de service. D'ailleurs, l'un des acteurs interrogés souligne ce constat : *« Non on parle pas de marketing, peut-être que c'est justement à cause du côté culturel qu'on veut pas nécessairement quantifier la chose. On a des objectifs pour chaque exposition de fréquentation mais t'sais on calcule pas non plus les retours sur investissement*

qu'on fait, t'sais, on fait beaucoup la publicité intuitivement mais je sens pas de résistance parce que justement on n'est pas dans le commercial. » (Répondant 54)
Le marketing est associé au « volet évaluation » et aux objectifs quantifiés. *« (…) en fait nos tableaux de bord c'est pratiquement nos rapports de fréquentation. Alors moi mon bulletin c'est vraiment ça ; je suis chaque jour les fréquentations ; quand on voit qu'une exposition, bon, y'a peut-être un peu moins de fréquentation et tout, alors là on va travailler, on va voir, on va essayer de réagir pour voir qu'est-ce qu'on peut faire (…)* » (Répondant 53)

La Directrice et Conservatrice en chef du musée parle davantage de communication que de marketing. *« Nous, on a quand même quelqu'un qui s'occupe, elle doit s'appeler, c'est la cheffe de service publicité-marketing je crois donc on le cache pas mais c'est un sous-secteur. C'est-à-dire que si on met marketing en gros ça fait… c'est plus communication finalement. »*

Bien que le service des Communications élabore des stratégies marketing (segmentation, ciblage, positionnement), les mette en œuvre et évalue ses actions et ses leviers en fonction de ses objectifs, le marketing est crypté sous les appellations « communications », « publicité » et « promotion ». Une partie de ce document est d'ailleurs consacrée à certains « sursauts » rencontrés par le marketing.

1.3. STRUCTURATION ET PROFESSIONNALISATION RÉCENTE DE LA FONDATION

1.3.1. La Fondation

Jusqu'en 2014, la précédente Directrice des Communications dirigeait en même temps cette Direction et la Fondation. Des changements organisationnels sont venus renouveler la structure. Désormais, l'ex-Directrice des Communications occupe depuis 2014 le poste de Directrice de la Fondation à temps plein. *« Donc là depuis, je crois trois ans à peu près, je me souviens plus, X, qui était ma patronne, qui était Directrice des Communications qui occupait par intérim le poste de directrice de la Fondation,* ***le musée a déterminé que c'était beaucoup plus difficile de trouver un ou une Directrice de Fondation qu'un ou une Directrice des Communications*** *; ils ont demandé à X si elle acceptait de prendre le poste uniquement de la Fondation et de développer la Fondation en termes de revenus.* » (Répondant 60).

Ces changements organisationnels traduisent la volonté du MBAM de structurer, professionnaliser et développer la Fondation. Sa Directrice évoque ses objectifs et méthodes : *« **Ma mission en gros c'est de rapporter de l'argent !** Si je résume en quelques mots. Donc c'est de développer davantage les revenus autonomes si on dit d'une manière plus professionnelle. C'est de développer davantage les revenus autonomes du musée, en fait de la Fondation mais pour le musée exclusivement avec différentes stratégies. Donc quand moi je suis arrivée en fait, j'ai proposé une espèce de petit remaniement, donc avant, le développement des commandites*[5]*, tout ce qui est développement de partenariats, commandites, qui relevaient avant des Communications, et le membership qui relevait avant des Communications, moi j'ai suggéré que tout ça maintenant relèvent de la Fondation. (…) Qu'on ait vraiment plus une* ***vision stratégique****, pis un* ***plan stratégique*** *avec vraiment des* ***actions cohérentes de développement.*** *Alors ça c'était le premier jet je dirais qu'on a fait, pis ça correspond à la structure qu'on est en train de développer actuellement. Le but donc c'est d'aller chercher plus d'argent, d'une part d'un point de vue « récurrence annuelle » donc pour le budget de fonctionnement du musée annuel mais également pour les grands projets de développement du musée comme le nouveau pavillon ; on a lancé une campagne majeure pour aller chercher l'argent pour payer*

5- Il nous faut préciser que « commandites » équivaut au « parrainage ».

la construction, pour payer le réaménagement des collections et l'augmentation des activités qu'on va présenter. (…) Pour pouvoir absorber l'accroissement des dépenses de fonctionnement. Et l'idée c'est de développer encore davantage. Donc cet été on a développé un plan stratégique de développement pour la Fondation pour les cinq prochaines années. Et l'idée c'est qu'on triple nos revenus annuels récurrents parce que mon constat en arrivant à la Fondation c'est que on n'était pas pire bon (…) »

Parmi les actions mises en œuvre par la Fondation, notons la création des Cercles VIP à destination des membres VIP du musée que nous exposons ci-dessous.

Figure 25. Les cercles VIP

La Fondation a élaboré des catégories de membres du musée et leur propose des avantages proportionnels au degré « VIP » qu'ils ont choisi.

1.3.2. Transformer les visiteurs en membres : le membership

Consécutivement aux changements organisationnels, le Service aux membres et à la clientèle *(le membership)* qui dépendait de la Direction des Communications relève désormais (2014) de la Fondation.

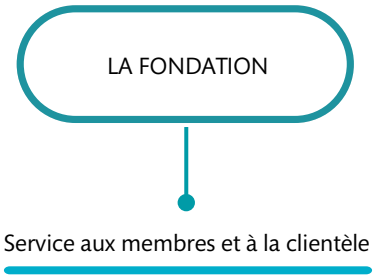


Figure 26. Structuration de la Fondation et du Service aux membres et à la clientèle

Le responsable du Service aux membres et à la clientèle évoque sa mission.
« Mon travail c'est de prendre les visiteurs du musée, quels qu'ils soient, qu'ils viennent du site web, des médias sociaux ou évidemment qui viennent dans le musée et c'est de les convertir en membre. OK, ça c'est mon travail (…) Comment on fait ça ? Comment on convertit des visiteurs en membre ? Donc là, on a acquis la billetterie depuis un certain temps ; depuis le mois de septembre. Avant la billetterie relevait d'un autre service donc on a pris le modèle qui est nord-américain qui en général, l'expérience-client, marketing, va être… va être faite par un service, une unité de service, que tu peux suivre ton client de A à Z, essayer de le convertir à toutes les étapes. (…) Donc on a acquis ça, qui fait que là y'a des gens, quand tu rentres au musée, ***c'est des gens qui sont habillés en préposés d'accueil mais qui sont pas des préposés d'accueil ce sont des vendeurs, c'est ça leur travail.*** *(…) On va essayer de créer une relation avec le client, selon sa réponse, on va le diriger vers quelque chose. (…) On a un service de télémarketing aussi. (…)* ***Nous notre profil d'employé c'est un profil vendeur.*** *C'est ce qu'on privilégie. Avec quand même un bon service à la clientèle, c'est pas de la vente à pression, c'est une vente qui est légère. Mais on a des rapports de vente, par employé, on suit les personnes, on les évalue (…) Le service aux membres maintenant rapporte 3,3 millions de dollars, y'a quelques années ça rapportait un demi million. (…) J'ai une équipe d'une quarantaine de vendeurs à temps partiel. »* (Répondant 60)
L'acquisition d'un nouvel outil de billetterie et la présence d'un service de télémarketing témoignent de la professionnalisation croissante du Service aux membres et à la clientèle et de l'influence du marketing.

La Fondation et la Direction des Communications coordonnent leurs actions.
« Et on travaille aussi pour la Fondation du musée, la Fondation du musée eux ils sont dans le musée mais c'est comme une entité à part, ils sont responsables de, dans le fond d'aller chercher du financement privé pour le musée via des dons et via des activités de membership et eux aussi ils font énormément de communication diverses, que ce soit des relations média, que ce soit des actions publicitaires, promotionnelles, sur le web aussi, tout le contenu web… Alors on travaille avec eux aussi, qui fait qu'on a plusieurs clients. » (Répondant 53)
« Alors évidemment, les deux, on s'aide. Y'a jamais de division, bien évidemment, certains évènements, certaines actions qu'on veut faire vont faire qu'il y a des gens qui vont venir au musée donc on va aider les communications, d'autres fois, eux vont nous aider aussi dans notre conversion à différents niveaux. » (Répondant 60)

1.3.3. Le *background* de la Directrice de la Fondation et du Chef du *membership*

Le tableau ci-dessous recense les *background* des répondants 59 et 60, respectivement Directeur de la Fondation et Chef du *membership*.

Tableau 55. Le *background* de la Directrice de la Fondation et du Chef du *membership*

N° Répondant	Poste occupé	Background	Arrivée au MBAM
Rép. 59	Directrice de la Fondation	HEC Marketing Expériences dans le *consulting* Expérience dans le domaine culturel (marketing)	15 ans
Rép. 60	Chef du membership	BAC en Sciences Politiques Cours aux HEC (marketing)	25 ans

L'étude du bagage académique et des expériences professionnelles ainsi que l'ancienneté des deux acteurs confirment la volonté de professionnalisation de la Fondation et du Service aux membres et à la clientèle.

L'analyse des modalités organisationnelles et l'étude des organigrammes des deux institutions laissent apparaître des réponses en faveur d'une fonction marketing efficace et influente.

2. L'ORIENTATION-MARCHÉ « DUALE » : ENTRE OUVERTURE ET PRIMAUTÉ DE L'OFFRE CULTURELLE

Les analyses exposées jusqu'à présent témoignent de compétences marketing intégrées dans l'organisation grâce à la culture organisationnelle tournée vers les publics. Aussi, l'intérêt de l'organisation à l'endroit de ses publics et de ses « concurrents », de même que le climat observable de coopération inter-services au sein de l'organisation nous conduit à nous tourner vers les travaux relatifs à l'orientation-marché. De fait, nous nous appuyons sur le concept de l'orientation-marché (Kohli et Jaworski, 1990 et Narver et Slater, 1990) pour comprendre le degré d'ouverture de l'organisation et sa volonté de satisfaire ses visiteurs. Rappelons que l'orientation-marché se définit comme la « mise en œuvre du concept marketing » (Kohli et Jaworski, 1990), celui-ci désignant une philosophie « qui postule que la profitabilité à long terme d'une entreprise est davantage assurée en focalisant ses activités sur la satisfaction des besoins des consommateurs composant un/des segment(s) cible(s) » (Deng et Dart, 1994). Précisons que le MBAM est une société à but non lucratif de type mixte ; la profitabilité n'est dont pas la finalité de l'organisation. En revanche, la Directrice des Communications précise *« On essaie que nos actions rapportent. »*
Nous détaillons chaque composante de l'orientation-marché pour en cerner les contours et décrypter le degré d'ouverture de l'organisation culturelle. Avant de présenter nos observations et notre analyse, rappelons que deux approches du concept de l'orientation-marché existent : l'approche comportementale, développée par Kohli et Jaworski (1990) et l'approche culturelle de Narver et Slater (1990). Les premiers définissent l'orientation-marché comme un ensemble de comportements organisationnels, fondant ainsi l'approche comportementale. L'approche culturelle, développée par les seconds, diffère logiquement de celle élaborée par Kohli et Jaworki (1990) : l'orientation-marché est définie comme un trait culturel organisationnel. En raison de son « approche culturelle », notre analyse se fonde sur le concept de l'orientation-marché défini par Narver et Slater (1990).

2.1. LES COMPOSANTES DE L'ORIENTATION-MARCHÉ

2.1.1. Orientation-client : primauté de l'offre culturelle

L'orientation-client constitue un pan important de l'orientation-marché (Narver et Slater, 1990). Le rôle du service marketing comme connecteur avec le client se résume de la manière suivante: il est capable de traduire les besoins des clients en solutions pour ces derniers. Plus précisément, la fonction marketing doit mettre l'accent sur le point de vue du client.
Nous l'avons précisé plus haut, le MBAM construit ses expositions de manière à attirer le plus de visiteurs possible. *« Ici les gens l'applaudissent parce qu'elle amène des projets audacieux et tout ça, avec une belle liberté quand même, c'est une grande ouverture aussi, justement parce qu'on n'est pas dans l'élitisme mais plus dans l'accessibilité à tous les publics. »* (Répondant 54). En revanche, même si l'objectif est de satisfaire le plus grand nombre de visiteurs, le contenu de l'exposition ne traduit pas nécessairement les goûts du

public, ou du moins, les expositions (le contenu) ne sont pas construites pour répondre aux goûts et choix de potentiels visiteurs. En d'autres termes, la sélection des expositions n'est pas systématiquement conduite par les préférences du public mais par des considérations artistiques comme en témoigne l'extrait ci-contre : « *Donc Nathalie Bondil, je vais te donner un exemple va pas changer la programmation mais va mettre… comme on avait l'exposition Mapplethorpe, ben on a l'exposition Mapplethorpe (…) et on sait très bien que c'était un sujet qui était pas pour intéresser notre clientèle cible, nous c'est une madame de 50 ans (…) Donc y'a des hommes nus avec du festin, c'est pas quelque chose qui la fait triper ! Donc on savait ça, mais ça veut pas dire qu'il faut pas qu'on ait cette exposition-là. Mais on a quand même les enjeux économiques (…) Donc ce qu'ils ont fait, c'est qu'ils ont pris une exposition mineure, qui était Toulouse-Lautrec,* ***ils l'ont pas changée elle était déjà prévue****, c'est juste qu'on l'a publicisée* ***pis on l'a mise beaucoup plus de l'avant qu'on l'aurait fait normalement. Donc on n'a pas changé le contenu là. On n'a pas modifié notre ligne, c'est juste qu'on a modifié le marketing****, on l'a traitée comme une grande exposition pour pallier le fait qu'on avait une exposition qui était moins grand public. Donc c'est ce genre d'affaire qu'on va faire.* ***Mais on n'a pas demandé à la conservation de changer quoique ce soit.*** » (Répondant 60).
Cet extrait met en lumière le concept de marketing de l'offre théorisé par Ochs (1998).

Toutefois, le statut hybride du MBAM implique la recherche de ressources autonomes pour pouvoir s'autofinancer. « *C'est sûr que les directeurs maintenant, les directeurs et directrices n'ont plus le choix, il faut qu'ils prennent quand même… ça fait partie de leurs mandats maintenant, parce que si y'a pas de visiteurs dans un musée, y'a pas de membres, y'a pas de dons, bah le directeur va perdre le job. Ils savent. (…) Les directeurs j'imagine savent très bien ça. Ils ont quand même pas vendu leur âme, ça reste quand même de qualité,* ***c'est juste qu'il y a un enjeu marketing*** *qui est là. Tu sais, quand je suis rentré, la boutique, pour les expositions, on la voyait à peu près pas, maintenant c'est toujours la dernière salle d'une exposition. Tu es obligé de passer par la boutique. Y'a des logos de commanditaire un peu partout. Ça fait partie, comme on dit en bon français de la gagne.* » (Répondant 60)
La satisfaction des visiteurs fait partie de l'une des missions du MBAM qui est liée à sa mission sociale et éducative.
« *De la même façon qu'on parle beaucoup maintenant du musée, du musée en tant qu'institution sociale ou de rassemblement et tout ça. Dans les musées c'est pas acquis ça. Au musée des beaux-arts c'est acquis. (…) Les choses ont changé ; c'est une tendance qui devient de plus en plus importante, qui s'inscrit je dirais dans la réalité grandes institutions mais qui n'est pas encore le propre des petites.* ***Et ça ça se tient avec le marketing, avec l'ouverture sur le monde, avec l'ouverture sur les clientèles, l'ouverture sur la communauté, avoir un sens dans sa communauté je pense que c'est important.*** *(…) Alors qu'ici, je dirais qu'on est proche d'à peu près toutes les couches de la société. (…) Et c'est peut-être pour ça que le musée a un million de personnes par année. Cent mille amis. C'est vraiment un écosystème.* » (Répondant 58)

2.1.2. Orientation-produit (Voss et Voss, 2000) : « Produit innovant»

Acquérir de nouvelles œuvres et présenter des expositions innovantes fait partie d'une composante clé de la mission du MBAM. « *Nathalie a une vision ambitieuse du Musée, elle cherche à le renouveler, à le penser différemment. Elle a initié des expositions avec des scénographies originales différentes de ce qu'on voit habituellement dans les musées. Elle a intégré la musique dans plusieurs expositions et elle invite régulièrement des artistes de différentes disciplines à contribuer à des expositions (cinéastes, artistes de cirque, danseurs, etc.). Dernièrement, elle a publié un manifeste pour un musée humaniste qui décrit sa vision*

de l'impact de l'art sur la santé, l'éducation et le mieux être. » (Répondant 53)
Un article paru dans *Le Monde*[6] en janvier 2017 évoque l'atelier international d'éducation et d'art thérapie du MBAM. *« Doté d'une salle de consultation médicale et d'espaces pour des activités artistiques, il s'appuie sur des programmes de recherche uniques au monde, menés avec des universitaires, médecins et thérapeutes, qui étudient les effets bénéfiques de l'art sur la santé.* » Selon Nathalie Bondil, il est évident de consolider la mission de « *laboratoire d'innovation* » de l'établissement.

2.1.3. Orientation-concurrent

La composante dite « d'orientation vers les concurrents » est définie comme « la capacité et la volonté d'une organisation d'identifier, d'analyser et de répondre aux actions des concurrents (Narver et Slater, 1990). Le MBAM garde « un œil ouvert » sur le succès ou l'échec que rencontrent d'autres institutions muséales. A la demande du MBAM, le cabinet McKinsey&Company réalise en 2015 une analyse de la situation actuelle du musée et étudie la position de l'institution dans le classement des musées d'art en Amérique du Nord par le nombre de visiteurs.
Toutefois, il est difficile de mettre en place un processus d'analyse de la concurrence québécoise « *Je ne peux pas faire de benchmarking ici, parce qu'au Québec, les musées sont très en retard.* » (Répondant 60). L'étude des concurrents se manifeste aussi par le truchement des rencontres avec des responsables de musées américains, lors de réunions d'association des musées *« Je suis allée à Washington au mois de mai, à une réunion où on était trente directeurs de communication de musées américains ; y'avait des gens du Met, y'avait des gens du MoMa (…), tous les grands musées américains.* » (Répondant 53)

2.2. LA COORDINATION INTER-FONCTIONNELLE ET L'ARRANGEMENT COMME MODE DE COORDINATION

La composante « coordination inter-fonctionnelle » désigne « l'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise afin de proposer une valeur supérieure aux clients cibles ». (Narver et Slater, 1990). Le répondant 56 résume les enjeux de la coordination inter-fonctionnelle au sein du MBAM : ***« Et le musée des beaux-arts c'est un endroit qui évolue tous les jours et c'est un beau défi d'appliquer mes connaissances que j'ai parce que c'est des artistes plus que des gestionnaires. Y'a plusieurs gestionnaires mais somme toute, y'a beaucoup d'artistes. Donc il faut se rallier à tout ça et trouver des façons de fonctionner qui soient efficaces. »***

2.2.1. Direction des Communications-Direction de la Conservation

L'analyse du discours des répondants laisse entrevoir la coordination des activités relevant de la Direction des Communications et de la Direction de la Conservation.
« On travaille actuellement sur la campagne de Chagall, on a fait plusieurs rencontres avec la conservation et l'équipe qui monte les expos. Il est important de travailler en collaboration puisque on doit avoir une cohésion entre toutes nos actions, que ce soit en galeries ou dans les actions de marketing. Il s'agit d'un travail de collaboration constant. » (Répondant 53).
« Et puis ensuite, on fait aussi, on a des publications qui rejoignent nos visiteurs, alors y'a le magazine M qu'on fait trois fois par année (…) alors ça c'est tout un travail et ça c'est drôle, ***c'est comme entre le côté scientifique et le côté communication*** *parce que c'est vraiment du contenu qui est fourni par les conservateurs, par les gens de la restauration, de l'acquisition, c'est quand même du contenu sérieux dans le M, c'est pas promotionnel.* » (Répondant 53)

6- *« A Montréal, l'art prescrit pour un mieux-être », Le Monde*, janvier 2017.

2.2.2. Direction des Communications - Direction de la Conservation : entre sursauts et arrangement

La coordination inter-fonctionnelle n'est cependant pas exempte d'imperfections et de contestation.

« *Moi qui travaille justement très proche avec la conservation pour la revue M, bon c'est sûr que Nathalie Bondil est très impliquée dans la revue M et c'est elle qui va faire les choix finaux donc souvent moi ce que je fais, c'est que je travaille en amont avec le conservateur, on fait les sélections (…) je vais faire une sélection d'images avec lui, il va rédiger son texte. Mais ce sont des gens qui effectivement n'ont pas toujours une vision marketing, une vision assez scientifique je dirais de leur projet et ça dépend des personnalités je te dirais. Y'en a qui le sont plus ou moins.* ***Souvent les choix d'images qu'ils vont faire, ça va être des œuvres effectivement qui vont être peut-être très importantes en termes d'histoire de l'art mais pas forcément les œuvres qui vont faire revenir les gens ici. Donc y'a toujours ce choix un petit peu à faire*** *et j'avoue que pour ça, on a une directrice qui est assez extraordinaire parce que elle, elle a compris ça et elle, elle nous aide à trancher et à aller chercher en fait des œuvres qui vont faire rentrer les gens au musée, elle se pose toujours cette question-là. Quand je suis en train de faire la revue M là, je m'adresse à qui ?* » (Répondant 55)

2.2.3. L'arrangement comme mode de coordination

Les deux cités peuvent se trouver en désaccord ; la coordination peut alors s'avérer complexe à mettre en œuvre. Autour de l'idée centrale de coordination entre les mondes, Boltanski et Thévenot (1991) invitent à considérer les notions de controverse, de cohabitation et de résolution de conflit. Plusieurs modes de coordination existent ou coexistent *(la clarification, l'arrangement, le compromis)*, selon les mondes engagés dans la controverse. D'après les données recueillies, l'arrangement apparaît être le mode de coordination envisagé.

« ***Par rapport au titre des expositions (…) Nous, en tant que publicitaire, on veut un titre qui « punch », qui attire et que les gens peuvent comprendre.*** *Tu le lis, c'est clair, tu sais à quoi t'attendre. Mais les conservateurs, eux, ont tendance à te proposer un titre qui explique vraiment la démarche et l'objectif et le pourquoi du comment ils en sont venus à monter cette exposition-là, pis ça ben ils l'utilisent pour le catalogue de l'exposition.* ***Souvent ici, les expos ont deux titres.*** *(…) Quand on s'entend pas, on décide que « prenez le vôtre, on prend le nôtre ». Parce que tu t'adresses pas au même public de toute façon dans tes actions. (…) C'est sûr qu'au niveau de la conservation, ils n'ont pas le même discours ils n'ont pas la même façon de penser, c'est certain, c'est officiel mais ça se gère quand même bien.* » (Répondant 57)

« *C'est sûr que tu vas avoir des conservateurs qui vont pas forcément être d'accord avec certaines lignes mais je te dirais qu'en général, moi en 15 ans, j'ai jamais eu de discussions, de contestation de ce qu'on a présenté ; je sais que dans certains cas y'avait des conservateurs qui étaient plus ou moins d'accord mais en même temps ils comprenaient la raison d'être et ils l'acceptaient.* ***Même moi j'ai changé des titres d'expos parce que le titre, c'est-à-dire le titre de la campagne, le titre dans la campagne n'était pas nécessairement le même que l'expo parce que c'était trop académique,*** *parce que ici au Québec, le niveau de connaissances en histoire de l'art n'est pas le même qu'en France donc y'a beaucoup d'artistes qui sont pas connus ici.* » (Répondant 59)

3. SURSAUTS VIS-À-VIS DU MARKETING

Tout au long de la première partie de ce document, nous exposons les facteurs favorables à l'intégration du marketing au sein de l'institution. A partir de données d'observation recueillies, Il est utile d'évoquer certains « sursauts » liés à des pratiques marketing ou à l'identité même du musée.

Encadré 47. Extraits n°14 du journal de bord (journal de bord dédié au MBAM)

Réunion du 1er novembre 2016 – Journal de bord
Évocation du CD « Au fil de l'art en musique ».
Nathalie Bondil chante sur le CD, autre agent à la guitare. Rires autour de la table.
Directrice des Communications : « *Arrêtez de rire !* » « *Non, c'est un beau projet !* » = on sent la moquerie, peut-être même de l'incompréhension de la part de certains.

01/11/16 – Journal de bord
Autre exemple : Il me revient une phrase intéressante concernant les 375 premiers visiteurs du pavillon de la paix, lors de la réunion. La Directrice des Communications et la Cheffe du Service des Évènements parlent de ces 375 premiers visiteurs qui auront droit à des privilèges. S., service de la sécurité, de l'accueil et de la billetterie, dit : « *pourquoi 375 et pas 350 ? = semble surprise du nombre. 375 est un « argument commercial »*. Fait référence à la création de la ville de Montréal.

Discussion informelle avec une employée de la Direction des Communications
« Faut pas le dire mais pour moi le musée c'est comme une église. C'est profond, sérieux. Il faut que ce soit délicat et approprié. Le marketing c'est la logique « business » même si je comprends que c'est nécessaire pour grandir, diversifier les publics... »

Synthèse section 1

1. Panorama des facteurs favorables à l'intégration du marketing
1.1. Culture organisationnelle
1.2. Professionnalisation de la Direction des Communications

2. L'orientation-marché « duale » : entre ouverture et primauté de l'offre culturelle
2.1. Les composantes de l'orientation-marché
2.2. *Focus* sur la coordination inter-fonctionnelle et l'arrangement comme mode de coordination

La section 1 a permis d'exposer les facteurs favorables à l'intégration - réussie - du marketing au sein de la structure. ***Des facteurs culturels et structurels*** *ont été mis en lumière : la culture organisationnelle de l'institution orientée vers le « marché » dès son origine, la professionnalisation du service marketing et de la Fondation, le pragmatisme revendiqué par l'organisation sont autant d'éléments permettant de comprendre les déterminants de l'influence du marketing au sein du MBAM. Toutefois, il nous semble important de nuancer ces propos : le MBAM est davantage tourné vers « l'extérieur » depuis la nomination en 2007 de Nathalie Bondil en tant que Directrice et Conservatrice en chef à la tête de l'institution. Bien que la culture organisationnelle du musée favorise cette ouverture vers les publics, la Directrice et Conservatrice en chef impulse ce mouvement comme en témoigne la partie suivante qui lui est consacrée.*

Section 2 :
L'influence de la Directrice et Conservatrice en chef :
« L'articulation réussie du dire et du faire »

1. La logique du binôme réunie en Nathalie Bondil
1.1. La logique du binôme dans l'opérationnel : « Conservateur first » et « Marketer first »
1.2. La logique du binôme dans la vision globale de la directrice
2. Exercice d'un leadership : Le charisme au service du Marketing
2.1. La théorie du leadership charismatique et transformationnel comme grille de lecture
2.2. Les facteurs managériaux individuels de la Directrice relevés par l'opérationnel

Ce chapitre est consacré à l'influence de la Directrice et Conservatrice en chef du MBAM au sein de l'organisation. Il apparaît concevable que cette évocation puisse surprendre le lecteur. Toutefois, il convient de clarifier et de justifier notre propos : il ne s'agit pas de réaliser une hagiographie sur la Directrice du MBAM mais de relever et d'analyser les éléments factuels, susceptibles de comprendre l'influence et l'efficacité du marketing dans la structure. L'analyse de chaque entretien réalisé laisse apparaître la place évidente et essentielle de la Directrice et Conservatrice en chef dans l'institution. En effet, nous relevons la spontanéité avec laquelle les acteurs interrogés évoquent Nathalie Bondil, la nommant souvent par son prénom, signal de la proximité qu'elle a su instaurer entre elle et ses équipes.

LA LOGIQUE DU BINÔME RÉUNIE EN NATHALIE BONDIL, LA DIRECTRICE ET CONSERVATRICE EN CHEF DU MUSÉE

1.1. LA LOGIQUE DU BINÔME DANS L'OPÉRATIONNEL : « CONSERVATEUR *FIRST* » ET « MARKETER *FIRST* »

1.1.1. « Conservateur first »

Lors de la conférence de presse du 4 novembre 2016, à l'occasion de l'inauguration du Pavillon de la Paix, Nathalie Bondil, en qualité de Directrice et Conservatrice en chef du musée, précise *« Je suis avant tout conservateur »*. D'ailleurs, le répondant 56 ajoute : *« Nathalie Bondil c'est une femme qui est Directrice en chef de la Conservation aussi donc c'est pas quelqu'un qui va nécessairement sur le marketing ; elle va vouloir voir les résultats mais je pense pas que c'est elle qui va lancer les idées pour, elle va créer le besoin et on va devoir répondre à ce besoin-là. »* Le *background* de Nathalie Bondil atteste de son rôle de conservateur comme en témoigne l'encadré ci-dessous.

Encadré 48. *Background* de Nathalie Bondil

Diplôme en histoire de l'art à l'École du Louvre
Corps des conservateurs du patrimoine d'État (1996)
Conservatrice au Musée des monuments français de Paris (1996-1998)
Conservatrice en chef – MBAM (1999)
Directrice et conservatrice en chef – MBAM (2007)

Ses formation et fonction initiales et son implication avec les conservateurs appuient son rôle « artistique » au sein du MBAM. Toutefois, l'analyse préalable des entretiens nous conduit à relever la pertinence du verbatim suivant ; phrase exprimée par le répondant 60 durant l'entretien n°7, qui nous amène à la partie 1.1.2. *« Nathalie Bondil est plus marketing que la moyenne, pour avoir connu d'autres directeurs qui l'étaient moins. »*

1.1.2. « Marketer first »

Des notes prises durant l'observation systématique et l'observation flottante révèlent l'influence de la Directrice et Conservatrice en chef dans les services dédiés au marketing et à la communication. Nous proposons au lecteur plusieurs extraits de notre journal de bord qui font sens au regard de ce qui vient d'être énoncé.

Encadré 49. Bribes de conversation glanées durant l'observation

Encadré 50. Extrait n°1 : Les visuels Extrait n°1 : Les visuels

31/10/2016 – Journal de bord
Appel téléphonique de Nathalie (N) à la directrice des Communications. N :
« Ouais, le visuel du pavillon, bof... »
Intervention dans la com' : « N. m'a dit de diminuer les visuels »

Encadré 51. Extrait n°2 : L'image ou les images

07/11/2016 – Journal de bord
Le répondant 55 parle de l'évolution du rapport annuel. Plus travaillé sur la forme.
N. dit que c'est « l'image du musée ». Chaque détail compte.
Gros travail sur les photographies insérées dans le rapport. Gros travail sur la forme.

D'autres extraits issus de l'observation systématique viennent étoffer notre propos.

Encadré 52. Extrait n°3 : Meeting Fréquentation

R07 : Meeting Fréquentation - Rappel des objectifs : 1 million de visiteurs
« On est à 800 000 et quelques ; manque de 165 000 ; Il faut faire de la promotion, sur les réseaux sociaux, sur le web... La fréquentation des scolaires est en baisse, **il va falloir avertir Nathalie.** »

Encadré 53. Extrait n°4 : Stratégie de communication - Prix

R08 : Stratégie de communication - de fidélisation-prix
P. évoque un meeting d'hier avec Nathalie et B.L. P. l'a avertie des chiffres moins bons pour la fréquentation des scolaires. Quelles solutions ? B.L. trouve que 20 dollars c'est cher. Mais Nathalie et P. ne veulent pas baisser le prix.

La Directrice de l'établissement intervient dans la prise de décisions stratégiques et opérationnelles liées à la communication et au marketing.
Les données d'observation exposées plus haut révèlent l'implication de Nathalie Bondil, autant du côté des conservateurs que du côté des marketeurs. Deux extraits du discours des répondants 55 et 59 résument le duo « Culture-Marketing » : *« Je suis très chanceuse parce qu'on a une directrice qui est très ouverte, qui est très réceptive à nos idées, elle dit oui quasiment à tout donc c'est très bien. (…)* ***Elle est très présente, elle est partout, mais elle est aussi très ouverte.****» (Répondant 55). « Et puis Nathalie va toujours arriver et trancher donc elle,* ***j'avouerais qu'elle a cette sorte de vision globale*** *qui fait que oui,* ***elle va choisir des œuvres***

importantes mais en même temps elle va choisir celles qui sont les plus pertinentes en termes de marketing. » (Répondant 59)

La triangulation des données (observation systématique, observation flottante et analyse des entretiens) aboutit à des interprétations convergentes. La directrice réussit à former et à pérenniser le binôme culture-marketing.

1.2. LA LOGIQUE DU BINÔME DANS LA VISION GLOBALE DE LA DIRECTRICE

Dans un premier temps, nous présentons ce que dit et perçoit l'équipe des Communications de la vision de la directrice (1.2.1.), puis dans un second temps nous analysons le discours de la directrice elle-même (1.2.2.).

1.2.1. Ce que dit l'équipe d'elle

1.2.1.1. Ouverture et démocratisation

« Je pense que la vision de notre directrice c'est vraiment d'avoir un musée qui soit ouvert à tous, de démocratiser l'accès à l'art, beaucoup, et aussi même via l'art-thérapie en fait, d'essayer d'explorer les voies où l'art devient vraiment très bénéfique pour les gens en fait. (…) Ça donne une image du musée justement qui est un peu différente du musée… de l'institution un peu fermée dédiée à une élite, c'est pas du tout ça en fait, on essaie vraiment de décloisonner ça, de sortir un petit peu de cette image-là. » (Répondant 55)

1.2.1.2. Liberté dans les projets

« Je sais que c'est quelque chose qu'elle apprécie vraiment beaucoup ici, parce qu'évidemment elle est convoitée en France (…) Elle, ce qu'elle dit toujours 'moi j'ai une liberté à Montréal que j'aurais pas si j'allais en Europe', c'est ça, la façon de faire est différente, ici les gens l'applaudissent parce qu'elle amène des projets audacieux et tout ça, avec une belle liberté quand même, c'est une grande ouverture aussi, justement parce qu'on n'est pas dans l'élitisme mais plus dans l'accessibilité à tous les publics. » (Répondant 54)

1.2.1.3. Expositions « *maverick* » efficaces à destination de tous les publics

« Moi en 8 ans j'ai quand même vu une différence au niveau t'sais…y'a eu le temps où y'avait des expositions qui attiraient pas de public parce que c'était pas un grand nom, quelque chose de connu, quelque chose de facile et que tout le monde peut connaître ; mais là je sens plus que les gens vont venir parce que c'est le musée des beaux-arts aussi, on a quand même acquis dans les dernières années une grande notoriété avec des expositions, et puis aussi avec notre directrice Nathalie Bondil qui est allée chercher des expositions, qui sortent vraiment des sentiers battus comme Jean-Paul Gauthier, ça a été notre success story, ça a été vraiment comme un déclencheur, on a eu une explosion de membres du musée (…) ça a créé comme un buzz autour du musée, on présente vraiment différentes choses, y'a des choses très actuelles puis après ça, on dirait, y'a comme eu un vent de changement, les expositions sont devenues comme 'peu importe c'est quoi, faut qu'on aille la voir'. » (Répondant 54)

1.2.1.4. International et public touristique

« Nathalie veut excessivement faire connaître son musée à l'international. Elle est en amour avec l'art-thérapie. (…) Elle va nous demander un mandat, créer un projet et on va devoir le mettre en place. Toujours dans l'optique de faire venir le plus de visiteurs possible. Non non ça c'est sûr, elle a cette vision-là. » (Répondant 56)

La logique du binôme se retrouve dans la perception de la vision de la Directrice par ses équipes. La culture est incarnée par les projets « audacieux » menés par l'institution. Le musée est un « passeur » dans le sens où il transmet à tous et prône l'accessibilité de la culture pour tous. La culture se retrouve dans l'ouverture de l'institution vers les publics. Cette ouverture est également incarnée par le marketing qui se traduit par l'objectif de *« faire le plus de visiteurs possible »*. La logique du binôme prend place dans la perception qu'ont les équipes des Communications de la vision de la Direction.

1.2.2. Ce qu'elle dit d'elle et de son travail

1.2.2.1. Le marketing : « l'emballage efficace d'un contenu fort »

« Alors effectivement c'est, heu moi je suis d'accord avec ce que vous dites, j'ai jamais le mot marketing en tête parce que pour moi je pense toujours au contenu, et ensuite, le marketing ce n'est qu'un outil comme la médiation, comme l'éducation, comme la publicité, c'est pour moi le marketing, c'est un des volets qui correspond à une ***vision*** *beaucoup plus large et qui doit emporter l'ensemble de l'institution. Je crois que c'est toujours…* ***avoir un bon contenu et un contenu engagé c'est le meilleur marketing qui soit****. (…) C'est pas de l'opportunisme, c'est pas de l'artifice, c'est vraiment un contenu et une* ***vision*** *forte qui doit articuler le tout. Une vraie conviction en fait.»*
« On pose toujours la question de l'intention à la tête et de la ***vision****, de la sincérité de cette* ***vision****, de sa pertinence du point de vue social (…) et quand cette* ***vision*** *est claire, quand justement ce n'est pas qu'une* ***vision*** *de marketing, elle peut se développer et rayonner au niveau de l'institution. C'est vrai qu'une directrice de marketing qui voudrait apporter toutes ces innovations dans le cadre de son institution sans avoir le soutien fort et l'aval de sa direction générale, sa présidente, elle aurait beaucoup de mal. (…) Il faut vraiment que ce soit une* ***vision*** *qui emporte tous les champs professionnels dans une direction pour que justement le marketing puisse aussi en être un des outils (…) le contenu c'est vraiment donc la clé de tout. (…) C'est vraiment, c'est ce qui fait qu'une institution va porter un message, une flamme et va pouvoir la communiquer à toutes ses équipes donc c'est très très important pour vous de* ***faire remonter ce que peut apporter le marketing comme valeur ajoutée, positive, sociale, humaine à votre entreprise.*** *»*

Dans ce paragraphe, le terme « vision » apparaît six fois. La Directrice insiste sur la vision qui doit se diffuser dans l'organisation tout entière et être impulsée par la Direction. Sa vision consiste à valoriser le contenu par le marketing. Le marketing est qualifié de ***« valeur ajoutée, positive, sociale et humaine. »*** Le contenu est considéré comme la « clé de tout ». La logique du binôme se retrouve dans ce court paragraphe où le marketing est la fonction qui « enrobe » le contenu et la vision globale de l'institution. Il s'insère dans la vision et est à son service.

1.2.2.2. Dépassement du discours académique : le musée comme source d'épanouissement

« Pour moi, le musée est un vecteur de progrès social ; l'art fait du bien. On va au-delà de l'histoire de l'art, on va au-delà du discours sur les collections académiques, donc sur les collections encyclopédiques, on va vraiment vers un musée qui va être un atout de progrès social, pour sa ville, pour sa collectivité. C'est un lieu où on se retrouve physiquement mais aussi individuellement. On se retrouve, on se retrouve ensemble, mais pas devant un écran et on partage une expérience commune. C'est vraiment de travailler sur la notion expérientielle de qu'est-ce qui distingue un musée par rapport à d'autres… ***Bien entendu y'a l'histoire de l'art, bien entendu y'a les collections, c'est fondamental, c'est d'ailleurs le cœur du réacteur. Mais y'a plusieurs façons d'appréhender ces corpus et cette offre culturelle*** *comme vous diriez et de l'amener vers les autres. »*

Le discours de Nathalie Bondil témoigne d'une déviation : on est passé d'une transmission de la culture « muséale » comme modèle moral à une transmission de la culture « muséale » comme source d'épanouissement personnel. Le modèle moral consistait à s'imprégner des œuvres pour acquérir des connaissances, un bagage, un savoir. Aujourd'hui, **la dimension expérientielle** s'insère dans la transmission de la culture et s'opère alors un rapport heureux au savoir. Dans son discours, il n'est pas question de renoncer à faire découvrir des œuvres difficiles-académiques, ni à transmettre des savoirs artistiques et historiques, ni à la nécessité de développer chez les visiteurs une pensée critique et rationnelle. Sa vision vise à apporter du souffle à la transmission de la culture « muséale » et une expérience intérieure pour le visiteur. Cette vision offre des pistes pour (re)donner aux visiteurs le plaisir d'aller au musée, et pour remettre, au cœur de la société, de la confiance dans la culture. La **logique du binôme** se retrouve dans la vision de Nathalie Bondil : la culture se manifeste à travers *« Bien entendu y'a l'histoire de l'art, bien entendu y'a les collections, c'est fondamental, c'est d'ailleurs le cœur du réacteur »* et le marketing s'affiche dans *« Mais y'a plusieurs façons d'appréhender ces corpus et cette offre culturelle comme vous le diriez et de* ***l'amener vers les autres*** *».*

A bien des égards, la fonction marketing est considérée comme l'une des fonctions les plus « ouvertes » de l'entreprise. En effet, son essence même est de regarder vers le marché (i.e. les clients actuels et potentiels, les concurrents d'aujourd'hui ou de demain, les évolutions technologiques et de marché), puis de relayer ces informations dans l'entreprise afin de formaliser des offres de produits et de services qui sauront répondre aux attentes des clients, tout en déjouant la concurrence. **Le discours de la Directrice révèle que le marketing est l'outil qui « amène l'offre culturelle vers les publics. »**

La logique du binôme culture-marketing s'inscrit également ici : *« C'est ça en fait qui est difficile dans le cadre de beaucoup d'institutions, c'est que très souvent les experts ont donc tendance à garder le monopole de l'interprétation des œuvres et donc on est toujours avec un seul canal disciplinaire ce que je trouve très injuste (…) Alors je ne dirais pas que c'est un substitut, il ne s'agit absolument pas de dégager, d'enlever ce qui est académique (…) c'est fondamental pour un musée de garder cette marque-là d'excellence mais en même temps je dirais c'est une excellence oui mais qu'est-ce qu'elle… c'est* ***la pertinence*** *et quand on s'interroge autour de la notion de pertinence, on se pose tout de suite* ***la question de public*** *et la question de : est-ce que c'est pertinent d'apprendre de l'histoire de l'art à des publics ? Non. C'est intéressant mais est-ce que c'est le plus pertinent ? Est-ce que ça rejoint le plus les enjeux actuels ? Est-ce que y'a pas des façons de pouvoir répondre aux grandes questions de notre temps avec l'institution que nous avons entre les mains ? (…) C'est fondamental, c'est une question de survie, c'est même*

pas une question de stratégie commerciale, pour moi c'est absolument fondamental. (…) Je pense que c'est cette question de survie des institutions et de conservation à long terme de nos collections ; ***alors après ça rejoint le marketing*** *si vous voulez mais pour moi c'est… c'est que c'est vraiment le fond de la pensée il est là. »*

1.2.2.3. La liberté et le mode projet au cœur du système de gouvernance du musée

« On est dans un entre-deux, un système hybride qui est très intéressant, en fait, parce qu'il offre des propositions mesurées à chacune des situations je crois en prenant le meilleur des deux, des deux systèmes. Et la gouvernance dans laquelle je travaille, c'est un système qui est, vous l'avez vu, très différent parce que on n'est pas du tout dans un système verticalisé, hiérarchisé, top-down comme en France, on est plutôt dans un système où on est… où on inclut la société civile, les parties prenantes de notre projet collectif et de notre projet culturel. »

Le MBAM est une société à but non lucratif de type mixte et n'est pas à ce titre une société d'État. Il bénéficie de subventions gouvernementales (45%) et doit s'autofinancer, de facto, à hauteur de 55%. La culture organisationnelle du MBAM est davantage tournée vers le marché pour s'autofinancer-entre autres-et privilégie le mode projet pour la mise en place de ses actions. Ce mode de gouvernance et la liberté que permet le statut du musée sont favorables à l'ouverture de l'institution (la culture) vers l'extérieur, vers ses publics et donc au marketing.

L'analyse du discours de la Directrice et Conservatrice en chef laisse apparaître des déterminants favorables à l'influence du marketing dans le musée. Les trois axes présentés plus haut traduisent en effet **l'acceptation et la diffusion du marketing** par la Directrice et Conservatrice en chef au sein de l'organisation.

2. EXERCICE DU LEADERSHIP : LE CHARISME AU SERVICE DU MARKETING

Nathalie Bondil : *« Je dirais même que moi, je n'ai pas fait de gestion ni d'études de commerce même si je me considère comme étant plutôt « entrepreneur » en toute modestie. »*

2.1. LA THÉORIE DU LEADERSHIP CHARISMATIQUE ET TRANSFORMATIONNEL COMME GRILLE DE LECTURE

Chaque acteur interrogé dans le cadre de ce travail fait référence, spontanément, à la Directrice et Conservatrice en chef du MBAM. Certains, présents au musée avant sa nomination à la tête de l'établissement, soulignent **le changement insufflé par Nathalie Bondil** (Répondants 55, 56, 57 et 60). La politique d'expositions « hors des sentiers battus », l'ouverture du discours à plusieurs disciplines (musique, sciences, ethnologie, sociologie, etc.), la dimension éducative, l'innovation à travers l'art-thérapie ou l'élargissement de la cité muséale ont été acceptés par l'ensemble de l'institution. Chacun s'accorde pour affirmer que Nathalie Bondil « fait bouger les lignes » et prône l'ouverture au moyen du marketing. *« Moi en 8 ans j'ai quand même vu une différence au niveau t'sais…y'a eu le temps où y'avait des expositions qui attiraient pas de public parce que c'était pas un grand nom, quelque chose de connu, quelque chose de facile et que tout le monde peut connaître ; mais là je sens plus que les gens vont venir parce que c'est le musée des beaux-arts aussi, on a quand même acquis dans les dernières années une grande notoriété avec des expositions, et puis aussi avec notre directrice Nathalie Bondil qui est allée chercher des expositions qui sortent vraiment des sentiers battus comme Jean-Paul Gauthier (…) »* (Répondant 54)

Un changement implique souvent résistance. Dans le cas du MBAM, le changement a été géré de manière efficace et nous conduit à interroger les enseignements du leadership. En effet, la référence soutenue à Nathalie Bondil dans le discours des interviewés et son influence au sein de l'organisation nous amène à questionner ses caractéristiques personnelles. L'un des travaux les plus reconnus en matière de leadership provient de Zaleznik (1977). Depuis, le leadership demeure un champ d'étude privilégié par les chercheurs et il est difficile de mettre en avant un modèle unique de leadership. Parmi les théories potentiellement fertiles pour aller plus avant dans la compréhension des facteurs managériaux individuels de la Directrice, celles du leadership charismatique (Conger et Kanungo, 1988) et transformationnel (Bass, 1990) apparaissent appropriées.

Conger et Kanungo (1988) dégage cinq caractéristiques pour décrire un leader charismatique.

1. Il possède une vision qu'il est capable de présenter ;
2. Il prend des risques, financiers et personnels ;
3. Il possède une sensibilité environnementale ;
4. Il est sensible aux besoins de ses subordonnés ;
5. Son comportement est non conformiste

Selon Bass (1990), les caractéristiques associées au leader transformationnel sont :

- Une certaine forme de charisme, ce leader fournit une vision ;
- Une inspiration, il sait faire partager ses attentes et use de symboles ;
- Une stimulation intellectuelle, ce leader favorise la résolution collective des conflits ;
- Une considération individuelle, il accorde de l'attention à tous.

Le leader transformationnel favorise l'innovation et la créativité, car il mobilise tout le monde, en période de crise, pour obtenir des réponses nouvelles aux problèmes.

2.2. LES FACTEURS MANAGÉRIAUX INDIVIDUELS RELEVÉS PAR L'OPÉRATIONNEL

Nous recensons les thèmes communs identifiés dans le discours des répondants et proposons ce tableau de synthèse au regard de nos grilles de lecture.

Tableau 56. Leadership charismatique et transformationnel

Leadership charismatique et transformationnel	
Caractéristiques	**Verbatims**
Vision	« ***Nathalie a une vision*** *ambitieuse du musée, elle cherche a le renouveler, à le penser différemment. Elle a initié des expositions avec des scénographies originales différentes de ce qu'on voit habituellement dans les musées. Elle a intégré la musique dans plusieurs expositions et elle invite régulièrement des artistes de différentes disciplines à contribuer à des expositions (cinéastes, artistes de cirque, danseurs, etc.). Dernièrement,* ***elle a publié un manifeste pour un musée humaniste*** *qui décrit sa vision de l'impact de l'art sur la santé, l'éducation et le mieux être.* » (Répondant 53) « *Elle va nous demander un mandat, créer un projet et on va devoir le mettre en place. Toujours dans l'optique de faire venir le plus de visiteurs possible. Non non ça c'est sûr, elle a cette vision-là.* » (Répondant 56) « *Elle a beaucoup d'idées.* » (Répondant 56)
Charisme	***« C'est une femme très brillante, c'est une femme, t'es dans la même pièce qu'elle, puis elle commence à te parler d'un sujet, même si le sujet t'intéresse pas, tu es comme 'waouh' ! »*** (Répondant 56) « *Nathalie sait faire passer les messages, c'est une bonne communicatrice en fait.* » (Répondant 55) ***« Nathalie est hypnotisante. »*** (Répondant 56) « *Je dirais en plus, Nathalie Bondil est une personne de communication, de marketing.* » (Répondant 58) ***« Nathalie est la 'voie' dans tous les sens du terme 'voix' ».*** (Répondant 53)
Comportement non-conformiste	« *Nathalie Bondil, notre Directrice Générale-Conservatrice en chef, elle elle est, c'est une conservatrice, c'est une historienne de l'art mais elle a vraiment l'esprit d'entrepreneur. Elle a vraiment une culture d'entrepreneur en elle. Excessivement dynamique.* » (Répondant 53) ***« Elle a initié des expositions avec des scénographies originales différentes de ce qu'on voit habituellement dans les musées. »*** (Répondant 53)
« *Elle a énormément de caractère, de personnalité, elle sait ce qu'elle veut.* » (Répondant n°56)	

Il faut ajouter à ces éléments la considération individuelle de la Directrice envers ses employés, perceptible dans le discours du répondant 55. « *Donc j'avoue qu'avec elle, on a cette chance-là, on se sent jamais mis à l'écart.* »

D'autres données recueillies issues de sources externes soulignent « le comportement non-conformiste » de la Directrice et Conservatrice en chef du MBAM. Nathalie Bondil insiste sur la liberté dont elle bénéficie pour entreprendre des projets « originaux », « hors des sentiers battus ». Française, elle se montre critique envers les français, qu'elle « pense trop cloisonnés et segmentés dans le domaine de l'art. » Elle ajoute « *On a beaucoup plus de liberté dans l'appréhension des œuvres au Québec, et une vraie culture du projet qui n'existe pas en France. Elle reste aussi très franco-française alors qu'ici, on a déjà intégré la question mondiale*[7]. »

« *Le MBAM vit actuellement une croissance remarquable : la capacité de Nathalie Bondil à entreprendre, à se renouveler et à sortir des sentiers battus a permis au MBAM de se classer parmi les meilleurs musées.* »

7- « *Nathalie Bondil a fait du MBAM un lieu culturel incontournable au Canada* », *Le webmagazine de l'actualité franco-québécoise*, 2015.

Source : « *Direction du MBAM : Nathalie Bondil jusqu'en 2021* », *lapresse.ca* (octobre 2016)

Nous terminons par l'évocation de cette citation *« L'échec n'est pas une option ! Plutôt mourir que de se planter* [8]» qui témoigne de la prise de risque de la Directrice, l'une des caractéristiques du leadership charismatique (Conger et Kanungo, 1988). Nathalie Bondil incarne un leader dans l'action pour ses équipes, une bâtisseuse comme l'attestent les projets entrepris ci-dessous.

Photographie 6. Pavillon pour la Paix Michal et Renata Hornstein

Phototographie 7. La balade pour la Paix

8- *« Portrait d'un leader », Revue Gestion des HEC,* été 2016.

Synthèse section 2

1. La logique du binôme réunie en Nathalie Bondil

1.1. La logique du binôme dans l'opérationnel : « Conservateur first » et « Marketer first »
1.2. La logique du binôme dans la vision globale de la directrice

2. Exercice d'un leadership : Le charisme au service du Marketing

2.1. La théorie du leadership charismatique et transformationnel comme grille de lecture
2.2. Les facteurs managériaux individuels de la Directrice relevés par l'opérationnel

En définitive, l'analyse de plusieurs sources de données telles que le discours des répondants, les documents externes et les observations, aboutit à des conclusions convergentes. La Directrice et Conservatrice en chef du MBAM exerce son leadership au sein du musée, fondé sur une vision forte[9] *qui s'articule autour de trois axes :*

- *Renouveler l'image du musée ;*
- *Politique d'expositions iconoclastes ;*
- *L'innovation (art-thérapie, éducation, bien-être).*

Le leader suscite la confiance de la part de ses équipes, que ce soit la Direction des Communications ou celle des Conservateurs. La coordination inter-fonctionnelle des deux équipes s'affiche dans la citation à laquelle fait référence Nathalie Bondil lors de l'entretien: « La forme c'est le fond qui remonte à la surface » (Victor Hugo). De plus, le mode projet favorise la coordination et permet l'influence du marketing.

9- Nathalie Bondil répète le terme « vision » douze fois lors de l'entretien semi-directif réalisé.

Synthèse des idées-forces issues de l'analyse du cas traité – le MBAM

L'analyse de ce cas a permis d'explorer ***les facteurs favorables à l'intégration du marketing*** *au sein de la structure.* ***Des facteurs culturels et structurels ont été mis en lumière*** *: la culture organisationnelle de* ***l'institution orientée vers le « marché » dès son origine, la professionnalisation*** *du service marketing et de la Fondation, le pragmatisme revendiqué par l'organisation sont autant d'éléments permettant de comprendre les déterminants de l'influence du marketing au sein du MBAM. Aussi,* ***la nomination en 2007 de Nathalie Bondil en tant que Directrice et Conservatrice en chef*** *à la tête de l'institution a favorisé l'approche de nouveaux publics et permis d'étendre le périmètre de prérogatives du marketing dans l'organisation.* ***La Directrice et Conservatrice en chef*** *apparaît comme* ***un leader mobilisateur.***

Remarque

Plusieurs interrogations d'ordre méthodologique viennent à l'esprit du chercheur : les documents externes auraient-ils pu être pilotés par la Direction des Communications du musée ? Les répondants ont-ils pu « docilement » se plier au discours officiel ? Ces questions sont à la fois légitimes et importantes car elles peuvent suggérer l'existence de biais relatifs à la collecte du matériau servant de fondement à l'analyse. Dans ce cas particulier, il est loisible de noter que les observations décrites tout au long du document, relevées lors de la phase d'immersion, n'ont pu être « pilotées » par les acteurs : les bribes de conversation glanées de manière inopinée confortent et confirment l'homogénéité des multiples points de vues, obtenus grâce aux différentes sources de données mobilisées. Tout bien considéré, la convergence des données - en provenance de la presse, du discours des répondants ainsi que de l'observation - permet vraisemblablement de fonder cette conclusion et cette compréhension du phénomène étudié et de facto de combler le doute méthodologique énoncé.

ANALYSE INTRA-CAS BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC (BANQ)

La cinquième et dernière étude de cas concerne BAnQ. Nous proposons la trame suivante qui retrace le déroulement de l'exposé.

Histoire des différents chapitres
Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ)
Partie 1: Présentation de l'institution
Partie 2 : Analyse intra-cas
Section 1 : Modalités organisationnelles propices au marketing Section 2 : Les freins et tensions liés à l'intégration du marketing

CAS BANQ

Partie 1 : Présentation de l'institution

Tout comme les présentations précédentes, nous rassemblons par thèmes les informations jugées pertinentes pour dresser les principales caractéristiques de BAnQ au regard de notre question de recherche.

| PROPOS INTRODUCTIFS

Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) c'est à la fois une bibliothèque nationale, des archives nationales, la plus grande bibliothèque publique de l'espace francophone et une bibliothèque virtuelle. L'institution déploie ses activités dans douze établissements sur le territoire québécois et reçoit chaque année plus de 2,5 millions de visites. Son portail Internet, quant à lui, accueille plus de 6,5 millions de visites virtuelles. BAnQ est la plus grande institution culturelle du Québec par sa fréquentation et la diversité de ses missions.

| *FOCUS* SUR LA GRANDE BIBLIOTHÈQUE

La Grande Bibliothèque a ouvert ses portes en mai 2005. Située au cœur du Quartier latin de Montréal, elle reçoit plus de 42 000 visites par semaine. Elle offre un choix de plus de 3,5 millions de documents à emprunter et à consulter sur place – livres, revues, journaux, films et disques, cartes géographiques, microfilms, etc. – et la possibilité d'accéder aux collections patrimoniales. Chaque année, les collections de la Grande Bibliothèque s'enrichissent. BAnQ propose à la Grande Bibliothèque de nombreuses manifestations culturelles dirigées vers tous les publics : expositions, conférences, ateliers, lectures publiques, Heure du conte en français et en d'autres langues, spectacles…

| MISSIONS

Née de la fusion de la Bibliothèque nationale du Québec avec la Grande bibliothèque du Québec (2002), puis avec les Archives nationales du Québec (2006), Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) a pour mission d'acquérir, de conserver et de diffuser le patrimoine documentaire québécois ou relatif au Québec.

Mission de conservation et de diffusion du patrimoine

BAnQ a pour mission de rassembler, de conserver de manière permanente et de diffuser :

- le patrimoine documentaire québécois publié et tout document qui s'y rattache et qui présente un intérêt culturel;
- tout document relatif au Québec et publié à l'extérieur du Québec.

Mission de diffusion et de promotion du savoir

BAnQ a aussi pour mission d'offrir un accès démocratique au patrimoine documentaire constitué par ses collections, à la culture et au savoir.
Plus particulièrement, BAnQ poursuit les objectifs suivants :

- valoriser la lecture, la recherche et l'enrichissement des connaissances;
- promouvoir l'édition québécoise;
- faciliter l'autoformation continue;
- favoriser l'intégration des nouveaux arrivants;
- renforcer la coopération et les échanges entre les bibliothèques;
- stimuler la participation québécoise au développement de la bibliothèque virtuelle.

Mission dans le domaine des archives

Dans le domaine des archives, BAnQ a pour mission :

- d'encadrer, de soutenir et de conseiller les organismes publics en matière de gestion de leurs documents;
- d'assurer la conservation d'archives publiques, d'en faciliter l'accès et d'en favoriser la diffusion;
- de promouvoir la conservation et l'accessibilité des archives privées.

BAnQ exerce, à cette fin, les attributions prévues à la Loi sur les Archives.
L'institution propose également des services de soutien à la recherche et contribue au développement et au rayonnement international de l'expertise et du patrimoine documentaire québécois.

PLAN STRATÉGIQUE

Dans le cadre de son plan stratégique 2016-2018, l'institution a déterminé trois enjeux pour assurer son développement :

- démocratiser la culture et le savoir;
- jouer un rôle de leader au sein de la société;
- améliorer la performance de l'organisation sur une base continue.

Le tableau ci-après récapitule les objectifs prescrits par le plan stratégique de l'institution (à insérer).

LA FONDATION

À titre de société d'État, BAnQ reçoit du gouvernement du Québec et de la Ville de Montréal des fonds qui lui permettent d'assurer le cœur de ses missions. Toutefois, comme c'est le cas de toutes les grandes institutions culturelles, sa capacité d'innover et d'évoluer est tributaire de sa capacité de recueillir des fonds de source privée.
La Fondation de BAnQ est un organisme à but non lucratif qui recueille des fonds afin de soutenir la réalisation de projets mobilisateurs contribuant ainsi à l'accomplissement des missions de BAnQ, axées sur le rayonnement de la culture, du savoir et du patrimoine.

Nous proposons la liste des donateurs qui ont participé financièrement - entre 100 000 et 999 999 dollars - à la réalisation de projets de BAnQ.

Tableau 57. Liste des donateurs

Entreprise	Activité
Banque Nationale	Groupe intégré qui propose des services financiers à une clientèle de particuliers, de PME, de grandes entreprises
Fondation Intact	Compagnie d'assurance canadienne
Fondation Molson	Plus vieille brasserie canadienne encore en opération
Groupe Banque TD	Services bancaires, assurances et gestion de patrimoine
Mouvement Desjardins	Groupe financier coopératif
Power Corporation du Canada	Entreprise internationale de gestion et de portefeuille diversifiée
Québecor	Entreprise québécoise spécialisée dans le domaine de l'imprimerie commerciale, des médias et des télécommunications
Saputo	Entreprise canadienne spécialisée dans la production de produits laitiers

PROJETS FINANCÉS PAR DES DONATEURS

Depuis 2014, dans le cadre de la campagne de financement majeure, plus de quinze nouveaux projets se sont concrétisés grâce aux donateurs. Ces individus, organisations, fondations et entreprises partagent tous les valeurs de BAnQ, qui orientent l'ensemble des projets de l'institution. Nous présentons successivement deux projets réalisés grâce aux fonds recueillis.

1. Le Square Banque Nationale

Le Square Banque Nationale est espace de création numérique pour les 13 – 17 ans.
Grâce au soutien de la Banque Nationale, BAnQ a développé un laboratoire de création numérique destiné aux jeunes de 13 à 17 ans. Le Square est à la fois un espace physique situé à la Grande Bibliothèque et une plateforme numérique collaborative accessible partout au Québec.

Un espace physique à la Grande Bibliothèque

- Une salle qui permet l'accueil de 36 personnes et l'utilisation de nombreux équipements spécialisés, dont l'un des 15 portables de pointe, dans le cadre des nombreuses activités offertes ;
- Dix espaces de travail individuel (tous équipés d'un poste informatique) ;
- Programmation d'activités avec personnel spécialisé et invités ;
- Deux tables de travail de groupe ;
- Un coin détente ;
- De l'équipement de pointe pour réaliser de l'animation image par image, de la bande dessinée, de la photographie, du glitch art, etc.

La plateforme numérique collaborative

L'expérience du Square est accessible au-delà du lieu physique de la Grande Bibliothèque grâce à la plateforme de partage numérique. Les 13-17 ans ont accès à des tutoriels, à des outils, à des suggestions de logiciels, dont des gratuiciels, etc. Le Square encourage ainsi le partage des projets, la collaboration et la participation à des défis de création. De nouvelles fonctionnalités seront ajoutées périodiquement à la plateforme, que les usagers seront d'ailleurs invités à enrichir.

2. L'Heure du conte TD

Les jeunes issus de familles nouvellement arrivées au Québec sont invités à l'Espace Jeunes pour assister à une heure du conte « originale ». Une partie des textes est lue dans leur langue maternelle et l'autre en français. L'Heure du conte est suivie d'un atelier de bricolage, de danse, de chant ou autre. Pendant ce temps, les parents se rencontrent à l'Atelier de créativité afin de discuter et d'échanger sur différents sujets avec un animateur (le système scolaire, la santé ou l'éducation des enfants, etc.). L'animateur peut au besoin les orienter vers des ressources de la bibliothèque ou des ressources externes. Les thèmes abordés sont choisis selon les questions formulées par les participants.
Les six langues choisies pour l'Heure du conte sont en lien avec les collections multilingues disponibles à l'Espace Jeunes et au niveau 2 de la Grande Bibliothèque, ce qui permet aux jeunes et aux parents d'emprunter des ouvrage à la fin de l'activité. Afin de favoriser l'apprentissage du français, une sélection de documents en langue française est aussi proposée aux enfants et aux parents.

La réalisation des deux projets mentionnés plus haut a été possible par deux banques : la Banque Nationale pour le premier et le Groupe Banque TD pour le second. Le financement de ces projets fait écho au *co-branding* et rend le cas intéressant au regard de notre question de recherche. La présentation du cas confirme que BAnQ est en ligne avec notre sujet d'étude.

Partie 2 : Analyse intra-cas Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ)

Après avoir présenté le cas dans la partie précédente, la partie 2 est consacrée à l'analyse des résultats empiriques sous la forme de deux sections que nous détaillons successivement.

Section 1 : Modalités organisationnelles propices au marketing

1. La variété requise pour modifier le système : de la nécessité de profils hybrides et de nouveaux postes

1.1. Une nouvelle présidente et un nouveau message
1.2. Des départs pour des arrivées
1.3. Une création de poste en faveur du marketing : le service Développement des Affaires et de la Commercialisation

2. Vers une montée en compétence de la fonction marketing

2.1. De nouvelles pratiques opérationnelles
2.2. La Fondation & le *Co-branding*

Afin d'introduire cette première section dédiée aux modalités organisationnelles propices à l'intégration du marketing, nous insérons un extrait du discours de Christiane Barbe dans lequel la directrice évoque le plan stratégique 2016-2018 de l'institution qu'elle a dirigée entre 2014 et avril 2017.

« J'ai le plaisir de vous présenter le Plan stratégique 2016-2018 de Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). Le 10e anniversaire de notre institution, que nous fêtions le 31 janvier dernier, est l'occasion de rappeler la pertinence de notre mission. Ce plan stratégique, reflet de notre capacité à évoluer tout en demeurant fidèles à nos valeurs, guidera les actions de BAnQ au cours des deux prochaines années. (…) Nous souhaitons jouer un rôle d'influence au sein de la communauté, et nos actions doivent donc prendre en compte les enjeux majeurs auxquels fait face le Québec. Nous nous assurerons ainsi de respecter les orientations gouvernementales en matière de contrôle des dépenses et de saine gouvernance, et d'instaurer une véritable culture de transparence, de respect et d'écoute en tenant compte, avec rigueur, des budgets disponibles. Nous nous donnons aussi l'objectif d'augmenter nos revenus provenant de sources autres que gouvernementales et, à cet égard, le soutien financier de la Fondation de BAnQ, un organisme à but non lucratif, nous est déjà très précieux. » (Christine Barbe, 22 septembre 2016)

Les défis auxquels doit répondre l'institution s'inscrivent sur trois registres :

1. augmenter la fréquentation de ses édifices;
2. optimiser les technologies de ses systèmes d'information;
3. se doter d'une marge de manœuvre financière autonome.

L'un des acteurs interrogés affirme la logique d'*accountability* à laquelle doit répondre BAnQ.

*« **Chaque société d'état, chaque ministère a des comptes à rendre.** Donc t'sais, pour l'année prochaine – je sais plus c'est quoi les chiffres- **mais on a pour mandat d'augmenter le nombre d'abonnés du service** à distance donc un des moyens c'est d'aller dans les salons pour rencontrer les gens, pour leur parler de ça. »* (Répondant 65)

L'évocation des objectifs stratégiques de l'établissement nous conduit à considérer l'influence du marketing comme moyen d'action pour répondre aux prescriptions institutionnelles du plan stratégique. Cette section est consacrée à l'analyse des facteurs favorables à l'intégration du marketing dans l'organisation.

1. LA VARIÉTÉ REQUISE POUR MODIFIER LE SYSTÈME : DE LA NÉCESSITÉ DE PROFILS HYBRIDES ET DE NOUVEAUX POSTES

1.1. UNE NOUVELLE PRÉSIDENTE ET UN NOUVEAU MESSAGE

Au moment où nous rédigeons, nous apprenons que la présidente-directrice Christiane Barbe recrutée en 2014 a démissionné en avril 2017. Elle a été remplacée en mai 2017 par Geneviève Pichet, secrétaire générale de BAnQ depuis août 2015 et responsable de la commercialisation depuis février 2017, qui jouit « de toute la latitude pour diriger les missions et appliquer le plan stratégique 2016-2018 de BAnQ et mettre en œuvre les décisions budgétaires et organisationnelles qui en découlent1 ».
Malgré le départ de Christiane Barbe, l'analyse des résultats provient du discours des interviewés au moment de sa présidence. Les verbatims suivants illustrent les motivations et conséquences de sa nomination à la tête de l'établissement en 2014.

« ***Un changement de philosophie implique un changement de personnels*** *pis là ici, y'a des gens qui sont partis,* ***y'a beaucoup de nouveaux directeurs****, c'est comme une nouvelle... complètement là. Parce que Madame Barbe est arrivée y'a deux ans t'sais donc suivant son arrivée de 1- elle a du réaliser des coupures qui lui étaient demandées par le gouvernement (...) mais donc y'a ça, donc elle a comme une nouvelle équipe, y'a des nouvelles nécessités (…) je pense que* ***c'est un apprentissage pour beaucoup de gens de devoir maintenant justifier, d'être conscient de ça.*** » (Répondant 64)

« Pis c'est une nouvelle présidente aussi qui est ici, alors nouvelle présidente, nouvelle vision. Elle est… elle a beaucoup d'ambition Madame Barbe, elle est courageuse parce que faut changer la façon de voir. » (Répondant 65)

« X, peut-être que Y t'en a parlé, lui ça serait peut-être intéressant que tu ailles lui parler (...) X vient d'arriver et moi depuis que je suis ici, ça fait 4 ans et donc mes collègues, ça fait encore plus longtemps que moi, et donc certains qui demandent à la direction de la programmation culturelle d'être impliquée dans ***la réflexion du choix des activités parce que le marketing culturel il se pense dans la conception et c'était pas ça ici. Et lui vient d'arriver pis donc lui il fait ces constats aussi, pis il parle à Madame Barbe*** *pour lui dire* ***« bah écoutez, faut qu'on fasse les choses, on est en train de vivre un chantier important »*** ». (Répondant 64)

Les répondants évoquent le changement de vision de BAnQ, conditionné par l'arrivée de Christiane Barbe en 2014 et les conséquences que ce changement entraîne en termes de profils recrutés et de pratiques opérationnelles que nous détaillons dans les sections suivantes.

1- http://www.banq.qc.ca/mobile/nouvelle.html?n_id=67be811c-a47f-4717-94a7-7ca80d950578

1.2. DES DÉPARTS POUR DES ARRIVÉES

1.2.1. Une nouvelle vision, des départs et des arrivées

Nous venons de l'indiquer, la Présidente-Directrice Générale de BAnQ a démissionné en avril 2017. La Direction par intérim est assurée par Geneviève Pichet, responsable de la commercialisation. Par ailleurs, le processus de sélection du nouveau Président-Directeur Général de BAnQ est en cours. Le mandat a été confié à la firme de recrutement Raymond Chabot Grant Thornton.

Deux répondants évoquent à la fois le départ et l'arrivée de nouveaux personnels dans l'établissement suite au changement de vision opéré par la Direction Générale. Rappelons que cette vision s'inscrit dans le plan stratégique de 2016-2018 (l'augmentation de la fréquentation, la bibliothèque comme troisième lieu, le développement de revenus autonomes).

« Oh que c'est dur, c'est dur. ***En réalité y'a beaucoup de gens qui partent.*** *Et c'est correct. Ici, y'a beaucoup de gens qui ont quitté dans la dernière année. Moi je suis là depuis un an pis y'a beaucoup de gens qui ont… Mais ils étaient rendus à leur retraite aussi. C'était des gens qui étaient ici depuis dix ans, ça fait dix ans que la bibliothèque est ouverte, alors… pis ils étaient rendus pour une retraite, à la date de la retraite… mais aussi* ***c'était une nouvelle philosophie*** *pis eux* ***ils étaient habitués d'avoir tout payé, pas de financement*** *qui fait que c'était le temps, c'était temps pour eux de partir, c'était bien.* ***Pis y'en a d'autres qui vont partir c'est sûr parce que cette culture-là c'est pas tout le monde…*** *Mais on n'a pas le choix, c'est la survie, c'est comme ça. »* (Répondant 65)

*« **Mon diagnostic à l'arrivée c'est presque de repartir à 0.** Donc y'a une vision mais au-delà de la vision, y'a pas vraiment eu d'actions, de prise de conscience. Là vous voyez, les actions, on refait tous les espaces. **Y'a des nouvelles personnes partout dans l'institution avec une culture justement différente.** Et puis on va renforcer cette dimension-là de programmation entre autres pour la fédérer. Chaque entité programme et y'a des choses très pointues donc faut que ça revienne aux spécialistes de la médiation... »* (Répondant 66)

Par ailleurs, le recrutement du répondant 66 a été effectué volontairement et directement par la Présidente-Directrice Générale de l'établissement.

« Madame Barbe est venue me chercher au musée un petit peu pour faire, moi j'ai fait ça dans plusieurs institutions, de ***transformer*** *l'institution même si c'est un gros navire là, c'est 800 employés ».* (Répondant 66)

1.2.2. Background des profils recrutés

Nous proposons le tableau ci-dessous composé des *background* des nouveaux profils recrutés sur des postes liés au marketing.

Tableau 58. Nouveaux profils recrutés

	Poste occupé	Background	Arrivée	Création de poste
Répondant 62	Directrice des Communications, des Relations Publiques et de la Visibilité Numérique	Etudes journalisme, Radio Canada, volet numérique	Juillet 2016	Non
Répondant 63	Directrice de la Fondation BAnQ	BAC en communication	Année 2009	Non
Répondant 64	Responsable de projet (Direction des Communications)	Communication, santé publique	Mars 2013	Non
Répondant 65	Responsable du développement des Affaires et Commercialisation	Plusieurs postes de directeur marketing	Janvier 2016	Oui
Répondant 66	Directeur de la programmation Culturelle	Formation en arts plastiques et en éducation. A aussi été concepteur d'expositions et conservateur.	Août 2016	Non

Ces injections récentes de « profils marketing et gestionnaire » mettent en évidence la tentative de professionnalisation du service ou département concerné par la satisfaction des attentes des publics. Nous notons que ces recrutements ont lieu après la nomination de la nouvelle Présidente-Directrice Générale d'où l'impulsion donnée aux politiques actives de développement des publics depuis son arrivée.

1.3. UNE CRÉATION DE POSTE EN FAVEUR DU MARKETING : LE SERVICE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES ET DE LA COMMERCIALISATION

Le tableau ci-dessous évoque la création du poste de Développement des Affaires et de la Commercialisation du répondant 65, créé en janvier 2016.

Tableau 59. Création du poste de Développement des Affaires et de la Commercialisation

Répondant	Responsable du Développement des Affaires et Commercialisation	Plusieurs postes de directeur marketing	Janvier 2016	Oui

« La direction date depuis janvier dernier. C'est moi qui ai créé le poste. Qui a tout fait la description, toute la description de tâches, développer les champs d'activité où on pouvait aller chercher des revenus. Moi c'était de déterminer des lieux où on pourrait trouver des revenus autonomes. Mais les revenus autonomes, on a juste à faire des études comparatives, de ce qui existe ailleurs, voir ce qui fonctionne dans les services qu'on a, déterminer ce qui est rentable, y'a plusieurs lieux où on en fait, ça rapporte tant, y'a aucune raison qu'ici on fasse pas. Après

ça, faut faire des plans d'affaires pour déterminer la rentabilité de ça (…) En fait, c'est ça que je fais, beaucoup de recherche, beaucoup d'analyses. » (Répondant 65)

« *Je suis ici depuis un an. C'est un nouveau service la Direction du Développement des Affaires et de la Commercialisation. Le but de ce service-là,* ***c'est d'aller chercher des revenus autonomes, développer des plans d'affaires pour aller chercher des revenus autonomes****. C'est sûr qu'on peut aller chercher des revenus autonomes à travers la commandite mais on peut aussi aller chercher des revenus autonomes à travers des services que l'on vend. Ici, les services sont gratuits à la population mais quand on vend un service en grand volume, mettons une entreprise ou une situation comme si une maison d'édition nous demande de faire de la numérisation pour 100 000 pages, on peut vendre ça, ce service-là, parce que c'est un grand volume.* ***Ce qui fait que moi je dois déterminer dans chaque Direction les opportunités d'affaires pour aller chercher des revenus autonomes. Donc présentement je travaille sur le projet d'avoir une librairie-boutique****. Je viens de finaliser le plan d'affaires, c'est passé au conseil d'administration. Je peux pas vous remettre le document car c'est confidentiel. Mais c'était long, j'ai travaillé beaucoup beaucoup là-dessus. Je m'occupe de plusieurs Les plans d'affaires que je développe présentement c'est la librairie-boutique (…) Alors je fais des études de marché,* ***je fais des mises en contexte, je fais de la planification stratégique puis je détermine s'il y a une possibilité d'aller chercher des revenus dans différents secteurs d'activité.*** *A présent, j'ai développé quatre projets. Un dans la numérisation dirigé par le service de numérisation (…) On avait identifié dans différentes bibliothèques publiques à travers le monde des sources de revenus. On voyait qu'à la British Library ils font de la numérisation et ça leur rapporte tant (…) y'avait une source de revenus possibles, en fait, c'est ça qu'il faut que j'identifie.* » (Répondant 65)

La nouvelle vision de BAnQ, les nouveaux profils recrutés et la création d'un poste dédié à la recherche de revenus autonomes sont autant d'éléments qui soutiennent l'influence du marketing pour répondre aux objectifs prescrits par le plan stratégique.

2. VERS UNE MONTÉE EN COMPÉTENCE DE LA FONCTION MARKETING

Nous abordons ici la professionnalisation du marketing au travers de nouvelles pratiques opérationnelles mises en place par l'institution. La figure ci-dessous rappelle les outils proposés par la discipline.

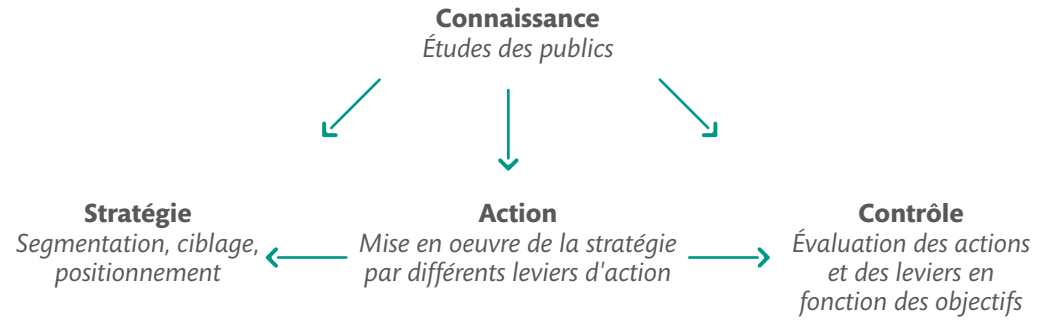


Figure 27. Outils proposés par le marketing (Bourgeon-Renault, 2009)

2.1. DE NOUVELLES PRATIQUES OPÉRATIONNELLES

2.1.1. Connaissance – Études des publics : projet big data

« Mais là on a un projet avec le Quartier des Spectacles qui est de mettre en commun toutes nos bases de données, de toutes les salles de spectacles, la Place des Arts, BAnQ, les salles de spectacles, etc. pour essayer de trouver justement des recoupements de clientèles, comprendre je sais pas moi, les gens qui viennent à la BAnQ, ils viennent qu'à la BAnQ ou est-ce qu'ils vont ailleurs dans le quartier, tout ça. On est dans l'élaboration de ce projet-là qui est un peu forcément freiné par des questions légales parce que les renseignements personnels que chaque institution a sur les usagers/clients/ sont de nature confidentielle, fait qu'il faut qu'on trouve une façon de transférer les données en les dépersonnalisant pis c'est un peu compliqué d'un point de vue technologique. Mais je veux dire tout le monde est dans cette recherche-là, c'est du ***big data. C'est de la compréhension des mouvements d'auditoires, d'usagers, de clients.*** *»* (Répondant 62)

« Le Square, c'est un exemple de quelque chose qui a été fait avec de l'argent qui venait d'une entreprise privée qui est la Banque Nationale. Donc cet espace-là est destiné aux jeunes pis il est vraiment là, il a pas été fait selon nos impressions de ce que les jeunes voulaient, ***on a vraiment interrogé des jeunes, fait des ateliers de groupes-créations****, etc.* ***pour savoir ce que les jeunes voulaient****, les espaces où ils auraient envie d'aller (…) »* (Répondant 62)

« Ça c'est quelque chose, y'a eu un sondage de la clientèle qui a été fait en 2012 sauf erreur ; donc là faudrait qu'on en refasse un. C'est dans le plan stratégique pour l'année à venir. » (Répondant 62)

2.1.2. Stratégie- Segmentation, ciblage, positionnement : projet de tarification des expositions

« Je crois que nous on est en train de réfléchir aussi à tarifer les expositions ou certaines expositions parce que ça rajoute aussi de la valeur. » (Répondant 62)

« Ils nous ont dit, vous avez manqué une belle opportunité de faire de l'argent. Mais ici c'est ça, c'est que les gens à l'interne voulaient pas charger. Le CA voulait pas charger. Les autres ils sont dans « c'est gratuit la culture, il faut donner la culture, ça fait partie de la mission », allô on est… Moi je connais les gens de la civilisation (…) vous avez manqué une belle opportunité de faire beaucoup d'argent. C'est sûr. » (Répondant 65)

2.1.3. Action-Mise en œuvre de la stratégie par différents leviers d'action : professionnalisation du volet communication

« C'est intéressant parce que moi quand je suis rentrée à BAnQ en 2009, moi je suis une fille de marketing alors j'arrivais de plusieurs univers et je suis entrée dans ***une équipe de communication que j'ai adorée tout de suite mais qui était extrêmement puriste*** *mais tellement puriste et qui écrivait des pavés, c'était... T'sais, on veut seulement dire aux gens «* ***venez ce soir, y'a telle activité et c'est gratuit, c'est extraordinaire*** *» et là c'était écrit «* ***venez parce que ci, parce que ça, machin, la biographie du gars, comment rentrer, par quel stationnement, le métro est ouvert, prenez-le*** *», c'était vraiment là, alors il a fallu déjà un virage en termes de communication aux usagers (…) »* (Répondant 63)

« Qu'est-ce que je fais ? Où est-ce que j'inclue le logo du commanditaire ? Quelle grosseur je lui donne, tu connais ce genre de trucs-là… Donc c'est vraiment appliqué, c'est de la com' très très appliquée. » (Répondant 64)

2.1.4. L'articulation « Action-Mise en oeuvre » de la stratégie par différents leviers d'action : la création de nouveaux espaces

« On va avoir un nouveau restaurant alors ça c'est une source de revenus. Alors nouveau restaurant, on va avoir un nouveau café. On va avoir plus tard une nouvelle librairie, une boutique après ça c'est un peu ça mon travail et je négocie ***tous les partenariats aussi avec les médias.*** *C'est-à-dire quand on fait un événement, d'aller chercher un média pour avoir des publicités gratuitement. (…) Les partenariats avec les médias, comment on les …* ***C'est tout nouveau ça parce qu'ici avant ils faisaient pas ça.*** *»* (Répondant 65)

« Les plans d'affaires que je développe présentement c'est la librairie-boutique (…) Alors je fais des ***études de marché****, je fais des* ***mises en contexte****, je fais de la* ***planification stratégique*** *puis je détermine s'il y a une possibilité d'aller chercher des revenus dans différents secteurs d'activité. A présent, j'ai développé quatre projets. Un dans la numérisation dirigé par le service de numérisation (…) On avait identifié dans différentes bibliothèques publiques à travers le monde des sources de revenus. On voyait qu'à la British Library ils font de la numérisation et ça leur rapporte tant (…) y'avait une source de revenus possible, en fait, c'est ça qu'il faut que j'identifie. Ensuite la librairie-boutique. Plusieurs librairies publiques ont des boutiques dont j'ai regardé, j'ai fait une étude, analysé ce qui existait dans le marché, autant au niveau des librairies boutiques que des librairies publiques que des boutiques dans les musées. Parce qu'ici on est hybride hein. On est à la fois un centre de conférences avec des expositions pis on est une librairie OK ? (…) Ensuite, on a un centre de conférences ici, on accueille des évènements OK. Comment on fait pour accueillir ? Alors j'ai fait une étude de marché pour voir les centres de conférences, les lieux Les revenus de ces différents lieux. (…) Faut que je m'occupe de toute la commercialisation pour le BtoB, BtoC. Alors on va avoir une nouvelle vitrine web pour mettre en valeur nos salles. (…) Et c'est tous les outils de commercialisation que je dois développer pour chaque service. Ensuite, je fais la recherche de grands commanditaires. On avait La Capitale ici qui était un grand grand commanditaire. Alors les plans de visibilité, les activités qui sont intégrées (…) »* (Répondant 65)

« Oui, qui a été financé par la Banque Nationale. C'est un de nos plus gros projets qui a vu le jour y'a deux semaines, qui a été inauguré donc et c'est un projet qui s'adresse aux 13-17 ans et c'est une clientèle qu'on n'a pas beaucoup, qu'on a de moins en moins à la bibliothèque. Et donc on veut les amener là par des activités –l'avez-vous vu ce lieu-là ?- faut aller le voir, vraiment (…) C'est vraiment extraordinaire, c'est un lieu de création numérique avec de l'équipement à disposition comme vous pouvez pas vous imaginer, des animateurs qui sont là pour supporter des projet, les projets des jeunes, des lieux pour juste être là, puis chiller[2] entre amis, jouer à des jeux vidéo parce que c'est comme ça les jeunes, pis parce qu'on veut qu'ils soient là (…) » (Répondant 63)

2- Signifie « se détendre », « se relaxer ».

2.2. LA FONDATION & LE *CO-BRANDING*

La montée en compétence du marketing se manifeste à travers la professionnalisation de la Fondation BAnQ.

« X est responsable de la Fondation de la Place Arts, ce qui fait que tous ces organismes publics ont le même réflexe de créer en parallèle à leur structure d'institution une structure de Fondation avec un conseil d'administration à part qui a le mandat justement de développer la philanthropie et d'aller chercher dans les gens qui ont les moyens et l'élite parce qu'aux Etats-Unis, on voit que des institutions comme celles-ci ou des Centres d'Art et tout ça sont beaucoup financés par les dons privés. Les États donnent moins. Alors on s'inspire un peu de ça : « est-ce qu'on peut faire bouger un peu le modèle dans ce sens-là ? » (Répondant 62)

« La Fondation elle a été créée en 2002 par la haute direction de BAnQ à l'époque. Mais c'était une Fondation qui était tournée vers l'intérieur, c'est à dire que pour... y'avait une Fondation, elle avait ses lettres patentes, tout ça mais c'était pas vraiment une organisation indépendante de BAnQ. Maintenant on l'est, on est à un organisme à but non lucratif, indépendant avec un numéro d'organisme mais à l'époque c'était pas ça et les... les... les activités de sollicitation étaient beaucoup tournées vers les employés alors ils demandaient aux employés de contribuer à différentes campagnes en interne mais c'était pas axé vers l'externe parce qu'à ce moment-là, les besoins en argent, en financement étaient moins criants ; ***depuis, ça fait pas si longtemps que ça, depuis 2002 jusqu'en 2016, la réalité a changé.*** *Ici aussi, les gouvernements désinvestissent dans la Culture, chaque année, y'a des coupures alors nos budgets BAnQ deviennent des peaux de chagrin et bah on est... là tout à coup est devenu approprié et pertinent que* ***la Fondation ressorte de l'institution et en 2013, on a mis sur pied notre campagne majeure de financement*** *(…) »* (Répondant 63)

« Je pense, là je dis ça pis peut-être que je me trompe mais je ne pense pas qu'un jour, par exemple, et on sait jamais, mais que la grande bibliothèque aurait Coca-Cola comme partenaire, en termes de valeurs de marque, ça fonctionne pas. Pour Coca-Cola, ce serait bien par contre de faire une incursion comme ça dans une bibliothèque comme celle-là. Mais là je pense que ce serait vraiment le gros… (…) C'est pour ça que c'est compliqué de chercher des partenaires financiers parce ***que faut que ça soit fin, faut que le mariage soit accepté par tout le monde. Que l'union ait un sens.*** *Donc oui on est dans cette…* ***Alors oui y'a un changement de mentalité qui s'est opéré depuis 2009*** *avec déjà la façon dont on communiquait avec les usagers, à l'extérieur et aussi la part de revenus autonomes. »* (Répondant 63)

La campagne de financement consiste donc à trouver des financements privés pour mettre en œuvre de nouveaux projets. La question du partenaire privé qui finance la culture (« le mariage fin ») doit être compatible avec ce que l'institution est, avec ce qu'elle représente, avec son activité et la perception que le public a d'elle-même. Le répondant précise que Coca-Cola ne pourrait pas être un partenaire de BAnQ. Cet éventuel co-branding, selon le répondant, ne peut être efficace pour BAnQ. Le co-branding se définit comme *« une alliance de marques qui correspond à une association à court ou à long terme, de deux ou plusieurs marques. Elle se traduit par des partenariats présentant une grande variété de formes, selon leurs objectifs et selon leur niveau d'intégration dans le développement du produit. »* (Michel, 2004). Le terme co-branding regroupe des cas spécifiques d'alliances de marques (Cegarra, Michel, 2001). Parmi les types d'alliances existantes, on trouve le développement partagé, le co-marquage et la communication conjointe. BAnQ et Coca-Cola ne véhiculent pas les mêmes valeurs et sont dissemblables et ne peuvent donc s'assembler sauf à risquer de perdre

son âme et son positionnement dans l'esprit du public (pour BAnQ).

« Ce partenariat-là, avec la Capitale, peut-être que X vous en parlera mais il a pris fin au mois d'août dernier mais sinon si vous étiez entrée à la grande bibliothèque avant, vous auriez vu la Capitale à des endroits stratégiques et ils étaient aussi présentateurs de certaines séries, ***y'avait un déploiement d'une exécution de commandites qui avait été fait sur les lieux de façon je pense assez intelligente et assez fine parce que le commanditaire comprenait aussi la pureté des lieux. Mais... il a fallu vraiment aussi faire une campagne à l'interne, expliquer pourquoi, comment, de toute façon c'était non négociable, ils pouvaient bien déchirer leurs chemises, ça n'allait rien changer, on avait besoin de cet argent-là. Et au final les gens ont compris*** *parce qu'effectivement, bah plus d'argent, plus de service, plus de poste, plus d'usagers et t'sais ça finit par... alors c'est devenu, je dirais, une bonne chose beaucoup plus acceptée et acceptable mais c'est toujours la façon, la manière,* ***comment le mariage des valeurs se fait entre les marques*** *et comment tout ça est déployé. (…) C'est pour ça que c'est compliqué de chercher des partenaires financiers* ***parce que faut que ça soit fin, faut que le mariage soit accepté par tout le monde. Que l'union ait un sens.*** » (Répondant 63)

Afin de clore cette section, nous insérons un extrait du discours du répondant en guise de synthèse.

*« **Ecoutez grosso modo c'est ça, les activités… Tout est à bâtir, il n'existait rien, qui fait que c'est beaucoup de changements (…) Et pis Madame Barbe souhaite que ce soit un troisième lieu.** Alors pour que les gens viennent ici, parce que finalement quand les gens laissent les universités, les collègues, les secondaires, s'ils veulent continuer d'évoluer et d'apprendre, c'est dans les bibliothèques que ça se passe, alors c'est le troisième lieu. Pis les gens veulent pouvoir interagir. Avant une bibliothèque c'était plutôt un lieu individuel. Là on essaie d'en faire un lieu plus social, un lieu d'échanges, d'interactions, un lieu de création, d'innovation. C'est devenu… C'est ça le projet medialab. C'est pour ça que vous voyez des écrans aussi un peu partout. Là y'a des écrans que les gens pourraient utiliser mais ils n'y vont pas parce qu'ils pensent que ce sont des affiches. Mais ce ne sont pas des affiches, ce sont des lieux où ils peuvent aller faire des recherches, mais ils osent pas y toucher (…) Alors y'a beaucoup de projets, y'a beaucoup de projets ! Alléluia mais on espère que ça va bien fonctionner ! »*

Synthèse Section 1 : Modalités organisationnelles propices au marketing

1. La variété requise pour modifier le système : de la nécessité de profils hybrides et de nouveaux postes

1.1. Une nouvelle présidente et un nouveau message
1.2. Des départs pour des arrivées
1.3. Une création de poste en faveur du marketing : le service Développement des Affaires et de la Commercialisation

2. Vers une montée en compétence de la fonction marketing

2.1. De nouvelles pratiques opérationnelles
2.2. La Fondation & le *Co-branding*

La section 1 a mis en évidence les facteurs favorables à une montée en compétences du marketing. Les injections de profils marketing, la création d'un poste dédié à la recherche de ressources autonomes, la professionnalisation de la Fondation sont des éléments qui formalisent la montée en compétence de la fonction. Toutefois, nous venons à l'instant d'évoquer la nécessité du « mariage fin » en référence au co-branding, ce qui nous conduit à aborder dans la seconde section les éventuels freins à l'intégration du marketing dans l'organisation.

Section 2 : Les freins et tensions liés à l'intégration du marketing

1.Facteurs d'affaiblissement « traditionnels »
1.1. Société d'État : culture et fonds publics
1.2. Valeurs des bibliothécaires : phénomène de clôture et protection
2.Le syndrome de Cassandre : l'ignorance et le déni des avertissements
2.1.Un rapport au réel difficile
2.2.Négation et recul

La section 2 s'attache à mettre en exergue les difficultés liées à l'intégration du marketing dans l'organisation. L'analyse porte d'abord sur les facteurs d'affaiblissement « traditionnels » tels que l'idéologie et les valeurs des bibliothécaires. Dans un second temps, l'exposé porte sur le « complexe de Cassandre » et le difficile rapport au réel perçu par les acteurs de l'établissement. Cette section nuance avec les propos énoncés dans la première partie.

1.FACTEURS D'AFFAIBLISSEMENTS « TRADITIONNELS »

1.1. SOCIÉTÉ D'ÉTAT : CULTURE ET FONDS PUBLICS

La présentation de l'institution précise que BAnQ est une société d'État et qu'à ce titre, son financement provient essentiellement de fonds publics.

« Ah oui c'est la même chose ici. C'est la même chose ici. C'est la même chose ici parce qu'il y a une culture, parce qu'ici… parce que quand ils ont ouvert ici, c'était un projet qui était financé… ***ça a été beaucoup d'argent ; parce que la culture faut payer, faut que ce soit le gouvernement qui paie pour ça*** *mais le gouvernement ne contribue plus au même niveau donc si tu veux continuer de grandir, si tu veux évoluer, tout l'aspect de la numérisation… On peut pas se transformer si on n'a pas d'argent. »* (Répondant 65)

« Si on veut que l'achalandage continue de croître, il faut annoncer nos évènements. Si on a une exposition et si on l'annonce pas, qui c'est qui va venir voir l'exposition ? ***C'est sûr que le gouvernement devrait payer pour la culture. (…) C'est pas tout à fait ça hein,*** *ça donne des stress financiers pour le budget. »* (Répondant 65)

« C'est sûr que le gouvernement devrait payer pour la culture ». Ce propos exprimé par le répondant 65 est attribué aux acteurs les plus réfractaires au marketing. La conception d'une bibliothèque qui émane de la sphère publique et qui est donc financée par des fonds publics ne peut être compatible avec le marketing et la recherche de partenariats privés (la cité marchande). Le modèle fondé sur l'économie des conventions de Boltanski et Thévenot (1991) apporte des éléments de clarification comme nous avons pu le voir aussi lors de l'analyse intra-cas BnF et de l'analyse intra-cas Musée des beaux-arts de Montréal.

1.2. VALEURS DES BIBLIOTHÉCAIRES : PHÉNOMÈNE DE CLÔTURE ET PROTECTION

Quatre des cinq répondants interrogés évoquent les caractéristiques propres aux bibliothécaires qui freinent l'acceptation du marketing dans l'organisation.

« ***Je pense que le milieu de la bibliothéconomie est un milieu quand même assez conservateur et assez fermé sur lui-même, qui vise à protéger...*** *Et pour moi c'est un piège parce que si le but c'est de démocratiser le savoir et la culture, comment tu peux être aussi fermé sur toi ? C'est*

ça. C'est tellement complexe, je trouve que c'est une réflexion assez complexe là. Pis y'a comme un rôle de gardien du savoir, de rigueur, de vulgarisation mais après je pense qu'il faut quand même aller vers les gens pour faire en sorte que ces institutions-là puissent continuer à vivre pis comment aller vers les gens, bah là il faut faire de la pub, il faut utiliser les réseaux sociaux, il faut innover. » (Répondant 64)

« ***Parce que les bibliothécaires c'est des intellectuels !*** *Qui sont là pour... Moi je les adore là en passant, c'est des gens qui sont dédiés, dévoués mais en même temps ils sont, ils sont là pour transmettre du savoir, de la connaissance, orienter les gens,* ***pour eux c'est un non sens*** *d'avoir une marque ou même une approche plus marketing.* ***Eux ils sont là, ils attendent que les choses arrivent.*** *Mais oui mais encore !* » (Répondant 63)

« ***Et les bibliothécaires c'est des gens très formés, qui ont des valeurs particulières*** *donc c'est pas nécessairement facile. (…) La profession appelle à un certain type de profils, c'est assez complexe mais c'est possible, faut se donner du temps.*» (Répondant 66)

« *Pis étant donné justement que y'a des comportements t'sais, qui se manifestent par soit... on te fait sentir que tu n'as pas les compétences ou en fait on te (expression du visage qui traduit l'air hautain que prennent certains pairs à son égard)... Ici là pour moi c'est très similaire avec la France. (...)* ***Qu'on veut pas ou qu'on comprend pas, on rejette.*** » (Répondant 64)

« ***Ici, c'est très compliqué d'avoir accès au contenu parce que les gens, comme les conservateurs, les gens gardent.*** *Ils ont peur d'être dépossédés de quelque chose mais c'est fou.* » (Répondant 66)

« *Y'a des sensibilités !* » (Répondant 65)

Les extraits exposés ci-dessous témoignent des « valeurs professionnelles » liées à la « garde » et à l'accroissement des fonds, à leur mise en œuvre et à leur accès ainsi que les missions sociales et intellectuelles des bibliothécaires. (Arot, 2000) Les répondants parlent de « valeurs fortes » qui peuvent difficilement laisser place au marketing.

2. LE SYNDROME DE CASSANDRE : L'IGNORANCE ET LE DÉNI DES AVERTISSEMENTS

2.1. UN RAPPORT DIFFICILE AU RÉEL

L'analyse du discours des répondants laisse apparaître le syndrome de Cassandre[3], celui-ci désignant des situations où on ne croit pas ou on ignore des avertissements ou préoccupations légitimes. Le répondant 64 a recours cinq fois au mot « réalité » pour exprimer cette idée.

3- L'expression est tirée de la mythologie grecque, faisant référence à la malédiction de Cassandre, ayant le don de prophétie et incapable de convaincre autrui de la validité de ses prédictions.

« Moi c'est un peu mon sentiment t'sais, je suis pas à 100% pour la commandite comme je te dis, je pense que faut que ce soit dans un contexte éthique, respectueux, pas obliger à l'achat ou tout ça mais t'sais ***y'a des réalités aussi****, c'est que nos gouvernements et nos gouvernements c'est nous, ont peut-être moins d'argent et que peut-être pour offrir certaines choses, ça coûte un certain prix pis que on n'a plus le choix. »*
(...)
« Ce que je trouve, c'est qu'il y a peut-être dans le milieu culturel un refus de placer la culture en perspective avec d'autres ***réalités*** *sociales. Et un idéalisme et puis y'a aussi tout le monde veut être vu, tout le monde veut être connu, c'est sûr donc tout le monde veut comme batailler pour sa visibilité pis là,* ***quand vient le moment de regarder la réalité*** *de ce que ça coûte, c'est comme si les chiffres c'était pas si important.»*
(...)
« Moi je suis dans les deux t'sais, ***je comprends la réalité*** *pis je comprends aussi l'art, j'essaie de trouver des compromis pis je me dis « au contraire, voyons ça comme des défis d'intégrer ça » ».*
(Répondant 64)

Le répondant 64 exprime le difficile rapport des acteurs à la réalité. Lui-même *« comprend la réalité »*, le contexte dans lequel évolue BAnQ (les coupures gouvernementales). Hors micro, le répondant nous confie que la création du poste de Développement des Affaires et de la Commercialisation est une nécessité, une *« réalité »*, *« qu'il faut rentabiliser les choses »*. La plupart des personnels ignorent cette réalité contextuelle et structurelle. Ce qui conduit *de facto* au rejet du marketing et de la commandite dans l'organisation.

« Donc je comprends très bien pis ici, moi je trouve, y'en a eu une résistance, je sais pas si on t'en a parlé, y'en a une résistance à la commandite c'est sûr, pis au marketing. » (Répondant 64)

2.2. NÉGATION ET RECUL

Le contexte dans lequel évolue BAnQ (les coupes budgétaires, la croissance du numérique et du troisième lieu) n'est pas systématiquement pris en considération par l'ensemble des personnels. Nous l'avons vu plus haut, la nomination de la Présidente-Directrice Générale en 2014 a engendré un changement de vision de l'institution pour répondre aux réalités actuelles du monde des bibliothèques. Toutefois, l'analyse du discours des répondants laisse apparaître un retard voire un recul de ce que doit être la bibliothèque du plan stratégique 2016-2018.

« Pis c'est sûr que ces questions-là, j'te dis moi parfois j'arrive chez moi et je me dis ***« comment ça se fait que j'ai l'impression d'être 10 ans en arrière »*** *pis je pense que c'est vraiment la force de résistance, la formation, peut-être aussi les sujets, t'sais la littérature, tu sais c'est un peu des fois un peu moyenâgeux. »* (Répondant 64)

« Qu'est-ce que ça a été votre diagnostic de BAnQ ? Parce que moi j'arrive d'une institution[4] *très, disons, avec une culture de terrain très tournée vers ses publics vers une institution qui paradoxalement, accueille deux millions de visiteurs à l'année mais qui dans ses actions de programmation est quand même pas dans la culture du troisième lieu encore.* ***Y'a beaucoup de choses à faire.*** *»* (Répondant 66)

4- Le Musée des beaux-arts de Montréal.

« L'accueil a été refait (…) Y'a plein de choses c'est bien mais y'a de la résistance ! La peur du changement. C'est un secteur très résistant. » (Répondant 65)

Synthèse Section 2 : Les freins et tensions liés à l'intégration du marketing

1.Facteurs d'affaiblissement « traditionnels »
1.1. Société d'État : culture et fonds publics 1.2. Valeurs des bibliothécaires : phénomène de clôture et protection
2.Le syndrome de Cassandre : l'ignorance et le déni des avertissements
2.1.Un rapport au réel difficile 2.2.Négation et recul

La section 2 a mis en exergue les facteurs d'affaiblissement du marketing dans l'établissement. La culture des bibliothécaires représente un frein à son intégration. De plus, le complexe de Cassandre constitue une grille de lecture pertinente pour comprendre le phénomène de rejet du marketing dans l'organisation. Afin de clore le document, nous insérons deux extraits de discours de deux répondants qui peuvent être associés à des pistes et des perspectives favorables à l'intégration du marketing dans l'organisation.

*« Ça s'appelle du **priority training**. C'est de l'entrainement, nous on appelle ça de la **formation transformative**. C'est que par exemple quand MP, mon ethnologue va arriver, c'est elle qui fait le petit bus le soir, tout le monde dans l'équipe va devoir aller faire une soirée avec elle et là on sauve trois ans... parce que les gens sont dans l'expérience, ils voient les effets et ça les fait complètement requestionner leurs valeurs, leurs postures, le sens de ce qu'ils font. Et ça quand une institution peut faire ça, j'en ai parlé à notre directrice et elle est d'accord, on prend quelqu'un de très résistant et on le met par exemple trois mois dans un projet avec des gens (…) et puis il va comprendre. Il va comprendre que son rôle va être beaucoup plus large, il va défaire tous ses préjugés par rapport à qui peut faire partie de l'offre culturelle aussi donc ça... Et puis la transformation se fait par une entité externe donc c'est plus facile. Et qui peut sortir de ces projets-là et dire-même s'il le pense-»c'est épouvantable, je suis pas d'accord», même à la limite ils vont faire semblant de s'être transformés pour avoir l'air... Mais j'ai vu de vraies transformations. (...) Quand elle a été impliquée dans un projet avec des jeunes de Gaspésie sur la résilience, elle m'a dit après qu'elle était fière de travailler pour une institution qui fait ça. Mais «ce qui fait ça», ça fait quatre ans qu'on lui expliquait mais c'est ce «ça» qui est très difficile à expliquer... »* (Répondant 66)

*« Par contre, ça prend une volonté de la haute direction qui va imposer cette chose-là, ça c'est sûr que si y'a pas d'appui de la haute direction, c'est un travail de... c'est épuisant parce que on peut pas changer les mentalités (…) puis en étant une personne. Ça prend... **Il faut que le grand boss dise « hey petit boss, moyen boss et toi employé, c'est comme ça** ».* (Répondant 63)

Synthèse des idées-forces issues de l'analyse du cas traité - BAnQ

BAnQ dispose de facteurs favorables à une montée en compétences du marketing. *Les recrutements de profils marketing, la création d'un poste dédié à la recherche de ressources autonomes et l'activité de la Fondation sont des éléments qui formalisent la montée en compétence de la fonction.* ***Toutefois, le marketing est confronté à des difficultés malgré la « nationalité » de l'institution.*** *En effet, le Canada fait partie des pays où l'apprentissage du marketing est élevé et où les équipes dirigeantes des organisations artistiques et culturelles de ce pays, sensibilisées ou formées au management, font souvent preuve de pragmatisme dans leur action et d'une volonté de progresser en utilisant les outils qu'elles jugent utiles, au premier rang desquels le marketing (Gombault, 2009). Deux facteurs de nature différente fournissent une explication aux difficultés du marketing dans l'institution.*

> *1.* ***La culture des bibliothécaires représente un frein à son intégration. Les « valeurs professionnelles » liées à la « garde »*** *et à l'accroissement des fonds, à leur mise en œuvre et à leur accès ainsi que les missions sociales et intellectuelles des bibliothécaires (Arot, 2000) affaiblissent la fonction.*
>
> *2. De plus, le complexe de Cassandre constitue une grille de lecture pertinente pour comprendre le phénomène de rejet du marketing dans l'organisation.* ***La plupart des personnels (notamment les bibliothécaires) ignorent les préoccupations légitimes,*** *et particulièrement le contexte dans lequel évolue les bibliothèques (le numérique, le troisième lieu et les coupures gouvernementales).* ***Il existe un déni de la réalité qui laisse peu de place à l'influence du marketing.***

En définitive, l'analyse intra-cas que nous venons d'exposer repose exclusivement sur la conduite d'entretiens menée auprès de cinq répondants de BAnQ et sur la documentation externe. *Compte tenu des raisons que nous avons développées dans le chapitre 5, nous n'avons pas eu accès aux documents internes et n'avons pu réaliser des observations au sein de l'institution. Bien que nous disposions d'éléments permettant d'offrir des conclusions « valables », nous pouvons émettre un regret d'ordre méthodologique ; en raison du caractère sensible de notre recherche (Hennequin, 2012), il aurait été souhaitable de réaliser une immersion comme celles réalisées dans les institutions précédemment présentées. Cette analyse n'est donc pas exempte de limites.*

CHAPITRE 8 : CONTRIBUTIONS DE L'ANALYSE INTER-CAS

Cette section est consacrée à l'analyse inter-cas, réalisée à partir des cinq expériences de terrain que nous venons de relater.
Le tableau ci-dessous rappelle les organisations françaises et canadiennes étudiées.

Tableau 60. Terrain empirique

➢ Bibliothèques françaises (F) et canadiennes (C)
Bibliothèque nationale de France (BnF) (F)
Bibliothèque publique d'information (Bpi) (F)
Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) (C)
➢ Musées français (F) et canadiens (C)
Centre national et de culture Georges Pompidou (F)
Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) (C)

Deux temps forts composent et organisent la section :
Après les analyses intra-cas présentées lors du chapitre précédent, nous débutons cette partie par exposer les convergences des institutions, selon leur nature. Ainsi, il s'agit de relever les éléments communs susceptibles de rendre plausible la comparaison des organisations culturelles. Dans un second temps, nous exposons l'analyse inter-cas.

Avant de présenter l'analyse inter-cas, il nous semble utile de préciser la ou les natures du lien qui unissent d'une part, les bibliothèques observées et d'autre part, les musées décryptés.

• La BnF, la Bpi et BAnQ

Bien qu'elles aient un statut (bibliothèque de lecture publique, bibliothèque patrimoniale et nationale) et une nationalité différents, les bibliothèques étudiées sont liées de par leur nature. D'ailleurs, de nombreux articles révèlent que chacune d'entre elles se compare et fait référence à l'autre. Plusieurs lectures et prélèvements d'éléments factuels mettent l'accent sur l'homogénéisation de pratiques et modèles ou sur la coopération des établissements.

> - L'exposition « Bibliothèque la Nuit », conçue par Robert le Page, a été créée et présentée par BAnQ avant de l'être à la BnF. (*Le Monde des livres,* 18 mai 2017)
> - Le programme d'obtention de dons suit le même protocole. « Adoptez un livre », « Adoptez une lampe » pour la BnF et « Adoptez un livre » pour BAnQ.
> - Existence d'une relation bilatérale entre la BnF et BAnQ. Dans le cadre de l'IFLA (Fédération Internationale des Associations et Institutions de Bibliothèques), le 17 août 2016, la BnF et BAnQ ont renouvelé leur entente-cadre de coopération. Les accords passés entre les deux établissements consistent à mettre en avant les aspects bibliographiques, numériques et professionnels de leurs projets communs. Dans un communiqué publié par la Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ), Christiane Barbe, la présidente-directrice, exprimait son enthousiasme que *« deux importantes institutions de mémoire et de savoir de la francophonie mettent en commun leurs ressources et leurs compétences. Il s'agit d'une action forte qui témoigne*

d'un engagement sérieux en faveur de la culture francophone, à la fois matérielle et dématérialisée, et du patrimoine documentaire[1] ». Les deux organismes ont signé un accord de coopération sur trois ans, au cours desquels la BnF et BAnQ vont réaliser des projets communs et des plans d'action annuels définis par les deux organisations.
- De nombreux articles issus du Bulletin des Bibliothèques de France (BBF) mettent l'accent sur la comparaison de la BnF et la Bpi, à l'instar de l'enquête sur les publics réviseurs à la Bpi et à la BnF (2013).

• Le MNAM et le MBAM

Bien qu'elles soient de nationalité différente, les deux institutions observées sont deux musées dirigés par des responsables français. D'ailleurs, le président du Centre Pompidou, Serge Lasvignes, fait référence à Nathalie Bondil, la directrice du MBAM.

- « *J'ai été frappé par les réflexions d'institutions étrangères, par exemple celles de la directrice du Musée des beaux-arts de Montréal, qui s'attache à définir ce qu'est la pertinence sociale d'un musée. Elle s'étonne d'ailleurs que les musées français n'aient pas suffisamment ce genre de réflexion*[2]. »
- Leur modèle économique est similaire : malgré leur statut différent (le Centre Pompidou est un musée étatisé ; le MBAM une société de type mixte), les deux établissements sont des organismes à but non lucratif. Leur taux d'autofinancement et part de subventions publiques atteignent respectivement 35% et 65% et 55% et 45%. Il est à noter que le Centre Pompidou est un Établissement Public à caractère Administratif (EPA) et que sa part d'autofinancement est supérieure à la moyenne d'organisations de ce type.
- Le Centre Pompidou et le MBAM ont participé au comité de pilotage de la Mission du Musée du XXe siècle commandée par le Ministère de la Culture et de la Communication en 2016. Nathalie Bondil, directrice et conservatrice en chef du MBAM et Catherine Guillou, directrice des Publics du Centre Pompidou ont travaillé sur le projet.

Section 1. BnF, Bpi, BAnQ

Cette partie vise à examiner et à comparer les données recueillies au sein des trois bibliothèques étudiées : la BnF, la Bpi, la BAnQ. Nous proposons de revenir sur certains éléments convergents selon la nature des institutions. De fait, nous offrons une analyse des résultats obtenus présentée par thème afin de clarifier notre exposé. L'essentiel de notre présentation se concentre sur une analyse inter-cas BnF-BAnQ puisque le raccordement entre les deux institutions est réel et objectif. Cependant, nous intégrons une analyse inter-cas BnF-Bpi au travers des résultats issus du dispositif projectif.

1 « La BnF et BAnQ reconduisent leur entente-cadre de coopération », Actualitté, août 2016.
2- *Le Monde*, 11 septembre 2015.

THÈME 1. MODALITÉS ORGANISATIONNELLES *PROPITIATOIRES* À L'INTÉGRATION DU MARKETING

1. LA DIRECTRICE GÉNÉRALE INITIATRICE DE CHANGEMENT : NOUVEL ÉMETTEUR ET NOUVEAU MESSAGE

Deux nominations récentes à la tête des deux établissements impliquent des changements organisationnels et un nouveau discours relatif à la prise en compte des publics. En effet, Sylviane Tarsot-Gillery, nommée directrice générale de la BnF en février 2014 et Christiane Barbe présidente-directrice de BAnQ en août 2014 orientent les deux institutions dans une nouvelle direction où les politiques actives de développement des publics deviennent une préoccupation majeure. L'analyse du discours de la directrice générale de la BnF met en exergue plusieurs éléments notables relatifs à l'impulsion donnée par la direction aux politiques actives développement des publics, au marketing, aux changements organisationnels, qui méritent d'être exposés ici, sous la forme de verbatims illustratifs. D'autres verbatims, en provenance de répondants de BAnQ, attestent du nouveau discours de l'établissement en faveur des publics.

Tableau 61. La Directrice Générale initiatrice de changement : nouvel émetteur et nouveau message

BnF	BAnQ
« *Oui **parce que je pense qu'il faut donner une impulsion forte et que je me suis personnellement investie dans cette politique.** Et je pense que c'est le prix pour que ça fonctionne. (...) Mais aujourd'hui, **y'a quand même un changement, une impulsion à donner, une dynamique à créer. Il faut que ça vienne de la direction générale.** Parce que sinon **ça va, ça va se diluer puisqu'il n'y aura pas de pilote.** Puisque chacun a un petit bout de la politique des publics. Evidemment je me suis posée la question de mettre cette personne par exemple à la communication, ce qui est traditionnel dans beaucoup d'établissements, c'est communication-marketing. Et je trouve que ça la tirerait trop justement vers les aspects purement de communication alors que je pense que l'idée de mettre en œuvre un certain nombre de méthodes, d'outils tirés du marketing va plus loin qu'uniquement la communication (...) Et que donc on prenne ce temps de la réflexion de se dire finalement à qui on veut s'adresser et dès lors que l'on sait à qui on veut s'adresser, qu'est-ce qu'on va proposer à ces publics, comment on va intéresser ces publics, comment on va organiser et favoriser la rencontre entre ce public, ces publics que l'on veut toucher et ce que l'on a envie de montrer, de valoriser au sein de l'établissement. **Et ça c'est une démarche nouvelle au sein de la structure** ». (Répondant 23)	« *Un changement de philosophie implique un changement de personnels pis là ici, y'a des gens qui sont partis, y'a beaucoup de nouveaux directeurs, c'est comme une nouvelle... (...) Et c'est une nouvelle présidente aussi qui est ici, **alors nouvelle présidente, nouvelle vision**. Elle est... elle a beaucoup d'ambition Madame Barbe, elle est courageuse parce que faut changer la façon de voir.* » (Répondant 64) « ***Madame Barbe** est venue me chercher au musée un petit peu pour faire, moi j'ai fait ça dans plusieurs institutions, de **transformer** l'institution même si c'est un gros navire là, c'est 800 employés* » (Répondant 66) « *Par contre, ça prend une volonté de fer[3] de la part de la haute direction qui va imposer cette chose-là, ça c'est sûr que si y'a pas d'appui de la haute direction, c'est un travail de... c'est épuisant parce que on peut pas changer les mentalités (...) Ça prend... **il faut que le grand boss dise « hey petit boss, moyen boss et toi employé, c'est comme ça*** ». (Répondant 63)

3- Lors de cet entretien, nous décelons le ton du répondant qui traduit la difficulté et la nécessité de la tâche. Le répondant insiste sur « fer ».

D'après les verbatims illustratifs issus du discours de la directrice générale et des entretiens menés avec les agents, **la politique active de développement des publics est menée sciemment et consciemment par la direction générale et s'apparente à une « stratégie » très pensée par la hiérarchie**. Tous s'accordent pour évoquer l'impulsion qu'elle donne à cette mission. D'ailleurs, Sylviane Tarsot-Gilley reconnaît elle-même la nécessité que *« ça vienne de la DG »*.

Il nous semble utile de préciser que les deux directrices récemment nommées à la tête des deux établissements affichent aussi bien un *background* que des expériences professionnelles similaires. Elles partagent également une vision commune de ce que *doit* être la « bibliothèque de demain » et affirment donc la nécessité de prendre en considération les attentes des publics.

Tableau 62. *Background* de Sylviane Tarsot-Gillery

BnF	
Sylviane Tarsot-Gillery	***Background*** Diplômée en droit public et de l'institut d'Etudes politiques de Paris ENA (1986) **Expérience professionnelle** Plusieurs postes à l'administration centrale du ministère de la Culture et de la Communication Directrice de Culturesfrance (2010) Directrice générale déléguée de l'Institut Français (2011) Directrice générale de la BnF (2014)

Tableau 63. *Background* de Christiane Barbe

BAnQ	
Christiane Barbe	***Background*** Baccalauréat en relations industrielles de l'Université de Montréal 2ème cycle en administration publique de l'Ecole nationale d'administration publique **Expérience professionnelle** Sous-ministre au ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (2001-2009) Sous-ministre au ministère de l'Education, du Loisir et du sport (2009-2011) Présidente-directrice générale de BAnQ (2014)

2. *BACKGROUND* DES ÉQUIPES : LA RECHERCHE DE VARIÉTÉ

L'étude des profils récemment recrutés témoignent, dans les deux cas, de la volonté de professionnalisation du marketing.

Tableau 64. Profil des répondants « marketers » de la BnF

N° Répondant	Poste occupé	Background	Arrivée à la BnF	Création de poste
N° 10	Directrice du département des publics et de la médiation	CELSA, marketing, 3ème cycle sociologie	Décembre 2014	Oui
N°18	Chef du service Action Pédagogique	Lettres, ESSEC	Septembre 2015	Non
N°13	Valorisation économique (développement des recettes)	HEC Paris	Septembre 2014	Non
N°29	Chargée de mission marketing et développement des publics	Institut supérieur du marketing	Mars 2016	Oui

Tableau 65. Profil des répondants « marketers » de BAnQ

N° Répondant	Poste occupé	Background	Arrivée à BAnQ	Création de poste
N°62	Directrice des Communications, des Relations Publiques et de la Visibilité Numérique	Etudes journalisme, Radio Canada, volet numérique	Juillet 2016	Non
N°63	Directrice de la Fondation BAnQ	BAC en communication	Année 2009	Non
N°64	Responsable de projet (Direction des Communication)	Communication, santé publique	Mars 2013	Non
N°65	Directrice du développement des affaires et commercialisation	Plusieurs postes de directeurs marketing	Janvier 2016	Oui
N°66	Directeur programmation culturelle	Formation en arts plastiques et en éducation. A aussi été concepteur d'expositions et conservateur.	Août 2016	Non

Ces injections récentes de « profils marketing et gestionnaire » mettent en évidence la tentative de professionnalisation du service ou département concerné par la satisfaction des attentes des publics. Nous notons que ces recrutements - dans les deux cas - ont souvent lieu après la nomination des directrices générales d'où l'impulsion donnée aux politiques actives de développement des publics depuis leur arrivée.

3. DES CRÉATIONS ORGANISATIONNELLES ET FONCTIONNELLES POUR UNE INFLUENCE CROISSANTE DU MARKETING

L'analyse des modalités organisationnelles et l'étude des organigrammes des deux institutions laissent apparaître des créations fonctionnelles en faveur d'une démarche marketing.

Tableau 66. Créations organisationnelles et fonctionnelles

BnF	BAnQ
➢ Comité d'Accueil et de Développement des Publics ➢ Création du poste de chargée de mission marketing et développement des publics ➢ Création du poste de directrice du département des Publics et de la médiation	➢ Création de la direction du développement des affaires et de la commercialisation ➢ Structuration et formalisation de la Fondation

Ces créations fonctionnelles laissent entrevoir la tentative de formalisation d'une démarche marketing au sein de la structure.

THÈME 2. REPRÉSENTATIONS ERRONÉES ET ASSIMILATIONS ABUSIVES : LE CONFLIT DES MONDES

1. LES ARGUMENTS RITUELS DU REJET DU MARKETING ET SES REPRÉSENTATIONS

De nombreux répondants, qu'ils soient réticents ou non à l'intégration du marketing et au dispositif mis en place pour répondre aux attentes du public affirment que l'idéologie est le principal frein à l'influence du marketing. Les verbatims illustratifs ci-dessous proviennent des répondants favorables à l'intégration du marketing au sein de la structure. Ils évoquent les raisons d'ordre idéologique pour comprendre ce rejet. En effet, ces freins reposent en grande partie sur l'idée franco-républicaine d'une bibliothèque qui émanerait uniquement de la sphère publique.

Tableau 67. Arguments rituels du rejet du marketing et ses représentations

BnF	BAnQ
« Y'a beaucoup de représentation, y'a beaucoup d'idéologie. C'est qu'en fait on va pas céder, aliéner les missions de service public au marché. Y'a beaucoup de fantasmes... y'a des craintes justifiées mais elles sont quand même largement fantasmatiques. Et souvent idéologiquement motivées. » (Répondant 26)	*« Je pense que le milieu de la bibliothéconomie est un milieu quand même assez conservateur et assez fermé sur lui-même, qui vise à protéger... Et pour moi c'est un piège parce que si le but c'est de démocratiser le savoir et la culture, comment tu peux être aussi fermé sur toi ? C'est ça. C'est tellement complexe, je trouve que c'est une réflexion assez complexe là. Pis y'a comme un rôle de gardien du savoir, de rigueur, de vulgarisation mais après je pense qu'il faut quand même aller vers les gens pour faire en sorte que ces institutions-là puissent continuer à vivre pis comment aller vers les gens, bah là il faut faire de la pub, il faut utiliser les réseaux sociaux, il faut innover. »* (Répondant 64)
« Donc les réticences, elles sont d'ordre assez idéologiques me semble-t-il parce que les autres critiques qu'on peut faire à mon avis sont... se dépassent très vite. Donc c'est l'idée que le marketing c'est une approche et une méthode du monde privé, du monde lucratif. Et que, par essence, ça n'a rien à voir avec le monde à but non lucratif et culturel. Et par conséquent que le simple fait de ne pas avoir les mêmes finalités entre un établissement culturel à but non lucratif et une entreprise privée invalide la pertinence des outils et de la démarche » (Répondant 23)	*« Pis étant donné justement que y'a des comportements t'sais, y'a des comportements de fermeture (...) Ici là pour moi c'est très similaire avec la France. (...) Bon bref parce qu'on est fermé, parce qu'on veut pas ou qu'on comprend pas, on rejette. »* (Répondant 64)
	*« Moi j'ai fait ça dans plusieurs institutions, transformer l'institution même si ici c'est un gros navire et les bibliothécaires c'est des gens très formés, qui ont **des valeurs particulières** donc c'est pas nécessairement facile. »* (Répondant 66)
	*« Parce que les bibliothécaires c'est des intellectuels ! Qui sont là pour... Moi je les adore là en passant, c'est des gens qui sont dédiés, dévoués mais en même temps ils sont, ils sont là pour transmettre du savoir, de la connaissance, orienter les gens, **pour eux c'est un non sens** d'avoir une marque ou même une approche plus marketing. Eux ils sont là, ils attendent que les choses arrivent. »* (Répondant 63)

Les verbatims précédemment exposés traduisent la difficulté de formaliser et de structurer une démarche marketing au sein des institutions concernées. Ce rejet s'appuie sur des convictions idéologiques partagées par l'ensemble des conservateurs et bibliothécaires qui peinent à être dépassées et qui, par conséquent, freinent l'intégration du marketing au sein de la structure.

2. DOUBLE REJET : VERS UNE INTÉRIORISATION PAR LA « CITÉ MARCHANDE » DES VALEURS DE LA « CITÉ INSPIRÉE » ?

L'exposé qui précède met l'accent sur les raisons et motivations des bibliothécaires et conservateurs pour comprendre le rejet du marketing, associé de manière abusive à l'économie de marché et à ses mécanismes. Il existe encore aujourd'hui une « diabolisation » du marketing ». Les verbatims ci-dessous, extraits du discours de deux répondants de BAnQ, dotés respectivement d'un *background* marketing et communication, nous semblent porteur de sens et permettent d'introduire cette section dédiée au rejet du marketing par les agents constituant l'équipe « marketing » censés incarner la partie opérationnelle de la fonction.

« C'est comme le diable en personne le marketing pis moi c'est ça quand j'étais arrivée, en même temps j'amenais un côté un peu plus « funky », dynamique et « bah toi la fille de marketing », je disais « bah oui t'sais » et pourtant moi quand j'ai fait mes études, j'ai fait aucun cours en marketing sauf un obligé parce que justement je me disais « toi le diable » » (Répondant 63, BAnQ)

« Donc moi j'ai pas de mal à parler de marketing de contenu. Mais dans l'institution ici, c'est pas un terme qui est employé. ***Et même dans mon équipe des communications****, c'est pas un terme qui est employé, encore de manière très large. »* (Répondant 62, BAnQ)

Que ce soit au sein de BAnQ et de la BnF, les équipes dont les missions consistent entre autres à développer les publics, les attirer et les fidéliser, « récusent » le marketing et l'assimilent de manière abusive à « la culture du chiffre » comme en témoignent les extraits suivants.

« Si tu veux en 2006, on était déjà à 20 000 élèves, ça veut dire quoi ? Et ici y'a la culture du chiffre mais ça veut dire quoi ? » (…) « Heu je pense que voilà On veut rationnaliser c'est normal, on veut innover c'est normal mais si tu veux, on est une grande grande heu moi j'ai revu mon directeur, enfin je revois toujours les anciens et en fait, cette bibliothèque est devenue une industrie, une usine et avec une tête qui est complètement déconnectée de la bibliothèque, enfin de ce qu'elle est... » (Répondant 19, BnF)

« On est toujours si tu veux si tu veux, ils veulent être à la mode, enfin ils veulent être tendance, mais on est une grosse bibliothèque, on est un gros établissement, A. fait fi un peu que c'est une bibliothèque (...) Si tu veux parlons marketing mais valorisons ce qui est à valoriser ! Et allons pas inventer un ; truc Faire un espace contemporain mais on est une bibliothèque ! On est dans une bibliothèque, on te fait faire du marketing. (…) L'injonction c'est le chiffre, c'est le volume. « Combien t'as fait aujourd'hui ? » (…)« Et moi, ce qui m'étonne, c'est que dans l'offre qu'on propose ici, voilà, y'a pas de caution scientifique demandée. Voilà, j'imagine qu'un jour on fera des goûters d'anniversaires » (Répondant 19, BnF)

Les extraits ci-dessous issus du journal de bord tenu pendant la période d'immersion au sein de la BnF mettent en évidence les difficultés d'intégration du marketing au sein même des équipes (service de l'accueil et service de l'action pédagogique[4]) en charge de réaliser des actions marketing. On y décèle un rejet des outils proposés par la discipline, rejet perceptible notamment dans l'extrait n°1. Les membres de ces deux services, censés incarner la partie opérationnelle de la fonction marketing dénigrent et méprisent ses moyens d'action et perçoivent difficilement l'apport et la finalité de ces méthodes. Il est essentiel de préciser que les membres de l'équipe « marketing » ne sont ni bibliothécaires ni conservateurs.

4- Ces deux services forment le département des Publics et de la Médiation de la BnF.

Peut-être pouvons-vous évoquer une intériorisation des valeurs de la « cité inspirée » par le département des Publics et de la Médiation.

Extrait n°1

Repas informel le 11 décembre 2015 : Déjeuner avec C. et collègues de l'action pédagogique et de l'accueil. Discussion qui porte que le marketing dans les institutions culturelles. Vocabulaire qui n'est pas apprécié : *benchmarking, feed-back* = ton très ironique quand ils prononcent ces mots. Echange entre deux acteurs. L'un a priori conçoit que ce sont des outils qui peuvent enrichir. L'autre dit « *On a failli y croire !* » Echange complice entre les deux et ironique.

Extrait n°2

Déjeuner informel avec C., M. et E. le 21 décembre 2015. La discussion tourne autour du marketing. M. fait une thèse en sociologie, la représentation du roman pour adolescents aujourd'hui : de l'édition à la réception et « *adore le marketing* ». E. « *n'a pas la passion du chiffre* ». Association du marketing et chiffre. E. reproche aux « marketeurs » d'avoir une vision court-termiste « *il faut faire gonfler les chiffres pendant 2-3 ans, avant qu'ils ne partent. Ils ne voient pas à long terme* ».

THÈME 3. LES CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES ET PSYCHIQUES DU REJET POUR LES « VRAIS MARKETERS »

1- DÉLAISSER LA FONCTION MARKETING AU PROFIT DE LA FONCTION RH

Les difficultés soulevées précédemment impliquent la nécessité de trouver des solutions efficaces aux problèmes engendrés par l'implantation de la démarche marketing. Les responsables « marketers » interrogés sont contraints de mesurer tous les impacts RH en intégrant la dimension managériale et l'accompagnement au changement. De fait, ces nouvelles missions viennent se greffer voire se substituer à leurs responsabilités initiales. Ils consacrent alors la majeure partie de leur temps à « *faire des RH*[5] » au détriment de leurs missions liées au développement des publics. La fonction marketing s'en trouve pénalisée.

« Ça c'est plus dans l'opérationnel, sur la fonction en elle-même, la difficulté aujourd'hui que je rencontre, c'est que… Moins maintenant parce que ça fait trois mois que je suis là et que j'ai passé mon temps à faire de la pédagogie, à aller frapper à toutes les portes ; je suis allée au-devant des publics internes, quelque part, je suis allée faire le marketing de ma fonction en expliquant que le marketing à la BnF c'était pas le marketing de chez l'OREAL. Le marketing de la BnF c'était juste de dire : « on a des publics, on a en face une offre qui est riche, qui est variée, qui est beaucoup plus importante et beaucoup plus diversifiée que la perception qu'en ont les publics de l'extérieur et que donc ce qu'il faut c'est d'essayer de faire un lien entre les deux et que ce lien ça peut s'exprimer par une meilleure formalisation de l'offre, un catalogue… un catalogue de l'offre BnF ; y'en a pas. » (Répondant 29, BnF)

« Si elle n'a pas les compétences mais qu'elle a envie d'apprendre, moi je propose des séances d'initiation au marketing relationnel. Toutes les personnes qui auraient besoin d'une remise à niveau, je le ferai volontiers. Là j'ai déjà à peu près trois personnes. On me l'a beaucoup demandé parce qu'à chaque fois que je fais des présentations, c'est qu'on entre déjà dans le détail (…) Ceci dit, c'est intéressant parce que les gens sont quand même demandeurs une fois qu'on leur explique. Au début, ils sont un peu, voilà ils sont un peu en retrait. Quand on

5- Verbatim extrait d'un entretien mené avec un acteur de la BnF (Répondant 13).

commence à leur expliquer en détail, d'un seul coup, paf, les gens… ça a débloqué quelque chose. « Ah c'est peut-être intéressant finalement, j'y avais pas pensé mais peut-être que là on pourrait en avoir besoin. » (Répondant 29, BnF)

« (…) j'essaie de faire évoluer les mentalités et de dire que c'est correct de parler de marketing parce que dans le fond, on est, quand on est ici, assis à BAnQ, on est en concurrence avec tous les lieux ici à Montréal qui essaient d'attirer les gens pour leur dire « eh venez vers nous, c'est formidable ce qu'on a à vous offrir et tout ça », autant le Parc Olympique que la Place des Arts que le théâtre ; ce sont tous des lieux qui disent en fait aux gens « venez chez nous », alors c'est une sorte de marketing à mon avis. » (Répondant 62, BAnQ)

2. MAL-ÊTRE DES RESPONSABLES MARKETING

Face aux résistances et à la force d'inertie de leurs équipes, les responsables marketing peinent à valoriser et justifier leur poste. Ces derniers sont confrontés au rejet du marketing, tant de la part des conservateurs et bibliothécaires que par les équipes en charge de développer les publics. Malgré cette incompréhension mutuelle, les responsables marketing s'interrogent et questionnent leurs *« ambitions peut-être démesurées*[6] *»*. Afin d'illustrer notre propos, il nous apparaît pertinent de présenter au lecteur une synthèse rédigée suite à un entretien mené avec le responsable marketing de la BnF. Cette note a été rédigée juste après l'entrevue et révèle la zone d'inconfort dans laquelle se trouve le répondant.

Encadré 56. Synthèse issue du journal d'entretiens

Entretien qui a permis de confirmer les propos et données obtenus lors du premier entretien, le 16 juillet 2015. Résultats similaires au premier entretien. Très difficile de travailler de manière collaborative au sein de la BNF. Les choses se mettent progressivement et difficilement en place. Tout ce qui a trait au marketing est nouveau pour la BNF. L'expert pense qu'à terme il serait souhaitable de développer une grande direction des publics. Aujourd'hui, il s'agit uniquement d'une direction des publics pour les expositions et les manifestations et les collaborateurs intervenant au sein de cette direction ne sont pas censés travaillés sur les publics des lecteurs. C'est la Direction des Collections qui travaille sur cette thématique. Pour reprendre les termes de l'expert, il s'agit selon elle d'un système peu « schizophrénique ». Les prises de décisions futures devraient par la suite redéfinir l'organigramme. La création d'un comité de développement des publics montre une certaine impulsion de la part de DG de rassembler (faire plus de place au marketing ?). Comité de développement relié à la DG (elle n'a pas osé l'appeler marketing, cf. douzième entretien). Attitudes : semble démoralisée par cette manière de travailler qui n'est pas collaborative « chacun fait les choses dans son coin ». L'expert « se demande ce qu'elle fait là », ce qui questionne la justification de son poste, la justification du marketing. Lors de l'évocation des objectifs de rentabilité de l'Opéra, l'expert prend un ton assez ironique par rapport au fait qu'ici les objectifs de rentabilité sont absents. *A priori*, elle ne semble pas volontaire pour conserver son poste de manière durable.

Nous retrouvons les mêmes difficultés au sein de BAnQ :

*« Parce qu'avec le Square, moi je l'ai vécu, ça a été toute une épopée quand même, au niveau de l'intégration des logos de la Banque Nationale, et j'entendais des réflexions dans les réunions d'équipe par des collègues pis « mais mon dieu mais ça n'a pas lieu d'être », **c'est mon propre milieu qui m'empêche d'avancer.** Eh c'est dur là, qu'est-ce qu'on fait avec ça après là ? »* (Répondant n°3, BAnQ)

6- Verbatim extrait de l'entretien avec le répondant 29 (BnF).

Synthèse de l'analyse inter-cas BnF-BAnQ

L'analyse des entretiens menés avec des responsables marketing laisse apparaître un sentiment d'impuissance et d'inefficacité face aux situations rencontrées.
L'analyse comparative BnF-BAnQ laisse apparaître des modèles organisationnels similaires et un rejet du marketing idéologiquement motivé. On y retrouve la même méfiance vis-à- vis du marketing et des représentations erronées qui sont essentiellement le produit d'une grande méconnaissance de la discipline. Nous évoquons les freins à l'intégration du marketing mais il est essentiel d'exposer et de questionner les changements organisationnels mis en œuvre pour accorder un pouvoir plus explicite à la fonction. Le recrutement de responsables marketing, les créations de postes dédiés à la démarche et surtout, l'impulsion de la direction générale sont autant d'éléments qui devraient permettre de légitimer le marketing au sein des bibliothèques. Néanmoins, il règne encore un profond désintérêt pour la discipline comme en témoigne l'absence de candidature française et canadienne pour le prix international du marketing des bibliothèques 2017 attribué par la section Management et Marketing de l'IFLA. Aujourd'hui, l'un des enjeux pour les bibliothèques est de réussir à démystifier et à « dédiaboliser » la fonction marketing. Dans le même temps, il est nécessaire d'accorder une attention renforcée à l'articulation de ces deux « mondes » pour plus de cohérence dans la construction de la démarche afin de laisser sa chance au marketing dans les bibliothèques.

Focus BnF-Bpi : Dispositif projectif

Nous insérons ci-dessous une carte mentale relative au dispositif projectif administré auprès de certains répondants de la BnF et la Bpi. Rappelons que huit dessins ont été proposés (disponibles en annexe 18) à plusieurs acteurs des institutions en vue de découvrir les représentations et motivations sous-jacentes liées au marketing. Après la retranscription des réponses des répondants, il est important d'exposer l'analyse de trois des huit planches ; les plus porteuses de sens et les plus commentées par les interlocuteurs.

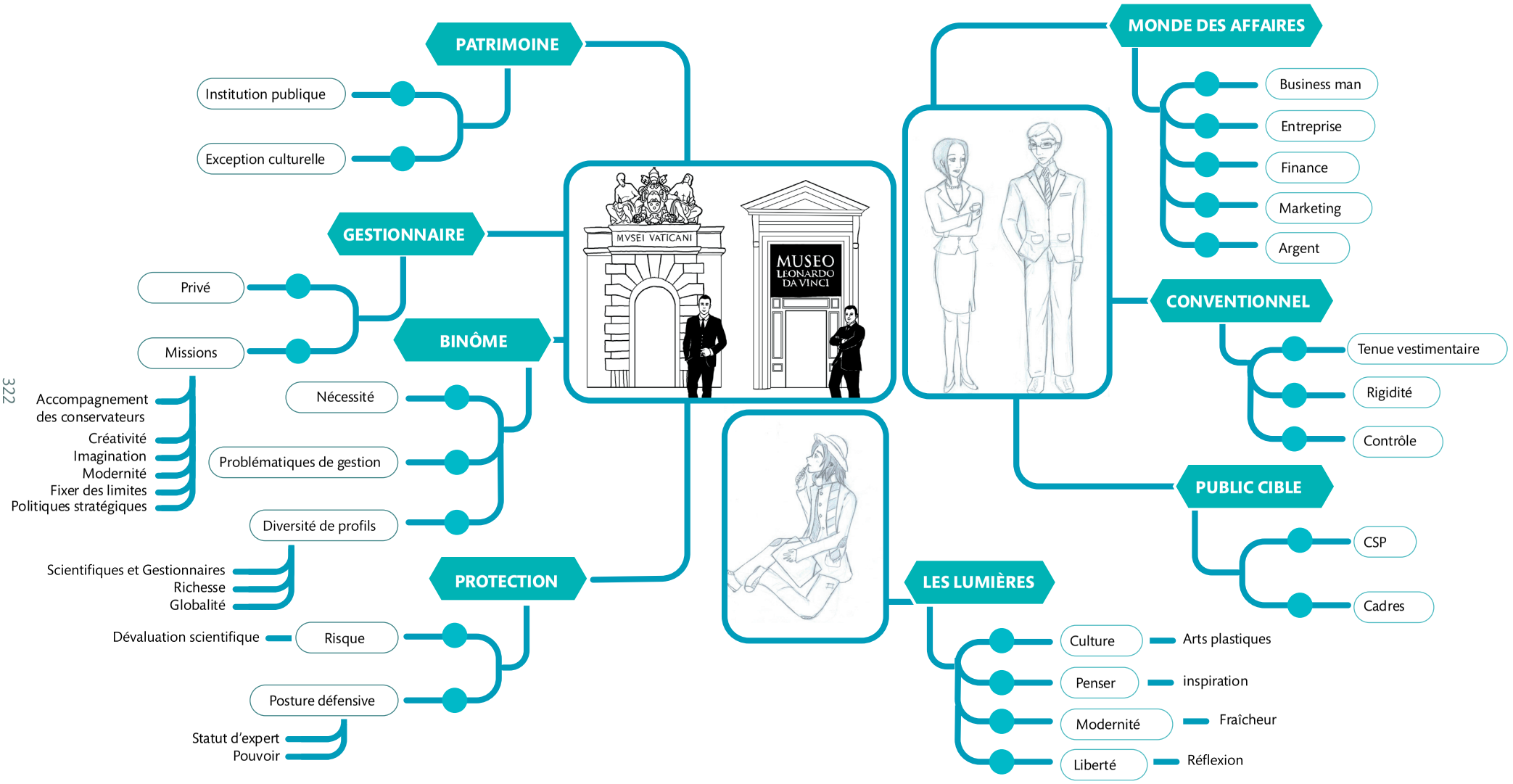


Figure 28. Carte mentale des représentations du marketing

Section 2.
Le MNAM et le MBAM

Cette seconde partie vise à analyser et comparer les données recueillies au sein des deux musées observés : le Musée National d'Art Moderne (MNAM) et le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM). Tout comme la première section, nous proposons une synthèse des données analysées sous la forme de thèmes communs aux deux institutions étudiées. Afin d'apporter de la clarté et de la visibilité à notre exposé, nous présentons l'essentiel des résultats sous la forme de tableaux.

THÈME 1 : PROFESSIONNALISATION DU DÉPARTEMENT MARKETING

1. STRUCTURE DU DÉPARTEMENT « MARKETING »

Les deux musées disposent d'une direction dirigée vers leurs publics qui s'organise de la manière suivante :

• Centre Pompidou : Direction des Publics :
- Service de la médiation culturelle
- Service du développement des publics
- Service de l'accueil des publics
- Service de l'information des publics
- Service administratif

• MBAM : Direction des Communications :
- Service de la publicité, des partenariats et de la promotion
- Service de la production d'imprimés
- Service de la gestion du numérique
- Service des Évènements

La direction des Publics du Centre Pompidou (CP) est composée de 200 employés alors que la direction des Communications du MBAM en compte 17. Toutefois, si nous souhaitons harmoniser et uniformiser cette analyse, il nous faut préciser que le service de l'accueil des publics du CP comprend 175 agents. Or, ce service ne figure pas dans la direction des Communications du MBAM. L'équivalent - en termes de missions- à la direction des Communications du MBAM est le service du développement des publics ainsi que le service de l'information des publics du CP qui comptent respectivement 10 et 5 personnes.

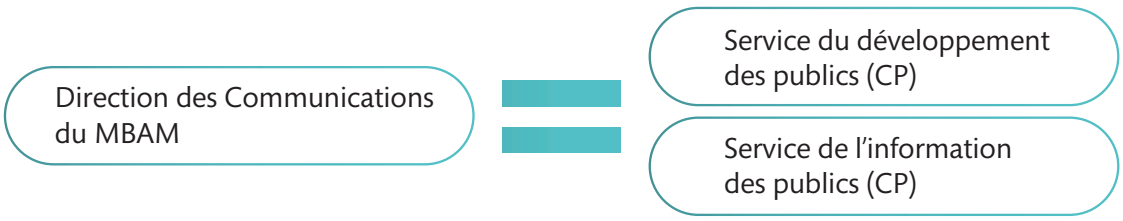


Figure 29. Equivalence des services marketing

2. ETUDE DES *BACKGROUND* DES RESPONSABLES DES SERVICES

Toujours dans le but de prolonger notre analyse des modalités organisationnelles liées à la fonction marketing, nous interrogeons les profils des responsables des services dédiés au marketing dans sa globalité.

Tableau 68. *Background* de la direction des Communications du MBAM

N° Répondant	Poste occupé	Background	Arrivée au MBAM
N°53	Directrice des Communications	Etudes françaises Agences de publicité (25 ans) Cossette	2 ans et demi
N°54	Chef de la publicité, des partenariats et de la promotion	HEC Montréal (marketing) Agences de publicité	8 ans
N°55	Chef du service de la production d'imprimés	EDHEC Agence de publicité BAC en histoire de l'art	10 ans
N°56	Gestionnaire numérique	BAC en communication marketing Agence de publicité	1 an
N°57	Chef des Évènements	Cursus en communication Secteur bancaire	10 ans

Tableau 69. *Background* de la Direction des Publics du Centre Pompidou

N° Répondant	Poste occupé	Background	Arrivée au CP
N°45	Directrice des Publics	Histoire de l'art Commerce Directrice des Publics Louvre (2000-2015)	2 ans
N°46	Chef du service développement des publics	Maîtrise d'économie bancaire et monétaire Spécialisation dans le domaine de la gestion des activités touristiques et culturelles Cabinet de conseil en management	2 ans
N° 52	Adjointe au chef du service du développement des publics	École de Commerce Editions Atlas Fnac (programme adhérent) Conseil en stratégie digitale	1 an et 3 mois
N°51	Chef du service de l'information	Formation d'histoire et de documentaliste Plusieurs métiers effectués au Centre	A son ouverture

Nous attirons l'attention du lecteur sur les récentes « injections » de profils marketing au sein du Centre Pompidou (excepté le répondant N°51). Comme nous l'avons exposé lors de l'analyse intra-cas, la directrice des Publics du CP a restructuré les services dédiés aux publics et recruté ses équipes avec un *background* marketing. Nous ne les avons pas toutes interrogées mais avons tout de même relevé des informations relatives à leur profil : des

études en école de commerce (ESCP ; EDHEC) ainsi que des expériences professionnelles dans le secteur privé (CHANEL). Leur recrutement est récent (2015).
Les membres de la direction des Communications du MBAM sont pour la plupart installés depuis 10 ou 8 ans et disposent d'un *background* marketing avec une ou plusieurs expériences dans des agences des publicité. La professionnalisation du département « marketing » du MBAM est antérieure à celle du CP même si celle-ci semble s'être intensifiée ces deux dernières années. D'ailleurs, la directrice des Publics du CP confirme sa volonté de professionnaliser les services dédiés aux publics.
« Donc, en tout cas moi, c'était le cas au Louvre, c'est le cas ici, c'est que je lutte beaucoup pour rejeter ou refuser des candidatures qui me viennent d'horizons un peu bizarroïdes pour justement continuer de professionnaliser ce domaine. » (Répondant 45)

3. PRATIQUES OPÉRATIONNELLES

Le degré de professionnalisation du marketing se manifeste également à travers le changement récent de l'outil de billetterie des deux musées.

Le MNAM a fait l'acquisition d'un outil de gestion de la relation client afin de *« mieux connaître les publics, mieux les cibler, mieux le faire des propositions. C'est complètement révolutionnaire au Centre. On avait le même système depuis 14 ans.* » (Répondant 47)
D'ailleurs, le directeur général du CP interrogé lors de la phase qualitative exploratoire l'avait annoncé : *« On a outil de billetterie un peu « vieillot », qui est techniquement « vieillot », qui est commercialement « vieillot », (…) enfin c'est la direction du développement et des publics qui est en charge de ce dossier qui est un gros dossier avec un enjeu, on va dire « technique », assurer la bonne comptabilisation des opérations de la billetterie, avoir plus de caisses automatiques et développer la vente en ligne, derrière, vous avez un enjeu commercial, évidemment un outil qui peut nous sortir des statistiques commerciales. C'est un outil qui peut vous permettre d'être flexible, d'anticiper certains phénomènes, de vous dire « tiens j'ai pas assez de chinois, il faudrait que j'en aie plus », « j'en ai trop, je vais prendre plus d'américains » enfin vous voyez… c'est d'avoir des outils qu'on n'a pas.* » (Répondant 6)

Le MBAM a lui aussi intégré un nouvel outil de billetterie. *« Donc là, on a acquis la billetterie depuis un certain temps ; depuis le mois de septembre*[7]*. Avant la billetterie relevait d'un autre service donc on a pris le modèle qui est nord-américain qui en général, l'expérience-client, marketing, tu appelleras ça comme tu voudras, va être va être faite par un service, une unité de service, que tu peux suivre ton client de A à Z, essayer de le convertir à toutes les étapes.* »
(Répondant 60)

THÈME 2 : VISION DU MUSÉE PARTAGÉE : INNOVATION ET MODÈLE SOCIAL AU CENTRE DU DISCOURS

Le Centre Pompidou et le MBAM ont participé à la mission « Musée du XXIe siècle » commandée par le ministère de la Culture et de la Communication en 2016. Rappelons que cette mission a associé l'ensemble des musées de France et a travaillé à définir ce que pourrait être le musée du XXIème siècle dans le contexte de la transition numérique et la mondialisation. D'autres enjeux ont été abordés tels que ceux de l'éducation artistique, de la diversification des publics et de l'insertion dans l'univers économique.

7- Septembre 2016.

Les propositions ont été transmises au ministère en février 2017.

Nathalie Bondil, la directrice et conservatrice en chef du MBAM a fait partie du comité de pilotage relatif au « musée éthique et citoyen » qui consistait à travailler sur :

- Le renforcement des liens sociaux ;
- La dynamique des territoires ;
- La valorisation de la citoyenneté ;
- L'ouverture aux autres.

Catherine Guillou a quant à elle représenté le Centre Pompidou en qualité de Directrice des Publics et a fait partie du comité de pilotage sur « le musée comme écosystème professionnel » qui concernait :

- L'évolution des métiers du musée ;
- L'évolution des missions de service public.

L'étude du discours des deux responsables nous permet de mettre en exergue leurs convergences relatives à leur vision du musée du XXIème siècle.

Il nous faut rappeler que Nathalie Bondil et Catherine Guillou n'occupent pas le même poste et qu'il peut sembler décalé de les comparer compte tenu de leurs responsabilités distinctes. Toutefois, les deux institutions ne sont pas de même envergure : Nathalie Bondil dirige une institution de taille plus petite (200 personnes) et Catherine Guillou un département de 200 personnes. A ce titre, nous supposons leur comparaison « plausible et objective ». De plus, leur participation à la mission gouvernementale et à la rédaction des propositions appuient la légitimité à comparer leurs vision et discours.

Les deux responsables partagent une définition similaire du musée du XXIe siècle. Elles soulignent la nécessité du musée comme modèle social où l'établissement est considéré comme un lieu où les visiteurs se retrouvent, échangent et se sociabilisent. Aussi, l'innovation fait partie de leur discours et contribue à l'influence du marketing dans la structure. De fait, il propose des leviers d'action pour répondre à ce nouveau besoin de socialisation des visiteurs par les dispositifs de médiation et contribue à l'innovation.

Le tableau ci-dessous recense la vision du musée du XXIe siècle, à la fois de la directrice et conservatrice en chef du MBAM et de la directrice des Publics du Centre Pompidou.
Leur vision commune traduit la nécessité du marketing au sein des organisations muséales.

Tableau 70. Vision du musée du XXIe siècle par le MBAM et le MNAM

Le musée du XXIe siècle		
	Centre Pompidou	MBAM
MODÈLE SOCIAL	*« Je pense que les gens n'ont plus envie d'aller au musée comme ils allaient au temple, ils ont envie d'aller au musée comme ils vont au café. Heu ou comme il vont, je sais pas moi, dans un lieu branché, de rendez-vous où on se sent bien et où on a envie de* ***se socialiser*** *quoi. Heu, j'ai presque envie de dire –alors ça fait débat c'est clair-, heu, que la dimension culturelle elle est secondaire. Ce que les gens ont envie, c'est d'être environné de culture, mais pas forcément dans une... posture religieuse vis à vis de la culture. Heu, le sacré, ça intéresse pas... Enfin, c'est pas cette relation que les gens ont. »*	*« (...) on va vraiment vers un musée qui va être un atout de* ***progrès social****, pour sa ville, pour sa collectivité. C'est un lieu où on se retrouve physiquement mais aussi individuellement. On se retrouve,* ***on se retrouve ensemble****, mais pas devant un écran et on partage* ***une expérience commune****. C'est vraiment de travailler sur la notion expérientielle de qu'est-ce qui distingue un musée par rapport à d'autres... »*
INNOVATION	*« Parce que au fond, ce que je crois c'est que, alors que nous sommes par essence – on devrait en tout cas-, par essence, être labellisé presque entreprise créative (...) C'est à dire, puisque qu'une* ***entreprise créative*** *est une entreprise qui est une entreprise qui joue sur l'essai-erreur en permanence et qui assume de dire « bon allez, on se lance dans ce projet », sous une forme de labo, « on va jusque là, si on se casse les dents, si on se plante, on reprend, c'est par réitération et c'est comme ça qu'on évolue, qu'on avance et qu'on créé des choses nouvelles »*	*« Nathalie a une vision ambitieuse du Musée, elle cherche a le renouveler, à le penser différemment. Elle a initié des expositions avec des scénographies originales différentes de ce qu'on voit habituellement dans les musées. Elle a intégré la musique dans plusieurs expositions et elle invite régulièrement des artistes de différentes disciplines à contribuer à des expositions (cinéastes, artistes de cirque, danseurs etc). Dernièrement, elle a publié un manifeste pour un musée humaniste qui décrit sa vision de l'impact de l'art sur la santé, l'éducation et le mieux être. »* (Répondant 53)

THÈME 3 : EXERCICE DU LEADERSHIP : CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES EN FAVEUR DU MARKETING

Avant d'exposer notre analyse, il convient de prendre des précautions dans la comparaison du leadership des deux directrices. A ce titre, nous nous appuyons sur la même justification que celle énoncée dans la partie précédente pour dégager les ressemblances entre les deux responsables. Aussi, des éléments structurels sont à considérer : la taille de la structure (I) et le background des deux directrices (II).

I- La directrice des Publics du Centre Pompidou (Catherine Guillou) gère une équipe de 200 personnes et la directrice-conservatrice en chef du MBAM (Nathalie Bondil) dirige une institution de taille équivalente à la direction des Publics du CP.

II- Catherine Guillou dispose d'un double « background » : elle a suivi des études de philosophie et intégré une école de commerce. Elle évoque un profil « bicéphale ». Nathalie Bondill, quant à elle, n'a pas fait d'études de commerce mais a un parcours typique de conservateur. En revanche, elle précise avoir « un esprit d'entrepreneur » lors de l'entretien semi-directif n°9.

A ce titre, la comparaison des deux directrices apparaît légitime.

Tableau 71. Caractéristiques personnelles

Nathalie Bondil	Catherine Guillou
« Madame Bondil est très dynamique. (...) Nathalie veut excessivement faire connaître son musée à l'international. Elle est en amour avec l'art-thérapie. (...) C'est une femme très brillante, c'est une femme, t'es dans la même pièce qu'elle, ***puis elle commence à te parler d'un sujet, même si le sujet t'intéresse pas, tu es comme « waouh*** *! » (...) C'est une intellectuelle et c'est vraiment une femme très... Elle a énormément de caractère, de personnalité, elle sait ce qu'elle veut. Elle a une touche d'humour à travers tout ça mais t'sais c'est une personne, elle en donne beaucoup. Elle en donne beaucoup ».* (Répondant 56) ***« Nathalie est la voie dans tous les sens du terme « voix ».*** (Répondant 53) *« Nathalie n'aime pas l'échec, y'a des gens qui nivèlent par le haut, et les autres par le bas. Nathalie, c'est par le haut. »* (Répondant 53)	*« Bon, y'a d'une part, les équipes, par exemple Catherine, c'est quelqu'un... (...) elle vient du Louvre et voilà en plus, « on s'est dit quelqu'un qui vient du Louvre »,* ***y'a une petite auréole*** *autour, en plus, du coup,* ***elle apporte vraiment de la crédibilité à ce genre de démarche*** *(...) »* (Répondant 52) *«* ***Je pense que Catherine Guillou qui est une grande professionnelle les a amenées ici*** *entre autre chose heu, en disant « on ne peut pas faire autrement, ça ne se discute même pas »* (Répondant 51) ***« Mais bon Catherine l'a porté à un autre niveau je pense »*** (Répondant 51)

Les deux femmes sont qualifiées par leurs équipes de « femme de terrain » et partagent une vision similaire du leadership.

THÈME 4 : CONFRONTATION DU SYSTÈME DE GOUVERNANCE DU MUSÉE CANADIEN-FRANÇAIS : DEUX REGARDS CROISÉS

Nous l'avons évoqué plus haut, les deux acteurs étudiés ont des traits de personnalité similaires : entrepreneur, leader, charismatique. Dans sa carrière, Catherine Guillou a toujours participé à des projets « d'envergure » : le projet de la Villette à sa genèse, le Louvre-Lens, « le Centre Pompidou, 40 ans après. » La directrice des Publics s'est souvent retrouvée à manager des projets. Cette vision du mode projet est partagée avec Nathalie Bondil, la directrice et conservatrice en chef du MBAM qui stimule ses équipes autour de projets collectifs. Les deux directrices partagent également le même regard sur le système de gouvernance anglo-saxon et français des musées. L'une a travaillé en France avant de diriger le MBAM et pose un regard distancié par rapport à la France. L'autre a toujours travaillé en France mais a, dans son approche, la vision anglo-saxonne. Même si elle admet que *« tout n'est pas transposable, les musées français devraient s'en inspirer. »*

Nous proposons un tableau récapitulatif de la vision des deux directrices du système de gouvernance du musée canadien et du musée français (cf. tableau page suivante).

La vision anglo-saxonne présente dans le discours de la directrice des Publics du Centre Pompidou témoigne de son souhait d'accorder un pouvoir explicite au marketing dans la structure. En effet, *« les équipes dirigeantes des organisations artistiques et culturelles de ces pays[8], sensibilisées ou formées au management, font souvent preuve d'un grand pragmatisme dans leur action et d'une volonté de progresser en utilisant tous les outils qu'elles jugent utiles, au premier rang desquels le marketing. »* (Gombault, 2009, p. 43) D'ailleurs, Catherine Guillou,

8- Etats-Unis, Canada, Royaume-Uni, Australie.

au moment de notre immersion au sein du MBAM, nous conseille de *« profiter de l'aura de Nathalie Bondil qui fait un travail remarquable*[9] *»*.

Tableau 72. Vision des modèles anglo-saxon et français

MBAM	MNAM
Bottom-up versus Top-down	
« On n'est pas du tout dans un système verticalisé, hiérarchisé, top-down comme en France »	*« Alors là si y'a bien un domaine où les organisations ne sont pas conçues pour être des organisations créatives, c'est bien les musées. Y'a pas meilleur exemple qu'un modèle bureaucratique. »*
Son institution versus son corps de métier	
« Pour avoir cette agilité, cette flexibilité, pour pouvoir se dire avant donc la protection de son corps professionnel, c'est vraiment de son métier, quand on va pouvoir libérer les esprits de ces corporatismes, eh bien on va pouvoir tous ensemble travailler pour un projet collectif, commun, qui est celui de l'entreprise. (...) et je crois que quand on est en France, on hérite d'un corps, on hérite d'un métier, on se voit dans un métier avant que de se voir au service d'une entreprise. Ou au service d'une institution, ou au service des publics.»	*« Et pourquoi de la médiation ? Bah parce que il va falloir que, il faut qu'on arrête une bonne fois pour toutes et là, pour le coup, les musées anglo-saxons, encore une fois sont beaucoup moins décomplexés, c'est-à-dire qu'il faut arrêter de jargonner, faut arrêter d'être dans une approche trop élitiste, faut arrêter d'écrire des cartels juste imbitables heu et ça c'est le boulot du médiateur. Mais aujourd'hui, en France, en tout cas, le médiateur il n'est toléré ou il n'est considéré légitime que si en fait, c'est un ex-conservateur. »*
Projet collectif versus fermeture	
« Ça fait que le projet collectif il est pas du tout le même, ce qui fait que par exemple, quand on est en Amérique, l'écosystème que représente les gens qui vont s'intéresser à la culture (...) vont travailler ensemble pour bâtir un projet commun, pour bâtir un musée plus grand. » *« On a beaucoup plus de liberté dans l'appréhension des œuvres au Québec et une vraie culture du projet qui n'existe pas en France ».*	*« Alors, ce qu'il faut savoir, ici, au Centre Pompidou, c'est une drôle de maison, c'est-à-dire très ambigüe, très ambivalente c'est-à-dire, que de l'extérieur, on a l'impression d'une institution dynamique qui bouge et qui est moderne et en fait, elle l'est pas du tout. De l'intérieur, la question justement de l'organisation, des process, des procédures, des outils, c'est le Moyen-Age (...) Le truc c'est que le Centre Pompidou est un village gaulois qui ne s'est pas ouvert au monde. »*
« Et donc voilà moi je pense que en France, on est complètement à la bourre quoi » (Catherine Guillou)	

9- Échange par courriel au mois de novembre 2016.

Synthèse de l'analyse inter-cas MNAM-MBAM

L'analyse inter-cas MNAM-MBAM et particulièrement l'analyse des entretiens menés auprès de la directrice des Publics du MNAM et de la directrice et conservatrice en chef du MBAM laissent apparaître une vision commune de ce que doit être le musée du XXIe siècle et la place du marketing dans un établissement muséal donné. Toutefois, le modèle organisationnel du MNAM est « archaïque » pour reprendre le terme de la directrice des publics du MNAM qui souhaiterait « rattraper le retard » du Centre Pompidou. Le MBAM semble être un modèle pour le Centre Pompidou qui fait référence à plusieurs reprises au « travail remarquable » réalisé par Nathalie Bondil : la place des publics est au centre de la mission du musée montréalais, à la fois dans le dire et dans le faire. La cohérence d'ensemble tout au long de la ligne hiérarchique et la vision de la directrice et conservatrice en chef diffusée dans l'ensemble de l'établissement permet l'articulation du dire et du faire, qui de facto, favorisent la place du marketing dans l'organisation.

CHAPITRE 9 : DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre est dédié à la discussion des résultats, réalisée à partir des cinq expériences de terrain que nous venons de relater. Dans un premier temps, cette section propose de rappeler les propositions élaborées à partir du cas pilote. Dans un second temps, nous exposons une synthèse des phénomènes jugés pertinents - relevés à partir des cinq cas - leurs antécédents identifiés et leurs conséquences observables dans l'organisation, et les mettons en perspective avec les propositions formulées au préalable. Ainsi, nous tentons de mettre au jour les mécanismes systématiques et constants en vue d'élaborer des propositions générales.

Section 1. Rappel des propositions

1.1. RAPPEL DU TERRAIN EMPIRIQUE

Suite à l'analyse intra-cas de la BnF qui constitue notre cas pilote, nous avons élaboré des propositions qui avaient pour objectif d'être confirmées ou infirmées par les autres cas étudiés. Avant d'exposer à nouveau les propositions construites à partir du cas BnF, nous rappelons les cas traités.

Tableau 73. Terrain empirique

Terrain empirique
Bibliothèque nationale de France (BnF) : cas n°1
Bibliothèque publique d'information (Bpi) : cas n°2
Musée national d'art moderne (MNAM) : cas n°3
Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) : cas n°4
Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) : cas n°5

1.2. LES PROPOSITIONS ÉLABORÉES APRÈS L'ANALYSE DU CAS BNF

Nous recensons et classons en trois ensembles les propositions formulées suite à l'étude du cas BnF.

→ Les modalités de la variété requise : principe de précaution et légitimité

P1- *Plus le responsable marketing recruté dispose d'une expérience professionnelle en marketing dans un établissement public, plus le marketing est intégré dans l'organisation.*

P2- *Moins le profil du directeur marketing est hybride (compétences marketing et connaissances artistiques), moins le marketing est légitimé auprès des conservateurs.*

P3- *Plus l'injection de background marketing est grande, plus cela encourage à la professionnalisation et à l'influence du marketing dans l'organisation.*

P4- *Plus le langage du marketer recruté occulte la terminologie relative au marketing, plus cela est favorable à l'intégration du marketing.*

P5- *Plus le directeur marketing est respectueux de la culture de l'établissement et attaché au cœur de métier de la structure plus cela favorise la coexistence des deux cités.*

P6- *Moins le directeur général de l'établissement culturel dispose de compétences managériales et scientifiques moins le marketing sera intégré et diffusé dans l'organisation.*

→ Le management exercé par la Direction des Publics

P7- *Plus le responsable marketing accompagne les équipes, fait de la pédagogie en interne, propose des séminaires de sensibilisation, plus le marketing est compris et accepté par les équipes.*

P8- *Plus le responsable marketing exerce un style de management « responsabilisant », plus la nécessité du marketing dans un contexte de crise budgétaire est comprise par l'organisation.*

P9- *Moins le management par projet existe dans l'organisation, moins la coordination inter-fonctionnelle se développe et moins cela facilite l'intégration du marketing.*

→ Modalités organisationnelles

P10- *Plus le marketing s'installe progressivement et graduellement dans l'organigramme plus il est accepté par l'ensemble de l'organisation.*

Les propositions exposées ci-dessus vont à présent être mises en perspective avec les phénomènes relevés sur le terrain.

Section 2.
De la mise au jour de « lois » générales

Notre recherche aboutit à deux apports principaux au niveau de :

(1) L'intégration vertueuse du marketing dans les organisations culturelles

(2) L'intégration dysfonctionnelle du marketing dans les organisations culturelles

Cette seconde partie a vocation à déterminer les mécanismes jugés systématiques à partir de phénomènes observés sur le terrain, en vue d'élaborer des lois de production probables.

Proposition 1 :

Plus le responsable marketing recruté dispose d'une expérience professionnelle en marketing dans un établissement public, plus le marketing est intégré dans l'organisation.

Nous partons des propositions formulées et relevées à partir du cas BnF et les mettons en perspective avec les phénomènes observés sur le terrain.

Seules les observations et les analyses effectuées à la BnF et au MNAM semblent valider cette proposition. Nous n'avons pas recueilli suffisamment de données « valables » auprès des trois autres cas pour affirmer ou infirmer cette proposition.

Les cas n°2, n° 4 et n°5 ne corroborent pas cette proposition.

Proposition 2 :

Moins le statut du directeur marketing est hybride (compétences marketing et connaissances artistiques), moins le marketing est légitimé auprès des conservateurs.

Seule la responsable marketing du MNAM affirme en effet que disposer à la fois de compétences marketing et de connaissances artistiques permet de légitimer la fonction de marketer auprès des conservateurs. *« Après, c'est vrai que la philo, enfin le côté sciences humaines de mon parcours fait que y'a l'apport de la culture générale ça c'est sûr. Je pense qu'il faut qu'un directeur des publics ait une bonne culture générale pour quand même avoir et des idées et des réactions pertinentes, notamment face à la communauté des conservateurs et que voilà, quand on parle d'un artiste, quand on parle d'un mouvement, quand on parle d'un réseau heu… de galeries, de galeristes ou quand on parle, je sais pas, … quand on jargonne on va dire autour du monde scientifique des musées (…) »* (Répondant 45)

Les autres cas ne corroborent pas cette proposition.

Proposition 3 :

Plus l'injection de background marketing est grande, plus cela encourage à la professionnalisation et à l'influence du marketing dans l'organisation.

Origines vertueuses :

la loi de la variété requise développée par Ashby (1956) met l'accent sur la nécessité de recruter des individus doublement sensibles et compétents pour assurer l'acceptation du marketing dans la structure : des profils hybrides qui assurent l'unité par le mélange.

Phénomène observé :

le recrutement croissant de profils « marketing »

Conséquences :

le recrutement progressif de responsables marketers permet de diminuer le rapport de force entre la « cité » artistique et la « cité » marchande.

Explications

Les institutions culturelles recrutement depuis ces dernières années des profils « marketers ». Cette injection de nouveaux *background* est très récente pour les structures françaises étudiées mais aussi pour la Bibliothèque et Archives nationales du Québec.
Dans chaque cas étudié, l'émergence de profils « marketing » encourage à la professionnalisation du service marketing et à son influence. Le cas Bpi est le seul qui n'a pas encore réussi à professionnaliser ce service. En conséquence, le marketing peine à être diffusé dans l'établissement par un manque de compétences.

Les informations recueillies, les analyses et les résultats corroborent cette proposition.

Proposition 4 :

Plus le langage du marketer recruté occulte la terminologie relative au marketing, plus cela est favorable à l'intégration du marketing.

Origines dysfonctionnelles :

la coexistence difficile de la cité « artistique » et de la cité « marchande »

Phénomène observé :

la dissimulation sémantique du marketing

Conséquences :

le mot marketing demeure tabou

Explications

Chaque cas étudié montre ce phénomène. Le terme marketing n'existe pas dans l'organigramme des organisations culturelles, qu'elles soient françaises ou canadiennes. Bien que le document institutionnel n'affiche pas cette dénomination, le mot est parfois employé par les directeurs en charge des publics dans les établissements avec leurs équipes. Toutefois, auprès de la « cité artistique », le mot est crypté sous d'autres appellations telles que « les publics ».
La grille de lecture de Boltanski et Thévenot (1991) fournit une explication à ces origines dysfonctionnelles. L'usage du mot « marketing » renvoie aux valeurs issues de la « cité » marchande, difficilement compatibles avec la « cité » artistique.
La revue de la littérature a montré que dans le champ culturel, le mot « marketing » est longtemps demeuré tabou, cristallisant contre lui des attitudes négatives de la part d'artistes, de scientifiques voire d'administrateurs, qui le rejetaient, et qui aujourd'hui le jaugent avec circonspection (Bourgeon-Renault et al., 2009, p.1). Les conséquences de la dissimulation sémantique montre que le mot demeure tabou, qui *de facto*, peut freiner son acceptation dans l'organisation.

Les cas n°1, n°2, n°3 et n°5 confirment cette proposition. Les répondants interrogés affirment que certains mots relatifs au marketing ne peuvent être employés. Les réactions suite à la diffusion du rapport d'étonnement de la Directrice des Publics et de la Médiation de la BnF en témoigne. Il est aisément compréhensible que le cas n°4 ne rencontre pas ce type de dissimulation.

La proposition est corroborée.

Proposition 5 :

Plus le directeur marketing est respectueux de la culture de l'établissement et attaché au cœur de métier de la structure plus cela favorise la coexistence des deux cités.

Les directeurs « marketing » interrogés dans le cadre de l'étude montrent un attachement au cœur de métier de la structure et sont conscient que le marketing *n'est qu'un* outil pour valoriser le contenu culturel. Tous parlent de « trésor » conservé par les institutions et que le marketing est un outil pour valoriser ce « trésor » ou ce « contenu ».

Cette proposition est corroborée.

Proposition 6 :

Moins le directeur général de l'établissement culturel dispose de compétences managériales et scientifiques moins le marketing sera intégré et diffusé dans l'organisation.

Les répondants interrogés regrettent le statut unique de gestionnaire du directeur de l'établissement. Les résultats du dispositif projectif (voir analyse inter-cas) montrent en effet le regret de plusieurs répondants. Disposer des deux types de compétences attesterait de la légitimité de la direction auprès des acteurs et de son influence en termes de marketing.

Cette proposition est corroborée par trois des cinq institutions étudiées.

Proposition 7:

Plus le responsable marketing accompagne les équipes, fait de la pédagogie en interne, propose des séminaires de sensibilisation, plus le marketing est compris et accepté par les équipes.

Les répondants de la BnF, du MNAM et de BAnQ mettent en évidence la nécessité de sensibiliser l'interne et de l'accompagnement dans la compréhension et l'acceptation du marketing. La Bpi ne disposant pas de responsable marketing avec un *background* marketing, il ne peut sensibiliser ses équipes. Le MBAM, quant à lui, ayant accepté le marketing n'a pas besoin de sensibiliser l'interne.

Cette proposition est corroborée.

Proposition 8 :

Plus le responsable marketing exerce un style de management « responsabilisant », plus la nécessité du marketing dans un contexte de crise budgétaire est comprise par l'organisation.

Cette proposition est validée par la BnF et le MNAM. En revanche, BAnQ tente d'exercer un style de management « responsabilisant » auprès des agents et cela ne fonctionne pas.

La culture des bibliothécaires bloque *a priori* toute tentative de management « responsabilisant ». Les « valeurs professionnelles » liées à la « garde » et à l'accroissement des fonds, à leur mise en œuvre et à leur accès ainsi que les missions sociales et intellectuelles des bibliothécaires (Arot, 2000) engendrent vraisemblablement un déni de la réalité.

Cette proposition ne peut être corroborée.

Proposition 9 :

Moins le management par projet existe dans l'organisation, moins la coordination inter-fonctionnelle se développe et moins cela facilite l'intégration du marketing.

Tous les cas étudiés mettent en exergue la nécessité de construire un management fondé sur le mode-projet pour donner de l'influence au marketing dans l'organisation. La coordination inter-fonctionnelle entre la « cité » artistique et la « cité » marchande est nécessaire pour accorder un pouvoir explicite au marketing dans la prise de décisions stratégiques. C'est ce qu'évoque avec précision la Directrice des Publics du Centre Pompidou : *« Et puis alors je parle même pas des process de travail où par exemple, dans la conception d'une expo aujourd'hui, les directions des publics arrivent en dernier quasiment dans le processus donc je n'arrête pas de dire qu'il faut au contraire qu'on soit à la genèse du projet pour poser le problème des publics d'entrée de jeu et de la médiation.* » (Répondant 45)

Cette proposition est corroborée.

Proposition 10 :

Plus le marketing s'installe progressivement et graduellement dans l'organigramme plus il est accepté par l'ensemble de l'organisation.

Origine vertueuses :

donner du sens à l'action

Phénomène observé :

l'intégration graduelle, « petit à petit » du marketing dans l'organisation

Conséquences :

l'organisation et les acteurs s'approprient progressivement le marketing et prennent aussi conscience progressivement de sa nécessité.

Explications

La direction générale intègre progressivement le marketing dans la structure. Le cas BnF illustre ce phénomène exposé. Plusieurs étapes successives donnent un poids additionnel à l'influence du marketing dans l'organisation.
Intégrer progressivement le marketing dans l'institution permet de faire naître dans l'esprit des acteurs le sens donné à cette action. Weick a développé le concept de *sensemaking* (1995) qui fournit une explication aux origines du phénomène décrit.
Cette proposition peut être associée à une loi générale. En effet, seul le MBAM ne la valide pas mais pour une raison que l'on peut aisément formuler.

Cette organisation est de nationalité canadienne, a été créée par des hommes d'affaires et s'inscrit dans une approche anglo-saxonne où le marketing a depuis le départ sa place même si le statut du musée a évolué.
Les quatre autres structures qui valident cette proposition sont des organisations gouvernementales et n'ont pas de culture organisationnelle favorisant l'intégration du marketing. Pour reprendre les propos de plusieurs répondants interrogés lors de la phase d'immersion, « les choses doivent se faire petit à petit[1] », « il faut prendre le temps[2] » car « c'est un peu une révolution copernicienne[3] ».

Cette proposition est corroborée.

Le tableau ci-dessous récapitule les propositions et leur validation par les cas correspondants.

Tableau 74. Correspondance Proposition-Cas

	Proposition	Cas				
		BnF	Bpi	MNAM	MBAM	BAnQ
	Les modalités de la variété requise : principe de précaution et légitimité					
P1	Plus le responsable marketing recruté dispose d'une expérience professionnelle en marketing dans un établissement public, plus le marketing est intégré dans l'organisation.	x			x	
P2	Moins le profil du directeur marketing est hybride, moins le marketing est légitimé auprès des conservateurs.	x		x		
P3	Plus l'injection de background marketing est grande, plus cela encourage à la professionnalisation et à l'influence du marketing dans l'organisation.	x	x	x	x	x
P4	Plus le langage du marketer recruté occulte la terminologie relative au marketing, plus cela est favorable à l'intégration du marketing.	x	x	x		x
P5	Plus le directeur marketing est respectueux de la culture de l'établissement et attaché au cœur de métier de la structure plus cela favorise la coexistence des deux cités.	x	x	x	x	x
	Le management exercé par la Direction des Publics					
P6	Moins le directeur général de l'établissement culturel dispose de compétences managériales et scientifiques et moins le marketing sera intégré et diffusé dans l'organisation.	x	x	x		
P7	Plus le responsable marketing accompagne les équipes, fait de la pédagogie en interne, propose des séminaires de sensibilisation, plus le marketing est compris et accepté par les équipes.	x	x	x		x

1- Répondant 23.
2- Répondant 13.
3- Répondant 12.

P8	Plus le responsable marketing exerce un style de management « responsabilisant », plus la nécessité du marketing dans un contexte de crise budgétaire est comprise dans l'organisation.	x	x	x		
P9	Plus le management par projet existe dans l'organisation, plus la coordination inter-fonctionnelle se développe et plus cela facilite l'intégration du marketing.	x	x	x	x	x
	Modalités organisationnelles					
P10	Plus le marketing s'installe progressivement et graduellement dans l'organigramme plus il est accepté par l'ensemble de l'organisation .	x	x	x		x

Section 3. Synthèse

Les propositions élaborées à partir du cas BnF n'ont pas toutes été corroborées par les autres cas étudiés. Toutefois, il faut ajouter une proposition que nous n'avions pas formulée à partir du cas pilote mais qui s'est détachée à partir du cas Centre Pompidou et du cas Musée des beaux-arts. Cette proposition mérite d'être exposée d'autant plus qu'elle est formulée à partir des deux deux structures où le marketing semble le mieux intégré.

Phénomène observé :

caractéristiques personnelles du directeur marketing ou du directeur de l'établissement en faveur du marketing ; une vision « forte » de ce que *doit* être l'institution et le marketing comme outil de valorisation

Conséquences :

traduction du discours en action – Hiérarchisation des rôles

Origines vertueuses :

vision et charisme – respect du contenu culturel, de « l'offre culturelle »

Explications

La Directrice des Publics du Centre Pompidou, la Directrice des Communications ainsi que la Directrice et Conservatrice en chef du MBAM interrogées dans le cadre de ce travail affirment avec « ardeur » la vision de l'institution, de ce qu'elle doit être. Et ajoutent la nécessité du marketing comme outil de valorisation.
Des caractéristiques et traits personnels se détachent du discours de la Directrice des Publics du Centre Pompidou et de la Directrice et Conservatrice en chef du MBAM.

• Une vision assumée et affirmée avec ferveur par le responsable marketing ou par le responsable de l'établissement qui trouve ses fondements dans les caractéristiques personnelles du responsable et sa capacité à exercer son leadership.

• Les missions originelles des organisations culturelles prennent essence dans les valeurs qui conservent leur rôle dominant. Les organisations parlent de « primauté » du

contenu « culturel ». Le marketing endosse un rôle « secondaire » mais utile à la valorisation du contenu culturel.

Devant le charisme et la détermination de la direction générale ou de la direction du département, les agents approuvent ce que dit le leader et traduit en action le discours entendu et compris.

Il faut préciser que les deux structures mentionnées sont des musées, l'un français et l'autre canadien. Nous l'avons vu tout au long du document, le musée canadien s'inscrit dans une approche anglo-saxonne, où le marketing est un outil utilisé pour « progresser ». Delà découle *a priori* moins de difficultés pour l'intégrer dans l'organisation.
Par ailleurs, dans le discours des directions, l'essence même de l'institution demeure, les valeurs demeurent mais l'utilité du marketing est reconnue, dans un second temps, pour valoriser le contenu culturel.

Proposition 11 :

Plus le directeur marketing ou le directeur de l'établissement est un leader, plus cela facilite l'intégration du marketing dans l'organisation.

En définitive, les informations recueillies, les résultats et les analyses corroborent les propositions suivantes :

P3- *Plus l'injection de background marketing est grande, plus cela encourage à la professionnalisation et à l'influence du marketing dans l'organisation.*

P4- *Plus le langage du marketer recruté occulte la terminologie relative au marketing, plus cela est favorable à l'intégration du marketing.*

P5- *Plus le directeur marketing est respectueux de la culture de l'établissement et attaché au cœur de métier de la structure plus cela favorise la coexistence des deux cités.*

P9- *Moins le management par projet existe dans l'organisation, moins la coordination inter-fonctionnelle se développe et moins cela facilite l'intégration du marketing.*

P10- *Plus le marketing s'installe progressivement et graduellement dans l'organigramme plus il est accepté par l'ensemble de l'organisation.*

P11- *Plus le directeur marketing ou le directeur de l'établissement est un leader, plus cela facilite l'intégration du marketing dans l'organisation.*

CONCLUSION GÉNÉRALE

Quatre temps forts composent la conclusion générale de la thèse. D'abord, nous rappelons notre projet initial de recherche, ses intérêts et ses orientations générales (voir 1.) Nous exposons ensuite les principaux résultats du présent travail (voir 2.), obtenus à partir des cinq expériences de terrain que nous avons relaté lors de la présentation des analyses intra-cas (cf. chapitres 6 et 7). Puis, les contributions de ce travail de recherche sont mises en évidence (voir 3.) avant d'explorer ses limites (voir 4.) et les voies de recherche potentielles qui en résultent (voir 5.).

1. PROJET INITIAL DE LA RECHERCHE

1.1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

L'association entre « marketing » et « culture » n'est pas nouvelle mais d'actualité, et étonne, tant elle contredit l'image habituellement associée aux institutions culturelles. Régulièrement, des anecdotes polémiques viennent confirmer ce *binôme illégitime*. Une récente tribune du journal *Le Monde* (novembre 2017) titrait *L'argent plus sacré que l'art* ; le titre suggère probablement un regret. L'article évoque la vente du tableau Salvator Mundi, attribué à Léonard de Vinci, pour 450 millions de dollars. L'auteure de l'article reprend la phrase du sociologue Bernard Lahire *« Ceci n'est pas qu'un tableau*[1] », qui suggère manifestement qu'il n'y a pas que la dimension et l'appréciation esthétique, la technique et la beauté qui caractérisent le tableau. L'auteure ajoute que si le prix s'est envolé, c'est grâce – ou à cause – de la mécanique de la vente aux enchères. Elle relève ainsi les outils utilisés par Christie's: le *storytelling*, la tournée mondiale, les vidéo sur mesure, le catalogue sur mesure, etc.
Elle termine par déclarer : *« L'État français loue déjà à Abu Dhabi, pour 190 millions, des œuvres remarquables, comme La belle Ferronière, de Léonard de Vinci. Ceci n'est pas qu'un tableau, mais un actif à fort rendement. Pourtant, la magie de l'art ne peut s'opérer que si l'œuvre reste dans le domaine du sacré, de l'intouchable et de l'insondable. Comment pourrions-nous autrement l'aimer, le respecter ? Mais ce raisonnement ne vaut plus. L'argent est désormais plus sacré que l'art. »*

1.2. INTÉRÊTS DE LA RECHERCHE

Nous n'avons pas beaucoup de mal à imaginer les situations et les discours des différentes parties prenantes. Pour autant, nous avons du mal à évaluer la prégnance véritable du conflit dans la vie quotidienne des organisations artistiques. Le peu de travaux empiriques sur le sujet nous a conduits à enquêter dans un certain nombre d'organisations artistiques pour faire le point sur la réalité actuelle de cette confrontation, sur la prégnance véritable dans la vie quotidienne de ce conflit latent dans les représentations, ainsi que sur son ampleur.
L'association conflictuelle « marketing » et « culture » est l'objet de notre travail. La recherche conduite ambitionne d'actualiser et de prolonger les connaissances acquises concernant le « conflit » *artistes versus managers* exposé par Chiapello (1998), tout en l'orientant vers le conflit *artistes versus marketers*.

1- *Ceci n'est pas qu'un tableau*, Essai sur l'art, la domination, la magie et le sacré, Bernard Lahire, Éditions La Découverte.

Bien que l'actualité managériale ait été intense ces derniers mois, peu de travaux académiques et empiriques sont venus éclairer l'actualité du conflit depuis le travail d'investigation réalisé par Chiapello. Outre le constat sur l'actualité du conflit, la thèse propose des pistes à l'écriture efficace du marketing dans les organisations étudiées.

1.3. ORIENTATIONS DE LA RECHERCHE

Ce travail s'intéresse aux organisations à finalités artistique et culturelle et particulièrement au degré effectif de développement du marketing dans une structure culturelle donnée.
La phase exploratoire a permis d'approcher le terrain empirique et de sélectionner les organisations susceptibles d'être analysées lors de la phase d'étude de cas. En outre, au fur et à mesure des lectures réalisées sur notre sujet, l'idée d'explorer des institutions culturelles canadiennes a germé et nous a conduits à Montréal pour la réalisation de deux études de cas supplémentaires. De fait, une analyse comparative France-Canada a été réalisée. La vocation de cette thèse étant de comprendre les facteurs favorables et les freins à l'intégration du marketing, nous nous sommes orientés vers un positionnement « positiviste aménagé » et avons adopté une approche compréhensive. La méthode des cas a été mobilisée afin de répondre aux questions de recherche préalablement formulées.
Notre travail se structure autour de trois questions de recherche.

Rappel des questions de recherche

1. L'intégration du marketing est-elle réussie ? Au niveau de la satisfaction des « usagers-clients » (efficacité de la fonction) ? Au niveau de la satisfaction des parties prenantes (fonction tolérée et influente) ?

2. Dans le cadre de non-satisfaction des parties prenantes, quelles sont les zones de tensions, les zones cryptées ? La nature des tensions, leurs manifestations et conséquences ?

3. Quelle est la configuration de l'organisation qui semble être une garantie pour une intégration réussie du marketing ?

Les réponses obtenues à ces questions ont abouti à des résultats que nous avons présentés lors des analyses intra-cas et inter-cas (cf. chapitres 6, 7 et 8). Nous revenons sur les principaux résultats dans la partie qui suit.

2.RETOUR SUR LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Avant de revenir sur les principaux résultats de notre recherche, nous proposons un tableau récapitulatif des principaux résultats de l'enquête menée de Chiapello (1998) afin de les mettre en perspective avec ceux de notre recherche.

2.1. RAPPEL DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SUR L'ACTUALITÉ DU CONFLIT RÉALISÉE PAR CHIAPELLO (1998)

Tableau 75. Rappel des résultats de l'enquête sur l'actualité du conflit réalisée par Chiapello (1998)

Objet du travail	**Le management culturel face à la critique artiste** **Réaction à l'égard du contrôle de gestion (sous-discipline du management)** **Évaluation du degré d'acceptation ou de refus du management dans chacun des organisations étudiées**		
Phases empiriques et nature du matériau recueilli	*Premier temps* **Septembre 1990 à août 1991 ;** **Étude approfondie au sein d'une société de production audiovisuelle (quarante jours d'observation et quarante entretiens retranscrits) ;** **Réussite commerciale dans les genres du documentaire et de la fiction, couplée à d'importantes difficultés financières nécessitant une restructuration. Processus de restructuration qui fut observé.** **Difficultés financières (crise de trésorerie) et l'obligation de procéder à une rationalisation économique.** *Second temps* **Neuf autres structures ;** **Dispositif d'enquête plus léger, sur la base d'entretiens et de questionnaires au sein de neuf autres organisations choisies dans deux secteurs différents du premier.** *Nature du matériau recueilli* **Entretiens ; participation à des réunions ; étude du niveau de formation en gestion.**		
Échantillon	**Une société de production audiovisuelle Alphimages**	**Quatre maisons d'édition de littérature générale**	**Cinq orchestre ou ensembles musicaux classiques ou baroques**
Principaux résultats	*Les principes propres à la gestion ont pénétré ce secteur et ce sont ses outils et ses pratiques qui aujourd'hui incarnent les valeurs bourgeoises ; ceci nous permet de comprendre comment l'opposition artiste-bourgeois du siècle dernier prend la forme aujourd'hui d'un refus du management. Ahphimages est une entreprise particulièrement fidèle à la conception moderne de l'art, ce qui explique sans doute que son opposition au management a été aussi flagrante comme en témoigne sa grande difficulté à accepter de mettre en œuvre la rationalisation industrielle demandée par les financiers dont elle dépend. En revanche la position de l'entreprise est originale par le fait que c'est la relation aux apporteurs de capitaux qui est surtout problématique, tandis que la relation au marché, au succès public et à l'audimat ne l'est pas. Elle n'endosse en fait qu'une partie de la critique artiste, celle qui touche au processus de rationalisation et à la quête de profit mais non celle qui refuse les pouvoirs des consommateurs et des clients.* **(p.90)**	*La critique artiste du management est donc bien présente dans les maisons d'édition, qu'il s'agisse de faire un portrait peu glorieux du comptable, d'exprimer ses doutes sur la possibilité pour un contrôleur de gestion de comprendre un métier de création ou de souligner l'incapacité des outils de prévision à maîtriser ce que seuls le goût et l'intuition permettent d'approcher.* **(p.101)**	*Le cas des orchestres nous montre un champ culturel peu travaillé par la critique artiste du management (...). Les raisons de cette faible nature sont de deux natures nous semble-t-il. L'une est liée au type de travail artistique exercé par les orchestres et par voie de conséquence au profil du directeur artistique. Il s'agit d'un art collectif nécessitant d'importants moyens dont il n'est pas du rôle des chefs d'orchestre d'assurer le rassemblement ; dès lors il est de leur intérêt bien compris de tolérer une administration, mais cette tolérance est particulièrement forte ici car le travail orchestral comme le travail administratif suppose rigueur, soumission, précision, description détaillée des tâches. Cette communauté de valeurs permet une cohabitation finalement assez harmonieuse entre gestion et travail artistique.* **(p.130)**

Conclusions	*La critique artiste du management semble perdre une partie de sa force : un certain nombre de transformations du management le rendent moins vulnérable aux arguments habituels de cette critique au moment même ou s'atténue la dimension de la conception de l'art et des artistes héritée du XIXe qui donnait du poids à l'indignation morale.* **(p.18)** *Il faut bien reconnaître qu'à l'issue de cette enquête sur l'actualité de la critique artiste du management que le refus du management n'est pas présent dans tous les mondes de l'art et que la vocation plus ou moins commerciale de l'organisation, les plus commerciales étant les moins hostiles en théorie, ne suffit pas à épuiser la question. Ce ne sont pas uniquement ceux qui conçoivent le plus ouvertement la culture comme un produit qui se montrent les plus accueillants aux logiques de gestion.* **(p.134)** *Dire que la critique artiste du management est en crise ne signifie ni qu'elle a disparu, ni qu'elle va disparaître, mais qu'un ensemble de modifications touchant son objet et ses points d'appui la rendent moins légitime et sans doute moins efficace dans le contexte qui est devenu le nôtre.* **(p.239)**

2.2. PRINCIPAUX RÉSULTATS DU TRAVAIL EMPIRIQUE EFFECTUÉ DANS LE CADRE DE LA THÈSE

2.2.1. Description des différentes situations organisationnelles

Le tableau ci-dessous synthétise les résultats issus de nos recherches empiriques et présente les différentes situations organisationnelles.

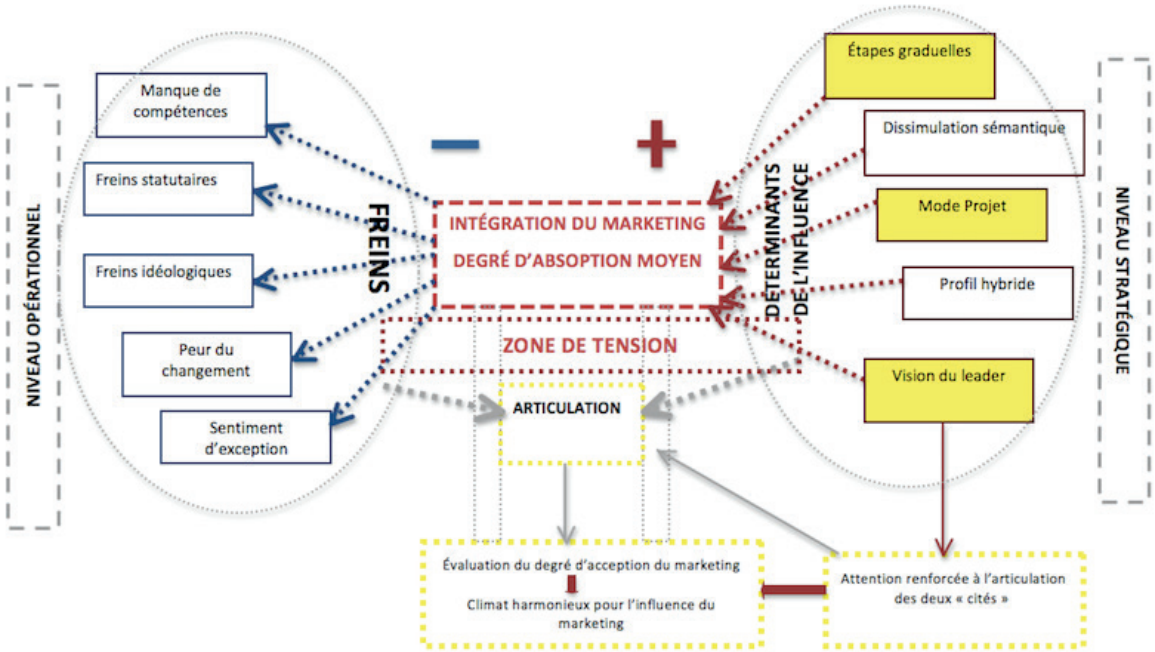
Tableau 76. Description des différentes situations organisationnelles du terrain de la thèse

Objet du travail	**Le marketing culturel face à la critique artiste** **Réaction à l'égard du marketing (sous-discipline des sciences de gestion)** **Évaluation du degré d'acceptation ou de refus du marketing dans chacun des organisations étudiées**
Phases empiriques et nature du matériau recueilli	**Premier temps** **Novembre-Décembre 2015 ; Juin 2016** **Étude approfondie au sein de la BnF (30 jours d'observation et 24 entretiens retranscrits)** **Second temps** **Quatre autres structures : Bpi ; MNAM, MBAM et BAnQ.** **Nature du matériau recueilli** **Entretiens ; observation ; participation à des réunions ; étude de documents internes et externes.**
Échantillon	**BnF**
Principaux résultats	*Phénomènes remarquables* **1. Une intégration complexe du marketing à plusieurs niveaux :** **➢ l'arrivée d'une fonction nouvelle (la directrice du Département des Publics et de la Médiation) ;** **➢ l'élaboration d'un rapport d'étonnement qui a « braqué » dès le départ la plupart des personnels de la BnF, et particulièrement les équipes du Département des Publics et de la Médiation (service de l'Accueil et service de l'Action Pédagogique qui constituent le DPM) ;** **➢ un rejet du marketing motivé par des convictions idéologiques.** **2. Échec de l'introduction du marketing :** **➢ le départ de la directrice du DPM.** **3. Nouvelle intégration du marketing :** **➢ nature du poste différente (chargée de mission marketing et développement des publics directement rattachée à la direction générale) ;** **➢ expériences professionnelles sur des postes marketing au sein d'entreprises privées ainsi que dans un établissement public à caractère administratif (EPA) ;** **➢ volonté de sensibilisation et de professionnalisation de l'interne.**

Échantillon	Bpi	MNAM
Principaux résultats	*L'analyse de ce cas a permis de découvrir* ***la place centrale du public dans le discours originel*** *de l'institution.* ***L'orientation-publics s'incarne dans l'organigramme*** *au travers du Service Études et Recherche, créé en 1977, dès l'ouverture du Centre Pompidou.* ***La Bpi apparaît alors tournée vers ses publics.*** *Aussi, le projet d'établissement - dans lequel les axes stratégiques se concentrent essentiellement sur les politiques actives de développement des publics et le marketing - met en exergue la préoccupation de la bibliothèque pour les publics. Néanmoins,* ***le renoncement à nommer le département en charge des publics « marketing »*** *traduit vraisemblablement la distance « formelle » - sémantique dans le cas présent - souhaitée avec la discipline, sa « philosophie » et ses pratiques supposées. L'analyse du discours des acteurs interrogés* ***révèle la méconnaissance du marketing et des assimilations abusives*** *que le mot suscite d'où son rejet.*	*Le Centre Pompidou est une institution culturelle ancrée dans le paysage muséal français. Comme le rappelle un article publié récemment, « (…) au cours des années 80, une aspiration postmoderne sonne à la fois l'éveil des institutions muséales et l'avènement d'une industrie de la culture et du tourisme.* ***Le Centre Pompidou, transparent, accessible, ouvert sur la ville,*** *voit le jour en 1977. Son parti pris industriel, malgré les polémiques, fait du musée* ***un lieu de vie, un point de repère*** *et* ***de rencontre****. » La Directrice des Publics de l'institution confirme cette vision du musée. « Je pense que les gens n'ont plus envie d'aller au musée comme ils allaient au temple, ils ont envie d'aller au musée comme ils vont au café… Ou comme il vont, je sais pas moi, dans un lieu branché, de rendez-vous où on se sent bien et où on a envie de se socialiser quoi. J'ai presque envie de dire - alors ça fait débat c'est clair - que la dimension culturelle elle est secondaire. Ce que les gens ont envie, c'est d'être environné de culture, mais pas forcément dans une… posture religieuse vis-à-vis de la culture (…)* ***Et ça ne fait que renforcer la place des publics en fait****. »* ***Toutefois, l'approche et la place des publics dans l'organisation restent encore une gageure. Plusieurs facteurs affaiblissent l'intégration du marketing dans l'institution. Des facteurs culturels d'une part et des facteurs structurels d'autre part.*** *Les premiers mettent en évidence la culture organisationnelle du Centre Pompidou :* ***une culture davantage tournée vers l'intérieur et l'utopie originelle du Centre, le savoir et le service public.*** *Les seconds mettent l'accent sur la configuration organisationnelle de l'institution :* ***l'existence de process internes qui ne sont pas adaptés à l'environnement dans lequel évolue le Centre, une organisation repliée sur elle-même et peu ouverte à l'innovation et à la créativité****. A cet égard, il est difficile d'envisager favorablement les perspectives d'évolution du marketing dans la structure.* *Néanmoins,* ***la montée en compétence se structure progressivement grâce aux recrutements de profils marketing et à l'évolution du discours de la Direction Générale en faveur du marketing,*** *conditionné vraisemblablement par la nomination du nouveau Président du Centre Pompidou en mars 2015. Aussi,* ***la Directrice des Publics impulse ce mouvement vers les publics****, auprès de ses équipes, avec ferveur et légitimité.*

Échantillon	MBAM	BAnQ
Principaux résultats	*L'analyse de ce cas a permis d'explorer* ***les facteurs favorables à l'intégration du marketing*** *au sein de la structure.* ***Des facteurs culturels et structurels ont été mis en lumière*** *: la culture organisationnelle de* ***l'institution orientée vers le « marché » dès son origine,*** ***la professionnalisation*** *du service marketing et de la Fondation,* ***le pragmatisme*** *revendiqué par l'organisation sont autant d'éléments permettant de comprendre les déterminants de l'influence du marketing au sein du MBAM. Aussi,* ***la nomination en 2007 de Nathalie Bondil en tant que Directrice et Conservatrice en chef*** *à la tête de l'institution a favorisé l'approche de nouveaux publics et permis d'étendre le périmètre de prérogatives du marketing dans l'organisation.* ***La Directrice et Conservatrice en chef*** *apparaît comme* ***un leader mobilisateur, figure tutélaire et d'évidence****.*	***BAnQ dispose de facteurs favorables à une montée en compétences du marketing.*** *Les recrutements de profils marketing, la création d'un poste dédié à la recherche de ressources autonomes et l'activité de la Fondation sont des éléments qui formalisent la montée en compétence de la fonction.* ***Toutefois, le marketing est confronté à des difficultés malgré la « nationalité » de l'institution.*** *En effet, le Canada fait partie des pays où l'apprentissage du marketing est élevé et où les équipes dirigeantes des organisations artistiques et culturelles de ce pays, sensibilisées ou formées au management, font souvent preuve de pragmatisme dans leur action et d'une volonté de progresser en utilisant les outils qu'elles jugent utiles, au premier rang desquels le marketing (Gombault, 2009). Deux facteurs de nature différente fournissent une explication aux difficultés du marketing dans l'institution.* 1. ***La culture des bibliothécaires représente un frein à son intégration. Les « valeurs professionnelles » liées à la « garde »*** *et à l'accroissement des fonds, à leur mise en œuvre et à leur accès ainsi que les missions sociales et intellectuelles des bibliothécaires (Arot, 2000) affaiblissent la fonction.* 2. *De plus, le complexe de Cassandre constitue une grille de lecture pertinente pour comprendre le phénomène de rejet du marketing dans l'organisation.* ***La plupart des personnels (notamment les bibliothécaires) ignorent les préoccupations légitimes****, et particulièrement le contexte dans lequel évolue les bibliothèques (le numérique, le troisième lieu et les coupures gouvernementales****). Il existe un déni de la réalité qui laisse peu de place à l'influence du marketing.***

2.2.2. Mise en perspective des travaux de Chiapello (1998) et des phénomènes remarquables de la recherche



2.2.2.1. Persistance et affaiblissement de la critique artiste du marketing

Dire que la critique artiste du management est en crise ne signifie ni qu'elle a disparu, ni qu'elle va disparaître, mais qu'un ensemble de modifications touchant son objet et ses points d'appui la rendent moins légitime et sans doute moins efficace dans le contexte qui est devenu le nôtre. (Chiapello, 1998 ; p.239)

L'analyse des résultats de la recherche révèle la persistance d'un rejet du marketing dans les organisations culturelles. Des lignes d'affrontement - entre les deux conceptions marketing-culture – et points de susceptibilités persistent. Toutefois, des points de convergence ont été mis en évidence, permettant *de facto* des rapprochements et des coopérations entre les deux cités.

Il faut ajouter qu'un expert et journaliste[2] du secteur culturel, lors d'une rencontre informelle, nous a confié que le sujet de la recherche coïncidait avec un basculement du monde des musées. *« **Là vous êtes au cœur. Parce que vraiment c'est le moment où les choses changent. C'est le moment où les choses changent en ce moment. Effectivement vous êtes en plein dedans.** »* Il ajoute : *« Y'a encore le conservateur avec sa trousse et sa gomme ça c'est sûr ça existe toujours ça. C'est sa vérité, y'en a pas d'autres et c'est comme ça. **Bon y'a quand même une nouvelle génération qui arrive** dont Sophie Lévy[3] fait partie (…) mais bon **c'est quand même des gens qui ont un pouvoir maintenant, qui ont en plus une expérience et qui apportent autre chose.** »*

2 Rencontre informelle le 4 décembre 2017.
3- Directrice du Musée d'Art de Nantes.

L'intervention du marketing n'est pas encore respectée, n'est pas encore absolument intégrée. En revanche, elle commence à être tolérée.

2.2.2.2. Le cas Musée des beaux-arts de Montréal

Chiapello (1998) : *« Il faut bien reconnaître qu'à l'issue de cette enquête sur l'actualité de la critique artiste du management* ***que le refus du management n'est pas présent dans tous les mondes de l'art*** *et que la vocation plus ou moins commerciale de l'organisation, les plus commerciales étant les moins hostiles en théorie, ne suffit pas à épuiser la question. Ce ne sont pas uniquement ceux qui conçoivent le plus ouvertement la culture comme un produit qui se montrent les plus accueillants aux logiques de gestion. »* (p.134).

Nous avons pu le constater tout au long du document, ce que soit dans la partie dédiée à la revue de la littérature ou à celle consacrée aux analyses intra-cas, le marketing est plus à même d'être respecté et intégré dans les structures anglo-saxonnes.
Il n'est pas donc pas étonnant que le Musée des beaux-arts de Montréal, organisation privée avant de changer de statut dans les années 1970, intègre « classiquement » le marketing.

Toutefois, il faut mettre en évidence la **nationalité** de la directrice et conservatrice en chef du musée, Nathalie Bondil. Originaire de France, la gouvernance du musée aurait pu être une « gouvernance à la française », caractérisée par la bureaucratie et la hiérarchie, la suprématie de l'histoire de l'art et du savoir, le rejet du marketing et de l'innovation.
Or, comme les résultats de la recherche l'affirment, la directrice et conservatrice en chef du musée ne dirige pas cette institution comme une institution française. Elle apporte une vision novatrice comme l'atteste un journaliste du quotidien *Le Monde*, rencontré lors ce travail doctoral. *« Après la grande tendance vis-à-vis des publics, ça Nathalie Bondil et son équipe peut vous en parler très bien, c'est que,* ***la grande tendance c'est de ne plus apporter l'art que par l'histoire de l'art et à partir de là effectivement nous on voit des champs que l'on n'avait jamais explorés.*** *»* ***Et ajoute « Or la France est très en retard, est très en retrait là-dessus.*** *(…) Nathalie Bondil… Elle est formidable. (…) Elle ne veut plus en partir parce qu'elle est beaucoup plus libre. »*

Un autre expert[4] du secteur culturel évoque le phénomène atypique du Musée des beaux-arts de Montréal.

« C'est pas un musée français (…), la conservatrice elle est française (…) c'est que des français qui font un truc incroyable. (…) C'est le monde à l'envers ! (…) C'est là qu'on se dit qu'on est auto-bridé en France ! »

3. CONTRIBUTIONS DE LA THÈSE

Nous exposons dans cette partie les contributions théoriques, managériales, méthodologiques et pédagogiques de nos travaux.

4- Journaliste spécialiste des politiques culturelles et du mécénat rencontrée de manière informelle le 26 janvier 2018.

3.1. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Cette recherche vise à élaborer de nouvelles connaissances valables (Piaget, 1967) et à favoriser une dynamique d'échange entre plusieurs disciplines (approche fondée sur l'interdisciplinarité). Le caractère *sensible* de notre recherche nous a conduits à interroger d'autres champs disciplinaires qui proposent des lignes d'interprétation communes et complémentaires. En outre, notre travail vise à combler certains manquements théoriques. A ce titre, il contribue au dialogue entre la sociologie de la culture et le marketing.

Les recherches en marketing sur le secteur culturel se concentrent essentiellement sur les comportements de consommation culturelle. Ces recherches sont de plus en plus nombreuses (Evrard et al., 2000, Pulh, 2002) comme en témoigne le dossier de Décision Marketing (2010) consacré au marketing des arts et de la culture. En revanche, peu de travaux portent sur les modalités intra-organisationnelles liées à l'intégration et à l'influence de la fonction marketing dans les organisations culturelles. Toutefois, des recherches sur l'influence du marketing dans l'entreprise sont développées dès la fin des années 90, à l'instar de l'article « Marketing's Influence Within the Firm » (Homburg, Workman et Krohmer, 1999), publié dans la prestigieuse revue américaine *Journal of Marketing* et plus récemment l'article « Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm » (Verhoef et Leeflang, 2009) publié également dans la revue *Journal of marketing*. De fait, le rôle du marketing, son influence au sein de l'organisation suscite intérêt et engouement de la part des chercheurs en sciences de gestion. Cependant, peu de ces recherches concernent les organisations à finalités artistique et culturelle. Cette recherche s'inscrit dans la continuité des travaux de Chiapello (1998) et contribue à mettre au jour les perspectives d'intégration du marketing dans les organisations culturelles. En outre, cette recherche poursuit et actualise le travail d'enquête sur le conflit artistes *versus managers*, initié par Chiapello (1998), tout en l'orientant vers le conflit artistes *versus marketers*.

3.2. CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES

Notre thèse répond dans sa globalité à une préoccupation actuelle des organisations culturelles, et particulièrement celle des responsables en charge des départements dédiés aux publics. Elle permet de répondre à la question de la configuration de l'organisation qui semble être une garantie pour une intégration réussie du marketing (question recherche n°3).

Plus précisément, ce travail propose, outre le constat sur l'actualité du conflit établi, des pistes à l'écriture d'une intégration efficace du marketing dans les organisations culturelles. Les propositions élaborées à partir du cas pilote étudié font partie de ces pistes et peuvent aider les professionnels des départements « marketing » à relayer l'intérêt et les modalités de l'influence du marketing dans les organisations culturelles.

3.3. CONTRIBUTIONS MÉTHODOLOGIQUES

Les recherches en marketing se sont, depuis les années soixante, majoritairement développées dans le champ du comportement du consommateur; peu de recherches portent en revanche sur les comportements des exécutifs et les modalités intra-organisationnelles. En nous intéressant aux comportements managériaux, nous répondons à l'invitation de Wierenga

(2011) incitant les chercheurs à quitter la « zone de confort » des études sur le comportement du consommateur (au terrain plus facile d'accès) pour développer davantage les études menées auprès de praticiens. Nos travaux permettent en outre d'illustrer l'application de la méthode des cas. Nous participons en outre à démontrer l'intérêt de mener des études internes à l'organisation au moyen de l'étude de cas, qui reste encore une méthodologie peu mobilisée dans le champ de la recherche en marketing (Homburg et al., 2000).

Nous l'avons rappelé tout au long du document, le caractère sensible de la recherche nous a poussés à dépasser la base déclarative recueillie et à s'inspirer de la *méthode ethnographique* pour répondre à l'exigence de scientificité de la recherche. Les périodes d'immersion de plusieurs semaines au sein de plusieurs organisations ont permis de combler l'insuffisance du niveau discursif pour découvrir le degré d'acceptation ou le refus du marketing. En effet, le risque d'une déconnexion possible entre les énonciations et la vie pratique était réel compte tenu de la *sensibilité* du sujet.

L'observation, les notes condensées dans un journal de bord, l'élaboration de croquis, la prise de photographies, la description de l'environnement et des attitudes des acteurs constituent des données qui dépassent la base déclarative et peuvent être considérées comme des données *ethnographiques*, peu mobilisées en sciences de gestion. Le recoupement du matériau déclaratif avec ce *matériau ethnographique* nous a permis d'évaluer dans chacune des organisations étudiées le degré d'acceptation ou de refus du marketing.

3.4. CONTRIBUTIONS PÉDAGOGIQUES

La littérature académique et pédagogique sur le marketing culturel est peu abondante. Notre recherche permet de recenser les travaux existants, issues du marketing et de la sociologie. Il en résulte une synthèse qui peut être utile à l'enseignement de la pratique à de futurs et actuels professionnels.

Nous avons, par le biais des études de cas réalisées, relaté et expliqué la composition et le fonctionnement des départements « marketing » de cinq institutions ; les descriptions que nous dressons de ces organisations constituent une base de travail intéressante en vue de la composition d'études pédagogiques à destination des étudiants. Les objectifs des cas développés pourront être par exemple de comprendre les difficultés liées à l'intégration d'un département et d'une logique marketing dans une organisation culturelle et de déterminer les solutions préconisations aux problèmes engendrés.

4. LIMITES DE LA RECHERCHE

Cette recherche n'est pas exempte de limites comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises dans le document.

Du point de vue méthodologique, le travail empirique mobilise des études de cas multi-sites. Certains auteurs estiment que les études de cas multi-sites permettent d'augmenter la validité interne des résultats (Eisenhardt, 1989). Toutefois, les tenants de l'étude de cas unique, quant à eux, préfèrent l'étude d'un cas en profondeur pour gagner en analyse (Lincoln et Guba, 1985) et dénoncent alors une investigation potentiellement superficielle des études de cas multi-sites. Le nombre de cas mobilisé (cinq) dans la thèse peut s'apparenter à une limite. Aussi, la diversité de l'échantillon – musées et bibliothèques lors de la phase d'étude de cas – peut soulever des questions sur la transférabilité et le potentiel de généralisation des résultats.

L'étude de cas BanQ se résume à des passages ponctuels dans l'organisation pour la conduite d'entretiens. Ainsi, le matériau collecté se réduit à la réalisation de cinq entretiens semi-directifs, ce qui laisse entrevoir l'insuffisance du matériau total collecté.

En outre, la recherche présente d'autres limites d'ordre méthodologique. Compte tenu de difficultés logistiques et pour des raisons pragmatiques, le double codage n'a pu être réalisé tout au long du travail empirique. Il a été initié avec une doctorante en entreprenariat de l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO) dont la recherche portait sur le modèle économique des organisations à finalité sociale. Les points de raccordement entre nos deux travaux de recherche nous ont permis de débuter le double codage. Toutefois, en raison de la multiplicité des terrains d'études et des données collectées, de l'éloignement géographique et de nos responsabilités respectives, le double codage n'a pu être poursuivi. Il faut ajouter également que l'analyse de contenu n'a pas été réalisée avec un logiciel de traitement de données (à l'exception des douze entretiens de la première phase empirique menés à la BnF).

Enfin, les études de cas ont concerné de « grandes » et prestigieuses institutions parisiennes et montréalaises. Cette limite rejoint celle déjà évoquée précédemment sur le potentiel de généralisation qui en résulte.

5. VOIES DE RECHERCHE POTENTIELLES

Les limites évoquées suggèrent naturellement des voies de recherche potentielles que nous mettons en évidence.

Il serait envisageable de mener des *immersions* dans des organisations de taille plus petite et plus confidentielles, et peut-être de diversifier davantage l'échantillon ; il pourrait s'agir ne pas s'intéresser exclusivement aux musées et bibliothèques mais élargir les enquêtes au sein du secteur des arts et de la culture.
Une étude quantitative pourrait être menée dans les organisations culturelles où une *immersion* a déjà été réalisée afin de tester le questionnaire adapté de Verhoef et Leeflang (2009) sur les déterminants de l'influence du marketing dans les organisations culturelles.
La revue de la littérature met l'accent sur le développement récent et l'émergence de fondations privées dans le champ culturel. La logique marketing semble avoir « classiquement » sa place dans ces organisations. Toutefois, comme l'écrit Chiapello (1998) : *« Il faut bien reconnaître qu'à l'issue de cette enquête sur l'actualité de la critique artiste du management* ***que le refus du management n'est pas présent dans tous les mondes de l'art et que la vocation plus ou moins commerciale de l'organisation, les plus commerciales étant les moins hostiles en théorie, ne suffit pas à épuiser la question. Ce ne sont pas uniquement ceux qui conçoivent le plus ouvertement la culture comme un produit qui se montrent les plus accueillants aux logiques de gestion.*** » (p.134).

Il serait intéressant d'explorer les fondations privées afin de découvrir la représentation de l'art présente dans ce type d'organisation et la place du marketing dans la structure.

LISTE DES RÉFÉRENCES

A

Agid P. et Tarondeau J.C., (2003), Manager les activités culturelles, *Revue française de gestion,* (no 142), pp. 103-112.

Agid P. et Tarondeau J.-C., (2006), *L'Opéra de Paris : gouverner une grande institution culturelle,* Vuibert.

Albarello L., (2011), *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche,* Editions De Boeck, 144 p.

Allard-Poésie F., (2003), Coder les données, *in* Y. Giordano (dir.), *Conduire un Projet de Recherche : Une Perspective Qualitative,* Caen, EMS, 245-285.

Amabile T.M., (1983), *The social psychology of creativity,* New York, Springer-Verlag, New York Incorporated.

Amans P., (2011), De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion: le cas du budget dans les théâtres associatifs, *Management & Avenir.*

Ames G.M., Duke M.R., Moore R.S. et Cunradi C.B., (2008), The impact of occupational culture on drinking behavior of young adults in the U.S. Navy, *Journal of Mixed Methods Research,* n°3 (2), pp. 129-150.

Antoine J. et Salomon M., (1980), *L'appareil économique et commercial des activités culturelles*, Revue Française du Marketing, 81, 2, 61-77.

Anzieu D., (1998), *L'autoanalyse de Freud et la découverte de la psychanalyse,* Paris, PUF.

Anzieu D., (1999), *Le groupe et l'inconscient,* Paris, Dunod, 3ème édition.

Appadurai A., (1990), *Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy,* Thoery, Culture, Society, Sage Publications (online).

Arnaud G., (1996), Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ?: Prolégomènes à toute recherche in situ, *Economies et sociétés,* 22, 235-264.

Arnaud G., (2002), L'approche psychanalytique dans les sciences de gestion, *Gestion 2000,* 3, pp. 37-51.

Arnaud G., (2003), L'observation directe en milieu organisationnel: Positions du chercheur et impact sur l'élaboration d'une étude de cas, *Revue sciences de gestion,* 39, 89-106.

Arnaud G., (2004), *Psychanalyse et Organisations,* Armand Colin, Paris.

Arnaud G., (2012), The contribution of psychoanalysis to organization studies and management: an overview, *Organization studies,* 33(9), 1121-1135.

Arnold M. et Tapp S., (2003), Direct marketing in non-profit services : investigating the case of the art industry, *Journal of Services Marketing,* Vol. 17, Issue 2, pp 141-160.

Arnould E.J., (2005), Animating the big middle, *Journal of Retailing*, vol.81, n°2, pp.89-96.

Arnould E. J., (2006), Consumer culture theory : retrospect and prospect, *in* Ekström K M, Brenbeck H (Eds), *European Advances in Consumer Research,* ACR, Duluth, MN, 7, pp. 605-7.

Arnould E.J., (2007), Consuming Experience. Retrospects and Prospects, *in* A. Carù et B. Cova (coord.), *Consuming Experience,* Oxon, Routledge, pp.185-194.

Arnould E.J. et Thompson C.J., (2005), Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research, The Journal of Consumer Research, Vol. 31, No. 4, (March 2005), pp. 868-882.

Arnould E. J. et Thompson C. J., (2007), Consumer Culture Theory (and we really mean theoretics) : dilemmas and opportunities posed by an academic branding strategy, *in* Belk R W, Sherry Jr J F (Ed), *Consumer Culture Theory,* Research in consumer behaviour, volume XI, pp. 3-22.

Arot D., (2000), Les valeurs professionnelles du bibliothécaire, in *Bulletin des bibliothèques de France,* n°1.

Ashby R., (1956), *An Introduction to Cybernetics,* Chapman & Hall.

Avenier M.J., (1989), *Méthodes de terrain et recherche en management stratégique,* Economies et Sociétés, N°14, 199-218.

Ayerbe C. et Missonier A., (2007), Validité interne et validité externe de l'étude de cas : Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel, *Finance Contrôle Stratégie,* Vol.10, (2), 37-62.

B

Barbéris I. et Poirson M., (2016), *L'économie du spectacle vivant*, 2e éd., Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 128 p.

Barbier-Bouvet J.F. et Poulain M., (1986), *Publics à l'œuvre: pratiques culturelles à la Bibliothèque publique d'information du Centre Pompidou.* Paris : La Documentation française, 295 p.

Bardin L., (2013), *L'analyse de contenu,* 2e éd., Paris, Presses Universitaires de France.

Baribeau C., (2009), Analyse des données des entretiens de groupe, *Recherches Qualitatives,* 28, 1, 133-148.

Bass B., (1985), Leadership: Good, better, best, *Organizational Dynamics,* Vol 13, n°3, pp26–41.

Baudrillard J., (1970), *La société de consommation,* Denoël, Paris.

Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J-M., (2003), La Collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thiétart R-A et al. (dir), *Méthodes de Recherche en Management,* Paris, Dunod, 2ème édition, 224-256.

Baumard P. et Ibert J. (2007), Quelles approches avec quelles données ?, in Thiétard R.-A. (coord.), *Méthodes de recherche en management,* 3ème édition, Paris, Dunod.

Baumol W. J. et Bowen G., (1966), *Performing Arts-The Economic Dilemma,* New York, The Twenthieth

Century Fund.

Bayart D. et Benghozl P.-J., (1993), *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger,* La Documentation Française, Paris.

Benghozi P.-J., (2006), *Les temps modernes : de la gestion des organisations à la gestion de projet. Le modèle du secteur culturel,* Hermes, CNRS éditions.

Benhamou F., (2011), L'économie de la culture, La Découverte, 128 p.

Benhamou F., (2016), Culture et économie : chiffres et cryptes, Culture : et si on parlait d'argent ?, *Bulletin des Bibliothèques de France,* n°8, avril.

Bense Ferreira Alves C. et Poulard F., (2007), Le travail dans les institutions culturelles, *Sociétés contemporaines,* n° 66, pp. 5-16.

Berlyne D.E., (1960), *Conflict, Arousal, and Curiosity,* McGraw Hill, New York.

Berman E.-M., (1999), Professionalism among Public and Nonprofit Managers: A Comparison, *American Review of Public Administration,* Vol. 29 N°2, pp.149-166.

Bernoux P., (1985), *Sociologie des organisations,* Paris, Editions du Seuil.

Bollinger D. et Hofstede G., (1987), *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?,* Paris, Éd. D'organisation, p.27.

Boltanski L. et Thevenot L., (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur,* Collection NRF Essais, Gallimard.

Boltanski L. et Chiapello E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme,* Paris, Collection NRF Essais, Gallimard.

Bonoma T., (1985), Case research in marketing : Opportunities, problems, and a process, *Journal of Marketing Research,* Vol. 22, (2), 199-208.

Botti S., (2000) What role for MKT in the Arts ? An analysis of Arts Consumption and Artistic Value, *International Journal of Arts Managements.*

Bourdieu P., (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement,* Les Éditions de Minuit.

Bourdieu P. et Darbel A., (1966), *L'amour de l'art : Les musées et leur public,* Paris, Les Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun ».

Bourdieu P. et Passeron J.C., (1964), *Les héritiers : les étudiants et la culture,* Paris, Les Éditions de Minuit, coll. «Grands documents ».

Bourgeon D., (1994), Essai de modélisation du comportement dans le domaine culturel : une application au spectacle théâtral, *Thèse de Sciences de Gestion,* Université de Bourgogne, Dijon.

Bourgeon-Renault, (2010), Appropriation du marketing par le secteur des arts et de la culture, Éditorial in *Décisions Marketing*, n°60.

Bourgeon D. et Filser M., (1995), Les apports du modèle de recherche d'expériences à l'analyse du comportement dans le domaine culturel : une exploration conceptuelle et méthodologique, *Recherche et Applications en Marketing,* 10, 4, 5-25.

Bourgeon-Renault D., Filser M. et Pulh M., (2003), Le marketing du spectacle vivant, *Revue française de gestion,* n° 142, pp. 113-127.

Bourgeon-Renault D. et al., (2014), *Le marketing de l'art et de la culture,* Edition DUNOD.

Busson A. et Evrard Y., (1987), *Portraits économiques de la culture,* La documentation française, Paris, pp 7-9.

C

Calenge B., (1999), *Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques.* 2e éd. rev. et mise à jour. Paris : Ed. du Cercle de la Librairie, 444 p. (Collection Bibliothèques).

Carrieu-Costa M.-J. et Coste G., (1990), Les grands projets : la culture et le béton - l'exemple de la Cité des Sciences et de l'Industrie, *Politiques et management public,* Vol.8.

Carrillat F.A., Jaramillo F. et Locander W.B., (2004), Market driving organizations: a framework, *Academy of Marketing Science Review,* pp. 1-14.

Carù, A. et Cova, B., (2006), Expériences de consommation et marketing expérientiel, *Revue française de gestion,* no 162, (3), pp. 99-113.

Casenave E., (2013), Impact du décideur marketing sur l'accountability financière du marketing : propositions pour améliorer la prise de décision managériale, *Décisions Marketing*, n°72, pp. 121-137.

Chabert C. et Anzieu D., (2005), *Les méthodes projectives,* Paris, PUF, coll. « Quadrige Manuels ».

Cegarra J.J. et Michel G., (2001), Co-branding : clarification du concept, *Recherche et Applications en Marketing,* 16, 4, 57-69.

Chalmers, Alan F., (1987), *Qu'est-ce que la science? Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend,* Editions La Découverte, Paris.

Charreire S. et Durieux F., (2003), Explorer et tester : Deux voies pour la recherche, *in* Thiétart R-A. et al. (dir), *Méthodes de Recherche en Management,* Paris, Dunod, 2ème édition, 57-81.

Châtelain S. (1997), Le marketing-mix en milieu muséal. Une revue de la littérature, *Actes de la 1ère Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne,* Dijon, pp. 57-71.

Châtelain S., (1998), *Le contrôle de gestion dans les musées,* Economica.

Chevrier S., (2012b), Pas de coopération internationale sans prise en compte des cultures. Commentaires à propos de l'article d'Y.-F. Livian « La compétence interculturelle est-elle un concept utile ? », paru dans le n° 107 de *Gérer & Comprendre,* juin, n°108.

Chiapello E., (1998), Artistes versus managers- *Le management culturel face à la critique artistique*, Paris, Métailié.

Childers T.L., M.J. Houston et S.E. Heckler, (1985), Measurement of Individual Differences in Visual versus Verbal Information Processing , *Journal of Consumer Research,* vol. 12, n° 2, pp. 125-134.

Clément J., (2016), *L'urgence culturelle,* Editions Grasset, 256p.

Coblence E., (2011), La managérialisation des musées : une analyse par les régimes de signification, *Doctorat en sciences de gestion de l'École des Mines ParisTech,* Paris.

Colbert F., (2003), Entrepreneurship and leadership in Marketing the Arts, *International Journal of Arts Management*, vol.6, n°1, pp. 30-39.

Colbert F., (2012), *Marketing culture and the arts,* Montreal : Carmelle et Rémi-Marcoux Chair in Arts Management, 4ème édition.

Colbert F., (2014), Introduction to the Special Issue on Marketing the Arts : The Arts Sector, A Marketing Definition, *Psychology & Marketing*, Special Issue.

Colbert F. et St-James Y., (2014), Research in Arts Marketing: Evolution and Future Directions, *Psychology & Marketing*, Special Issue.

Conger J. A. & Kanungo, R.N., (1987), Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review,* 12(4), 637-647.

Coulangeon P., (2005), *Sociologie des pratiques culturelles,* Paris, La Découverte.

Crozier M., (1963), *Le phénomène bureaucratique,* Paris, Editions du Seuil.

Crozier M. et Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système,* Editions du Seuil.

Cuche D., (2004) *La notion de culture dans les sciences sociales,* Paris, La Découverte, 2004.

D

David A., (2003), Etude de cas et généralisation en sciences de gestion, *Revue Sciences de Gestion,* Vol. 39, 139-166.

De Miribel M., (2013), *Accueillir les publics : comprendre et agir,* Editions du Cercle de la Librairie.

Deng S. et Dart J., (1994), Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach, *Journal of Marketing Management*, 10, 8, pp. 725-742.

Dimaggio P., (1986), *Nonprofit Enterprise in the Arts : studies in mission and constraint*, *Yale studies on nonprofit organizations,* New York, Oxford University Press.

Dimaggio P., (1987), Nonprofit organizations in the production and distribution of culture, in W.W. POWELL (eds.), *The nonprofit sector, a research handbook,* New Haven and London, Yale University Press, 195-220.

Donnat O., (2007), *Pratiques culturelles et usages d'Internet,* coll. Culture études, DEPS, ministère de la Culture et de la Communication, 3.

Donnat O., (2011), *Pratiques culturelles, 1973-2008, Dynamiques générationnelles et pesanteurs sociales,* coll. Culture études, DEPS, ministère de la Culture et de la Communication, 7.

Drucker P.F., (1954), *The practice of management,* Harper, New York.

Drucker-Godard C., Ehlinger S. et Grenier C., (2003), Validité et fiabilité de la recherche, in Thiétart R-A. et al. (dir), *Méthodes de Recherche en Management,* Paris, Dunod, 2ème édition, 257-287.

Dumez H., (2012), Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?, *Le Libellio d'AEGIS,* Vol. 8, (3), 3-9.

Dupuis, J.-P. (1990), Anthropologie, culture et organisation. Vers un modèle constructiviste, dans J.-F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées,* Eska, PUL, pp. 533-552.

E

Eidelman J., Roustan M. et Goldstein B., (2008), *La Place des publics.* Paris : La Documentation française, 336 p.

Eisenhardt K., (1985), Control: Organizational and economic approaches, *Management Science,* Vol. 31, (2), 134-149.

Eisenhardt K., (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review,* Vol. 4, (4), 532-550.

Eisenhardt K. et Martin J., (2000), Dynamic capabilities: What are they ?, *Strategic Management Journal, Vol.21, 1105–1121.*

Emery Y. et Giauque D., (2005), Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation. *Revue Internationale des Sciences Administratives,* vol. 71, (4), 681-699.
Engel L. (2017), *Que peut la culture ?*, Editions Bartillat, Essai.

Enriquez E., (2003), *L'organisation en analyse,* 4e éd., Paris, Presses Universitaires de France, Sociologie d'aujourd'hui, 365 p.

Evrard Y. (1991), Culture et marketing : incompatibilité ou réconciliation ?, *Actes de la Conférence internationale sur la gestion des Arts,* HEC Montréal, Canada, pp. 37-50.

Evrard Y. (1999), Les spécificités de la culture, *in L'art du Marketing,* Village mondial, Paris, pp. 297 – 301.

Evrard Y., (2002), Extension du domaine de l'expérience, *Décisions Marketing,* n° 28, pp. 7-11.

Evrard Y., (2004), *Le management des entreprises artistiques et culturelles,* Paris, Economica.

Evrard Y. et Colbert F., (2000), Arts Management : A new discipline entering the millennium ?, *International Journal of Arts Management*, Vol 2, pp. 4-13.

Evrard Y., Bourgeon D. et Petr C., (2000), Le comportement de consommation culturelle : un état de l'art, *Actes du congrès international de l'AFM,* Montréal, pp. 183 – 202.

F

Farchy J. et Sagot-Duvauroux D., (1994), *Économie des politiques culturelles,* Paris, Presses Universitaires de France.

Fayol H., (1916), *Administration industrielle et générale,* Dunod.

Filser M., Bourgeon D., Pulh M., (2003), Le marketing du spectacle vivant, *Revue Française de Gestion,* vol 29, n° 142, janvier – février 2003, pp 113 – 127.

Florida R., (2002), *The rise of the creative class,* New York, Basic Books.

Freud S., (1913), *Totem et tabou* (rééd. 2001), Paris, Payot & Rivages.

Freud S., (1921), Psychologie des foules et analyse du moi, *Essais de psychanalyse,* éd. S. Freud, (rééd. 1989), Paris, Payot.

Freud S., (1978), Théories des pulsions, in *Abrégé de psychanalyse,* Paris, PUF.

Friedmann G. et Naville P., (1962), *Traité de sociologie du travail,* Paris. A. Colin.

G

Gainer B. et Padanyi P., (2002), Applying the marketing concept to cultural organisations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing,* Volume 7, Number 2, pp. 182-193(12).

Gavard-Perret M.L, Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse,* Edition Pearson.

Geertz, C., (1973), *The Interpretation of Cultures,* Basic Books.

Giordano Y., (2003), *Conduire un Projet de Recherche : Une Perspective Qualitative,* Paris, EMS Management et Société.

Glaser B. et Strauss A., (1967), *The discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research,* London, Wiedenfeld and Nicholson.

Gombault A. (1997), Le marketing au Musée du Louvre: Emergences et résistances, *Actes de la 1ère Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne,* Dijon, pp. 72-78.

Gombault A., (2003), La nouvelle identité organisationnelle des musées : le cas du Louvre, *Revue Française de Gestion,* pp. 189-204.

Gotteland D., Haon C. et Gauthier C., (2007), L'orientation marché : Synthèse et nouvelles directions théoriques, *Recherche et Applications en Marketing,* Vol. 22, (1), pp. 45-59.

Grawitz M., (1996), *Méthodes des Sciences Sociales,* Paris, Dalloz, 10ème édition.

H

Haeckel S.H., (1997), "Preface", *in Reflections on the Future of Marketing.*

Haire M., (1950), Projective techniques in marketing research, *The Journal of Marketing* , Vol 14, N°5, pp. 649-656.

Harris L. et Ogbonna E., (2003), The organization of marketing : A study of decentralized, devolved and dispersed marketing activity, *Journal of Management Studies,* Vol. 40, (2), pp. 483-512.

Hennequin E., (2012), La question de la sensibilité en recherche, In E. Hennequin (éds.), *La recherche à l'épreuve des terrains sensibles: Approches en Sciences Sociales,* (p. 29-57), L'Harmattan, Logiques sociales, Paris.

Hirschman A., (1970), Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline *in Firms, Organizations, and States,* Cambridge, MA, *Harvard University Press.*

Hirschman E.C., (1982), et Holbrook M.B., Hedonic Consumption : Emerging Concepts, Methods and Propositions, *Journal of Marketing,* Vol 46, pp 92-101.

Hirschman E.C., et Holbrook M.B., (1983), Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept, *Journal of Marketing,* Vol 47, pp 45-55.

Hlady Rispal M., (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion,* Bruxelles, De Boeck Supérieur, 1ère édition.

Hofstede, G., (1980), *Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values,* Sage publications.

Hofstede G., (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind,* London, MacGraw Hill.

Hofstede G., (2002), *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations,* Sage Publications.

Hofstede G., et Bollinger D., (1987), *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Les Editions d'organisations, 268 pages.

Holbrook M.B. et Hirschman E.C., The experiential aspects of consumption : Consumers fantaisies, feelings, and fun, *Journal of Consumer Research,* Vol 9, pp. 132-140.

Homburg C., Workman Jr. J.P. et Krohmer H., (1999), Marketing's Influence Within the Firm, *Journal of Marketing,* Vol. 63, pp. 1-17.

Homburg C. et Pflesser C., (2000), A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research,* Vol. 37, N°4, pp. 449-462.

Homburg C., Workman Jr. J. et Jensen O., (2000), Fundamental changes in marketing organization: The movement towards a customer-focused organizational structure, *Journal of Academy of Marketing Science,* Vol.28, (4), 459-478.

Husserl E., (1947) *Méditations cartésiennes.* Introduction à la phénoménologie, trad. G. Pfeiffer et E. Levinas, Vrin.

I

Ignasse G. et Genissel M.A., (1999), *Introduction à la sociologie,* Ed. Ellipses, Paris, p. 75.

Iribarne (d') P., (1989), *La logique de l'honneur,* Seuil, Paris. (Réédition coll. Poche en 2000).

Iribarne (d') P., (2009), *L'épreuve des différences. L'expérience d'une entreprise mondiale,* Seuil, Paris.

J

Johnson R.B., Onwuegbuzie A.J., et Turner L.A., (2007), Toward a definition of mixed methods research, *Journal of Mixed Methods Research,* n°1 (2), p. 112-133.

K

Kaufman J.C., (2011), *L'entretien compréhensif. L'enquête et ses méthodes,* 3e édition, Armand Colin. 128 p.

Keith R.J., (1960), The Marketing Revolution, *Journal of Marketing,* 1960, pp. 35-38.

Koenig G., (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* Vol.9, 4-17.

Kohli A.K et Jaworski B.J. (1990), Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing,* Vol. 54, pp. 1-18.à

Kotler P., et Scheff J., (1996), Standing Room Only : Strategies for Marketing the Performing Artrs, *Harvard Business School Press,* Boston.

Kroeber A.L. et Kluckhohn C., (1952), Culture : a critical review of concepts and definitions, Cambridge (Mass), *Papers of the Peabody Museum of american archeology and ethnology,* Harvard University XLVII.

Kuhn T., (1983), *La Structure des Révolutions Scientifiques,* Paris, Flammarion.

Kvale S., (1989), *Issues of Validity in Qualitative Research,* Studentilleratur.

L

Lahire B., (2004), *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi.,* Paris, La Découverte.

Langley A. et Royer I., (2006), Perspectives on doing case study research in organizations, *M@n@gement*, Vol.9, (3), 73-86.

Laplanche J. et Pontalis J.B., (1967), *Vocabulaire de la psychanalyse,* Paris, PUF.

Lee R.M. et Renzetti C.M., (1993), *The problems of researching sensitive topics.* An overview and introduction, In C.M. Renzetti et R.M. Lee (éds.), Researching sensitive topics (p. 3-13), London, Sage Focus Edition.

Leeflang P.S.H, (2004) Heeft Marketing nog Toekomst? ["Is There a Future for Marketing"], *Holland Management Review,* Vol. 74, 2004, pp.74-79.

Le Marec, J., (2001). En guise d'épiloguePratiques interprétatives : entre méthodes et sens commun. *Études de communication,* 24,(2), 9-9.

Lentschener P., (2016), *Marque France,* Editions du Cerf.

Lincoln Y. et Guba E., (1985), *Naturalistic Inquiry,* Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Lincoln Y. et Guba E., (2000), Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluencies, in Denzin N. et Lincoln Y. (eds.), *The Handbook of Qualitative Research,* 2E édition, 163-188.

M

Maffesoli M., (1990), *Au creux des apparences : pour une éthique de l'esthétique,* Plon, Paris.

Malhotra N.K. et Birks D.F., (2006), *Marketing Research. An applied Research,* 2e éd., Prentice-Hall.

Malraux A., Discours prononcé à l'occasion de l'inauguration de la Maison de la Culture de Bourges, 18 avril 1964, *Ministère de la Culture et de la Communication,* 3p.

Malraux A., Discours prononcé à l'occasion de l'inauguration de la Maison de la Culture, d'Amiens, 19 mars 1966, *Ministère de la Culture et de la Communication,* 5p.

Mann P., (2000), La sensibilité esthétique et la sensibilité à l'interaction sociale : deux nouvelles variables pour expliquer le comportement de fréquentation des concerts de musique classique, *Thèse de Sciences de Gestion,* Université de Bourgogne, Dijon.

Mckenna R., (1991), Marketing is Everything, *Harvard Business Review,* Vol. 69, pp. 65-79.

Mckiterick J.B., (1957), What Is the Marketing Management Concept ?, *The frontiers of Marketing Thought and Action,* American Marketing Association, Chicago, pp. 71.82.

Menger P-M., (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur,* Le Seuil, Paris.

Michel G., (2004), La stratégie d'extension de marque : processus de décision, *Décisions Marketing*, 34, 7-16.

Miles M. et Huberman A., (2003), *Analyse des Données Qualitatives,* Paris, De Boeck, 2ème édition.

Mintzberg H., (1986), *Le pouvoir dans les organisations,* Paris, Les editions d'organisation.

Mintzberg H., (1990), *Mintzberg on Management : inside our Strange World of Organizations,* New York, Free Press, 1988, trad. par Jean-Michel Behar, *Le management : voyage au centre des organisations,* Paris, Éditions d'organisation.

Moati P. et Volle P., (2011), La montée en compétence marketing des distributeurs : modalités, défis et enjeux de management, *Management & Avenir,* (n° 47), pp. 189-204.

Moisander J., Peñaloza et Valtonen, (2009), From CCT to CCC: Building consumer culture community, in Sherry Jr J F, Fischer E (Ed), *Explorations in consumer culture theory,* Routledge, Oxon, pp. 7-33.

Moorman C. et Rust R.T., The Role of *Marketing*, *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue 1999), pp. 180-197.

Mucchielli A., (1994), *Les Méthodes Qualitatives,* Paris, Presses Universitaires de France, 2ème édition.

Muet F. et Salaün J-M., (2001), *Stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et centres de documentation,* Éditions du Cercle de la librairie.

Musca G., (2006), Une stratégie de recherche processuelle : L'étude Longitudinale de cas enchâssés, *M@n@gement*, Vol. 9, (3), 153-173.

N

Naccache L., (2006), *Le Nouvel Inconscient. Freud, Christophe Colomb des neurosciences.* Paris, Odile Jacob, 465 p.

Narver, J.C. et Slater S. F., (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 20-35.

O

Ochs P., (1998), *Le marketing de l'offre,* Economica, Gestion.

Oldenburg R., (1989), *The Great Good Place,* Marlowe & Company, New York.

O'sullivan et Abela A.V., (2007), Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance, *Journal of Marketing*, Vol. 71, pp. 79-83

P

Paillé P., et Mucchielli A., (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales.* Paris: Armand Colin.

Pagès C., (2008), *Freud pas à pas,* Ellipses, 250 p.

Palo Stoller E.P., Webster N.J., Blixen C.E., McCormick R.A., Hund A.J., Perzynski A.T., Kanuch S.W., Thomas C.L., Kercher K. et Dawson N.V., (2009), Alcohol consumption decisions among nonabusing drinkers diagnosed with hepatitis C, *Journal of Mixed Methods Research,* n°3 (1), pp. 65-86.

Paris T., (2007), Organisation, processus et structures de la création, *Culture prospective,* CNRS, DEPS, ministère de la Culture et de la Communication.

Peterson R.A., (2004), Le passage à des goûts omnivores : notions, faits et perspectives, *Sociologies et Sociétés,* 36, n° 1, pp. 145-164.

Piaget J., (1967), *Logique et connaissances scientifique*, Paris. Gallimard: collection La Pléiade.

Pellemans P., (1999), *Recherche Qualitative en Marketing. Perspective Psychoscopique,* DeBoeck Université.

Perret V. et Séville M., (2003), Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiétart R-A. et al. (dir), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, 2ème édition, 13-33.

Pulh M., (2002), La valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles : le cas des festivals d'arts de la rue, *Thèse en Sciences de Gestion,* IAE Dijon, Université de Bourgogne.

Putnam R., Feldstein L. et Cohen D., (2003), *Better together. Restoring the American Community,* Simon & Schuster.

Q

R

Ragin C. et Becker H., (1992), *What is a case ? Exploring the fondations of social inquiry,* New-York : Cambridge University Press.

Raju P.S., (1980), Optimal Stimulation Level : Its Relationship to Personality, Demographics, and Exploratory Behavior, *Journal of Consumer Research,* vol. 7, n° 3, pp. 272-282.

Rentschler R., (1998), Museum and Performing Arts Marketing : A Climate of Change, *Journal of Arts Management, Law and Society,* 28, 1, 83-96.

Rentschler R., Radbourne, J., Carr R. et Rickard J., (2002), Relationship marketing, audience retention and performing arts organisation viability, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, 2, 118-130 (13).

Rentschler R. et Gilmore A., (2002), Museums : Discovering Services Marketing, *International Journal of Arts Management*, 5, 1, 62-72.

Rentschler R. et Hede A.-M., (2007), *Museum Marketing. Competing in the global place,* Amsterdam : Elsevier.

Robertson D.H. et Joselyn R.W., (1974), Projective Techniques in Researsh, *Journal of Advertising Research,* Vol 14, N°5, pp. 27-31

Romelaer P., (2005), L'entretien de recherche, in Roussel P. et Wacheux F. (dir.), *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales,* Bruxelles, De Boeck, Chapitre 8, 101-136.

Rouleau L., (2003), La méthode biographique, in Giordano Y. (dir.), *Conduire un Projet de Recherche : Une Perspective Qualitative,* Paris, EMS Management et Société, 133-261.

Royer I. et Zarlowski P., (2003), Le design de la recherche, in Thiétart R-A. et al. (dir.), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, 2ÈME édition, 139-168.

Ruby C., (2007), *L'Age du public et du spectateur: essai sur les dispositions esthétiques et politiques du public moderne*. Bruxelles : La lettre volée, 299 p., (Essais).

S

Sabri O., Manceau D. et Pras B. (2010), Taboo : an underexplored concept in marketing, *Recherche et Application en Marketing,* n°25 (1), pp. 59-85.

Sackmann S. et Philips M., (2004), Contextual Influences on Culture Research: shifting Assumptions for New Workplace Realities, I*nternational Journal of Cross-Cultural management,* vol. 4 (3), pp. 371-392.

Saez G., (1994), Les musées et les bibliothèques, *Bulletin des bibliothèques de France,* n° 5, pp. 24-32.
Sainsaulieu R., (1977), L'identité au travail, Paris, PFNSP.

Salaün J-M., (1990), Marketing des bibliothèques et des centres de documentation : analyse. *Bulletin des bibliothèques de France,* tome 35, n° 6, pp. 346-355.

Savard R., (1987), *L'enseignement du marketing aux spécialités de l'information documentaire. Arbido,* n° 2.

Savard R., (1988), *Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes et archivistes.* Unesco.

Savard R., (2000), *Le marketing des bibliothèques à l'heure du changement et de la mondialisation.* IFLA.

Schein E., (1985), *Organizational Culture and Leadership, San Francisco,* Jossey-Bass Publishers.

Selbach G., (2000), *Les musées d'arts américains : une industrie culturelle,* Paris, L'Harmattan, Collection Esthétiques.

Selznick P., (1957), *Leadership in administration : a sociological interpretation,* New York, Harper and Row.

Servet M., (2010), Les Bibliothèques troisième lieu, *Bulletin des bibliothèques de France (BBF),* n° 4, pp. 57-63.

Sheth J.N. et Sisodia R.S., (2005) « Does Marketing Need Reform ? », in Marketing Renaissance : Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infractructure, *Journal of Marketing.*

Stake R., (1994), Case studies, *in* Denzin N. et Lincoln Y. (eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry,* CA: Thousand Oaks, Sage, Vol. 2, Chapitre 4, 86-109.

Supio A., (2015), *La gouvernance par les nombres,* Editions Fayard, 512 p.

Sutter E., (1994), *Le marketing des services d'information : pour un usage de l'information documentaire.* ESF Éditeur.

Swarte (de) T., (1998), Psychoanalisis and management : The strange meeting of two concepts, *Journal of Managerial Psychology*, 13, pp. 459-468.

Swarte (de) T, et Amintas A., (2009), From Sociology of Organizations to Organizational psychoanalisis : A Geneological Approach of a High Tech Company, *International Journal of Organization Theory and Behavior,* 12 (4), pp. 618-647.

T

Tobelem J.-M., (1997), The Marketing Approach in Museums, *Museum Management and Curatorship,* Vol. 16, n° 4, pp. 337-354.

Tobelem J.M., (2005), *Le nouvel âge des musées : Les institutions culturelles au défi de la gestion,* Armand Colin, 2ème édition.

Tobelem J.M. (2017), *La gestion des institutions culturelles, Musées, patrimoine, centres d'art*, Armand Colin, 3ème édition.

Torres I., (2002), Le marketing des services d'information et de documentation : une étude documentaire », *Documentaliste-Sciences de l'Information,* (Vol. 39), pp. 290-297.

Trinquecoste J.F., La stratégie comme volonté et comme représentation, *Management et Cognition,* Lharmattan.

U

Ughetto P., (2006), La performance publique entre l'économique et le politique. Le cas des musées, *Politiques et management public*, Vol. 24 N° 1, pp. 55-78.

V

Van Maanen J., (1983), *Qualitative Methodology, Beverly Hills,* CA : Sage Publications.

Veran L. et Canas A., (1987), Quelques clés pour gérer les activités culturelles. Quand le chercheur en gestion s'interroge sur le secteur culturel, *Revue Française de Gestion.*

Verhoef P.C . et Leeflang P.S.H., (2009), Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm, *Journal of Marketing,* Vol. 73, pp. 14-37.

Verhoef P.C., Leeflang P.S.H et al., (2011), A Cross-National Investigation into the Marketing Department's Influence Within the Firm : Toward Initial Empirical Generalizations, *Journal of*

International Marketing, Vol. 19, No. 3, pp. 59-86.

Volle P., (2013), Sortir des dilemmes par le haut, Editorial "Marketing de demain", *Décisions Marketing.*

Voss G.B. et Voss Z.G., (2000), Strategic Orientation and firm performance in an artistic environment, *Journal of Marketing*, Vol 64, pp. 67-83.

W

Wacheux F., (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion,* Paris, Economica.

Wanlin P., (2007) Recherches qualitatives – hors série – numéro 3, *Actes du colloque bilan et prospectives de la recherche qualitative,* association pour la recherche qualitative.

Warnier J. P., (2004), *La mondialisation de la culture,* Paris, La Découverte.

Weber, M., (1920), *Wirtschaft und Gesellschaft [translated into French* (1995), *Economie et Société,* Paris: Pocket].

Webster F., (1992), The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, Vol. 56, 1-17.

Webster F., (1997), The future role of marketing in the organization, in Lehmann D. et Jocz K. (eds.), *Reflections on the Futures of Marketing,* MA: Cambridge, Marketing Science Institute, 39-66.

Webster F.E., (2005), Back to the future : Integrating Marketing as Tactics, Strategy, and Organizational Culture in "Marketing Renaissance : Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infractructure", *Journal of Marketing.*

Webster F.E., Malter A.J. et Ganesan S., (2005), The Decline and Dispersion of Marketing Competence, *MIT Sloan Management Review,* Vol. 46, pp. 35-43.

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K.E., (1995), *Sensemaking in Organizations,* Thousand Oaks, Ca : Sage Publications.

Weick, K.E., Sutcliffe, K. et Obstfeld, D., (2005), Organizing and the process of sensemaking. *In Organization Science* 16(4), pp.409-421.

Wierenga B., (2011), Managerial decision making in marketing : the next research frontier, *International Journal of Research in Marketing*, 28, 89-101.

Workman J., Homburg C. et Gruner K., (1998), Marketing organization : An integrative framework of dimensions and determinants, *Journal of Marketing,* Vol.62, 21-41.

X

Y

Yin, R. K., (2013), *Case study research: Design and methods.* Sage publications.

Yin R., (2003), *Case Study Research: Design and Methods,* CA: Thousand Oaks, Sage.

Yin R., (1994), *Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series,* Vol. 5, CA: Newbury Park, Sage

Yin R., (1990), *Case Study Research : Design and Methods, Applied Social Research Methods series,* Vol 5, CA : Sage, Newbury Park.

Z

Zaleznik A., (1977), Managers and leaders : are they different ?, *Harvard Business Review,* pp. 67-78.

Zuckerman M., (1979), *Sensation Seeking : Beyond the Optimal Level of Arousal,* Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.

ANNEXES

Annexe 1. Forum d'Avignon 2016 – Synthèse des journées de rencontre

FORUM D'AVIGNON @ BORDEAUX

31 mars et 1er avril 2016

Entreprendre la culture

Créé en 2007, le Forum d'Avignon, animé par Laure Kaltenbach, Directrice Générale, est un **laboratoire d'idées et un lieu de rencontres et d'expressions** au service de la culture, **de la filière culturelle et créative** et de leur dialogue avec le monde économique et numérique.

Seule occasion de rencontres et d'expression publique de l'ensemble des métiers de la filière culturelle et créative en Europe, le Forum d'Avignon souhaite faire partager et valoriser la triple nature de la culture : artistique, sociale et économique.

Chaque année, s'appuyant sur un réseau mondial d'artistes, d'entrepreneurs, d'universitaires et de décisionnaires publics avec le concours d'une trentaine de partenaires publics et privés, ce sont plus de mille personnalités internationales issues de 40 pays et des étudiants d'une quinzaine d'écoles et universités européennes qui participent à ses propositions et à des évènements tout au long de l'année, en particulier aux Rencontres internationales annuelles.

Depuis 2011, le Forum se prolonge également au-delà des frontières, en Allemagne (Forum d'Avignon Ruhr) et en Espagne (Forum d'Avignon Bilbao).

Laure Kaltenbach : *«Lorsque nous avons soumis l'idée d'associer culture et économie, certains nous ont répondu : on ne peut pas réconcilier deux irréconciliables ».*

Utilité marginale
Externalités positives
Effet multiplicateur de l'investissement culturel

3 principes en économie qui sont dans la culture

Discours de Hervé Digne, président du forum d'Avignon

« La culture participe au développement économique et à l'aménagement du territoire ».

Innovation économique et création culturelle.

Pour la première fois, remise du prix de la start-up culturelle.

Se saisir du numérique.

Entreprendre la culture, c'est l'implication de tous (entreprises, associations etc).

Discours de Alain Juppé, maire de Bordeaux

« Pour réconcilier la culture et l'économie »

« La culture est notre meilleur arme contre la barbarie » **(*cf article Du Monde de janvier 2016*)**

Expertise, impulsion, anticipation : carence du ministère de la culture en France

- Ambition culturelle
- Modalités d'action
- Libérer l'entreprise
- Culture = Investissement

Alain Juppé distingue 3 enjeux auquel doit faire face le ministère de la culture et de la communication.

- **Enjeu de transmission**, de partage pour créer le lien qui doit nous rassembler. Utiliser les ressources de notre temps : le numérique. Outil puissant. *« Le numérique est une chance comme levier de transmission et de partage ».*
- **Enjeu de création**. Innovation technologique. Défendre. Soutenir. Libérer la création (enjeu majeur pour l'économie et le rayonnement. 85 milliards de CA ; 3,5 % du PIB (facteur de croissance). Former des esprits libres.
- **Enjeu de rayonnement** pour la France. L'Europe. Il exige une culture de l'Europe. Europe de la Culture.

La culture comme lueur d'espérance.

Présence de Ouided Bouchamaoui, présidente du patronat tunisien et prix Nobel de la paix 2015

Débat « Entreprendre la culture ».

Onfray : *« Le marché fait la loi ».*

Débat « A quoi rêvent les algorithmes ? »

Vers l'Internet expérientiel.

Philippe Torres (Directeur Adjoint et Directeur du conseil en Stratégie Numérique, l'Atelier BNP Paribas).

La culture de la data, la culture de la donnée.

Data culture : on va moins parler de digital.
D'abord, data puis big data. Un effort de rattrapage à faire. Comprendre ce qu'il se passe. Un culte de la donnée ?
A partir de maintenant, « retour à l'école ». Sciences de la data (mook pour comprendre).

L'usage de la data, c'est pour tout le monde. Juno (comingsoon).

Montée de l'intelligence artificielle.

La société devient de plus en plus calculée.

ORLAN, artiste plasticienne.
Prix de l'é-reputation en 2013.
ORLAN travaille beaucoup avec la technologie mais peine à faire reconnaître son travail (rejet du numérique).

Remise du prix de la start-up culturelle

Monde de la culture qui sera à présent différent. Les start-ups essaient de répondre aux attentes des « consommateurs ».

- Bright
- Delight
- Cahiers dessins animés
- Jamshake
- Theatre in Paris

Prix du jury : Jamskake (plateforme collaborative de musique à distance). Musicien, artiste, passionné par la culture.
Lien avec le business, l'économie = « c'est pas incompatible ».

Journée du vendredi 1er avril
Débat Les créateurs sont-ils des entrepreneurs comme les autres ?

Isabelle Giordano (Directrice générale UniFrance Films, Journaliste)

« Faire avancer le monde de la culture et le monde de l'entreprise. Mélanger la culture et l'économie, que l'artiste et le gestionnaire pouvaient se mélanger sans que ce soit un gros mot. C'était des débats que j'avais quand j'étais étudiante et ça n'a pas beaucoup avancé en 20 ans.»

Le lien entre l'entreprise et la culture. Est-ce que les entrepreneurs/les artistes sont des chefs d'entreprise ?

Tonjé Bakang (Directeur fondateur d'Afrostream)

« Entreprendre = pure création artistique »

« Faites des choses que les gens veulent ».

Stéphane Richard (Président-directeur général d'Orange).

« Orange = une entreprise de technologie, de services avant d'être une organisation culturelle. Dimension sociétale et artistique. Art factory = regroupement de forces vives en un lieu. Résidence pour artistes. Lieu d'échange entre développeurs, ingénieurs et artistes ».

« Pour que les artistes puissent bousculer le monde des chercheurs ».

NUMA = maison dans laquelle il y a beaucoup de startupers et d'artistes. Encourager cette rencontre. Changer un peu les mentalités.

Manuelle Gautrand (architecte)

- Artiste et gestionnaire
- Chef d'entreprise
- « on n'est pas des entrepreneurs comme les autres »
- Structure souple pour la créativité
- Fait beaucoup travailler sur la motivation
- La réussite passe par l'échange et le partage
- Beaucoup d'échanges avec les équipes
- Etre créatif : pas un long chemin tranquille, des hauts et des bas
- Beaucoup de travail, efficacité au travail, beaucoup de contraintes, développer une agilité par rapport à ces contraintes
- Obstacle : la peur, la modernité et l'innovation font peur en France.

« J'aimerais que les Français soient plus ouverts à l'architecture contemporaine »

Léonard Anthony (Directeur associé de Susanna Lea Associates et Co-fondateur des Editions Versilio)

Slog = site et blog

Le numérique, la clé ?

« Faut partir du besoin (l'auteur voulait plus communiquer auprès des publics). La peur est quelque chose de significatif qu'il va falloir dépasser ».

Message sur twitter : Créer pour créer ou créer pour plaire aux utilisateurs ? C'est la question de ces deux jours à Bordeaux.

Michel Kacenelenbogen (Comédien, fondateur et co-directeur du théâtre bruxellois Le Public)

L'ouverture d'un théâtre à Bruxelles. Essayer de faire le lien entre le monde de l'entreprise et le monde de la culture.

« L'entrepreneur va chercher à avoir, à répondre à une attente. L'artiste = processus inverse. Son objectif premier n'est pas de répondre à une attente, il propose quelque chose. C'est une proposition. Les artistes ont peur du monde de l'entreprise ».

« Lorsque la logique économique a intégré le secteur culturel, les artistes avaient peur que la liberté d'expression soit perdue ».

> Ce qui est rentable n'est pas forcément beau et juste mais ce qui est beau et juste peut être rentable.

Françoise Benhamou, Professeur des Universités, Membre du Cercle des Economistes

Caractère pionnier de la culture

- Innovation permanente

- Le fonctionnement par projet (l'artiste va travailler sur un projet puis un autre). Carrières qui cessent d'être linéaires. Contrats courts, contrats de plus en plus courts (la moyenne = 4 jours).
- Hybridation entre modèle d'indépendance et salariat. On va compléter cette indépendance par le salariat.
- Le modèle social de demain = modèle hybride (indépendance + salariat).

Thomas Paris (Chargé de recherches en économie et gestion au CNRS et Professeur affilié à HEC Paris)

Couple entrepreneur/créateur = modèle d'avenir ?

Dans la culture : mutations, craintes, opportunités et pas mal de fantasmes.

Fondamentaux : acte de création subjectif, ne répond pas à une demande. Acte de création = prise de risque.

Précarité intrinsèque à l'économie de la culture : on évolue dans un modèle qui accepte cette précarité. Le modèle économique de la culture reconnaît cette précarité. On intègre cette précarité. Système ouvert.

> *« Le rapprochement entre culture et entrepreneuriat soulève encore des réticences, le plus souvent idéologiques, les deux termes renvoyant à des sphères qui seraient hermétiques l'une à l'autre. Il n'en est rien : considérer ce rapprochement ne signifie pas asservir la culture à la dimension économique, mais s'avère vital pour permettre un épanouissement de la culture ».* (Thomas Paris, chargé de recherches au CNRS et professeur affilié à HEC Paris, 16/02/2016)

Débat Promouvoir la filière culturelle et créative

Etudes et propositions par EY

Années 2000 = Digital versus culture
Années 2010 = Culture versus culture (vertu du contenu)
Années 2016 = Culture + Digital

« Y'a des métamorphoses et les deux se servent l'un de l'autre ». Nouvelle alliance entre digital/numérique et culture.

Débat Entrepreneurs et artistes, co-workers de la ville de demain ?

Relation entre artiste et entrepreneur = nouveau paradigme ?

Massimiliano Fuksas (architecte)

« Je n'aime pas entendre parler de stratégies. Il faut réfléchir avec les émotions, c'est pas de la stratégie ça ».

Le Monde
JEUDI 14 AVRIL 2016

Heureux comme un Français à Naples

Sylvain Bellenger entend dynamiser le Musée Capodimonte, qu'il dirige avec ferveur depuis 2015

ART
ROME - *correspondant*

Finalement, il a bien fait de ne pas écouter ses convictions. *« J'ai toujours dit qu'il faut vivre en Italie mais ne pas y travailler. »* Aujourd'hui, Sylvain Bellenger, 60 ans, directeur du Musée Capodimonte, à Naples, vit, travaille et paraît particulièrement ravi de son sort en Italie. Nommé au mois d'août 2015, nous l'avions rencontré dans un salon du ministère de la culture à Rome, le 15 septembre, où, en compagnie de vingt nouveaux directeurs, dont six autres étrangers, il était censé symboliser *« la révolution culturelle »* voulue par le gouvernement. Après un appel à candidatures international, celui-ci avait décidé de confier la gestion des plus importants musées péninsulaires à des personnalités alliant un solide bagage d'historien de l'art à une réputation de manageur, afin de concilier la conservation des œuvres et leur valorisation. *« Une humiliation pour l'Italie »*, avait titré un journal se faisant le porte-parole de la frustration de fonctionnaires italiens.

Sept mois plus tard, Sylvain Bellenger a oublié cet accueil frisquet. Le jour de sa prise de fonctions, il a trouvé sur son bureau une boîte de chocolats offerte par le personnel avec ces mots : *« Benvenuto direttore. » « Etre français est un avantage. Nous avons une bonne réputation de gestionnaires et je ne peux pas être soupçonné d'avoir profité d'un passe-droit pour obtenir mon poste. Un Italien du Nord aurait eu plus de difficultés à s'imposer à Naples »*, dit-il. Oubliés les polémiques et les propos venimeux de ceux qui s'étonnaient qu'il n'ait dirigé que *« des musées de province »* en France (Montargis et Blois) ou *« sans rapport avec la haute tradition picturale italienne »* (Cleveland et Chicago). A l'un de ses détracteurs, Sylvain Bellenger a répondu : *« Je suis normand, né à Valognes, et les Normands étaient à Naples bien avant les Italiens. »* Depuis, on le laisse tranquille.

Sa feuille de route est simple : faire de Capodimonte – ancienne résidence des Bourbons construite à partir de 1738, puis du prince Murat et enfin des ducs de Savoie –, situé à l'entrée d'un parc de 120 hectares, un des musées les plus courus d'Italie. En 2015, 150 000 visiteurs sont venus se confronter aux trois étages de collections, dont la célèbre collection Farnèse, où les Titien, les Masaccio, les Bellini côtoient les Caravage, qui voisinent eux-mêmes avec des dessins de Michel-Ange. Sans oublier les sections d'art napolitain et d'art contemporain, où trône une flamboyante version du Vésuve par Andy Warhol. *« Il faudrait arriver à un million »*, lâche-t-il sans paraître intimidé. Pourtant, cet objectif paraît inatteignable : il faut descendre à la 21e place pour trouver la trace d'un musée italien parmi les établissements les plus fréquentés du monde – celui des Offices, à Florence, avec 1,7 million de visiteurs par an. Son mandat de quatre ans, ses 200 employés et un budget (hors salaires et entretien) de 3 millions d'euros suffiront-ils à Sylvain Bellenger pour atteindre cet Everest ?

Ouverture sur la ville et le monde

Le premier des travaux du nouveau directeur est de faire connaître le musée aux Napolitains eux-mêmes. A l'entrée du parc très fréquenté, il n'y a même pas un panneau qui signale sa présence. Il a fait tailler les arbres qui cachaient la vue sur le golfe. Dans quelques jours, une navette partira du centre-ville pour porter les touristes jusqu'à Capodimonte. Des négociations sont en bonne voie avec les croisiéristes – qui, chaque année, déposent des milliers de voyageurs sur les quais du port – pour inscrire la visite du musée à leur programme. Fort de ses contacts américains, Sylvain Bellenger veut également faire de son établissement un centre de recherche sur la « culture des grands ports », en association avec l'université du Texas, afin d'offrir 12 bourses d'études à des chercheurs internationaux. Egalement en projet, une exposition autour de Vermeer et une autre sur le court séjour de Picasso à Naples.

Sylvain Bellenger, à Naples, en avril. MICHELA PALERMO POUR « LE MONDE »

« Capodimonte est un mélange de la Villa Médicis et de Central Park »

SYLVAIN BELLENGER
directeur du Musée Capodimonte à Naples

« J'ai trouvé une équipe remarquable, se félicite Sylvain Bellenger. *Très bien formée et compétente. Seul problème : il n'y avait ni organigramme ni salle de réunion. C'est un mode de fonctionnement très italien. »* Après avoir importé un modèle d'organisation plus rationnel, il voudrait rendre le musée, structuré en grandes sections chronologiques, plus pédagogique, tourné vers le grand public. Les cartels des salles et des œuvres devraient prochainement porter la marque de ce changement. Et puis il y a le parc et ses 17 dépendances : une fabrique de porcelaine, une chèvrerie, un ermitage, dans lequel il voudrait accueillir une école d'horticulture. Mais il y a un « mais » : l'administration italienne, tentaculaire, tatillonne, tarabiscotée, qui épuise les meilleures volontés. *« Aux Etats-Unis, une fois un projet accepté, toute la machine administrative se met à votre service. Ici, l'administration est une classe à part, autoréférentielle, qui a toujours raison, même contre les faits, qui se protège »*, regrette Sylvain Bellenger. On devine qu'il commence à souffrir…

Patience et revanche

« Naples vaut bien que l'on souffre pour elle », dit-il, philosophe et patient. C'est ici qu'il avait, en 2008, choisi de résider pendant une année entière pour amortir sa déception de ne pas avoir été choisi pour diriger l'Académie de France à Rome (Frédéric Mitterrand lui fut préféré). Aujourd'hui, il tient sa revanche et son morceau d'Italie : *« Capodimonte est un mélange de la Villa Médicis et de Central Park. »* Reste à le faire savoir. ■

PHILIPPE RIDET

Michel Houellebecq expose son bulletin de santé

Comment se porte Michel Houellebecq ? Malgré son visage creusé, sa bouche édentée et son teint décrépi, il pète la forme. C'est le docteur Henry Perschak, de la clinique privée Hirslanden de Zurich, qui l'assure. *« Il sait, comme tous les grands fumeurs, qu'il joue à la roulette russe, mais bon, tout va bien »*, ajoute le médecin. Le bilan de santé de l'écrivain controversé n'a, a priori, pas lieu d'être rendu public. Sauf que l'intéressé a décidé de faire de son check-up une « installation artistique » qu'il présentera dans le cadre de la biennale européenne Manifesta, du 11 juin au 18 septembre à Zurich, à la même période que son exposition personnelle au Palais de Tokyo, à Paris, cet été.

« Un ping-pong au ralenti »

L'auteur français avait d'abord été invité à écrire un texte dans le catalogue de Manifesta. Le courant entre lui, l'artiste et le commissaire Christian Jankowski est si bien passé que ce dernier l'a invité à participer à l'événement en qualité d'artiste. Pour cela, il s'est plié au protocole imaginé par le curateur, à savoir collaborer avec un professionnel d'un champ différent du sien. *« Il a su très vite ce qu'il voulait,* raconte Georgina Casparis, membre de l'équipe curatoriale. *Pour lui, une clinique privée helvétique était aussi énigmatique qu'une banque suisse. »*

Inversement, pour le médecin zurichois, Houellebecq avait tout d'une énigme. *« J'avais lu des choses sur lui, mais il est loin de l'enfant terrible qu'on décrit dans la presse,* rapporte Henry Perschak, qui l'a gracieusement examiné. *Discuter avec lui, c'était comme faire un ping-pong au ralenti : il met du temps à répondre, parle calmement, de manière posée. Il est sarcastique, je n'irai pas jusqu'à dire cynique, et quand il rit, il me fait penser à Puck, le farfadet du* Songe d'une nuit d'été. *»*

En trois rencontres, l'affaire était pliée. *« La première fois, je lui ai demandé : "Allons-nous parler d'art ?" En fait non, lui voulait parler médecine,* poursuit le généraliste. *C'est un sujet qui le fascine. Il m'a dit qu'il aurait voulu être médecin. »* Lors de leur premier tête-à-tête, l'auteur de *Soumission* (Flammarion, 2015) lui présente l'IRM de son cerveau ainsi qu'une angiographie récente. A priori rien à signaler. Suivront deux autres rendez-vous où le praticien pousse plus loin les examens. *« Ce qui intéresse Michel Houellebecq, c'est le système sanguin, le flux du sang, les battements du cœur,* confie-t-il. *Il était fasciné par le son du doppler, qu'il a enregistré pendant plusieurs minutes. »*

« CE QUI L'INTÉRESSE, C'EST LE FLUX DU SANG, LES BATTEMENTS DU CŒUR »

HENRY PERSCHAK
médecin

D'aucuns verront dans l'étalage de ses résultats médicaux une énième preuve du narcissisme d'un auteur qui, après avoir semé le trouble dans les cercles littéraires, s'attaque à une sphère artistique qu'il avait passablement égratignée dans son livre *La Carte et le Territoire* (Flammarion, 2010). *« Exhibitionniste ? Je ne suis pas sûr,* tempère Henry Perschak. *Il a eu des moments de doute. Je ne crois pas qu'il aurait montré les résultats s'il avait été malade. »* ■

ROXANA AZIMI

Pas de deux raté de Jan Fabre en Grèce

Nommé en février curateur du Festival international d'Athènes et d'Epidaure, le Belge a été contraint de démissionner

DANSE
ATHÈNES – *correspondance*

L'affaire Jan Fabre », comme on l'appelle désormais en Grèce, laisse un goût amer, le sentiment d'un rendez-vous raté. Le 10 février, à la surprise générale, l'artiste belge est nommé par le ministre de la culture grec, Aristide Baltas, curateur du Festival international d'Athènes et d'Epidaure, qui existe depuis plus de soixante ans. Ce dernier est le principal pourvoyeur de subventions et d'emplois pour des artistes grecs malmenés par la crise économique. On promet alors à Fabre un budget annuel de 5 millions d'euros et une *« carte blanche »* sur ses choix artistiques.

Il a fallu faire vite. Un mois et demi plus tôt, Georges Loukos, président depuis 2006 du festival, qu'il avait entrepris de réformer, a été limogé, accusé d'avoir mal géré les finances et entraîné des pertes de 2,7 millions d'euros. Il ne restait que quelques mois avant le début du festival, en juin. Aristide Baltas espère alors, en choisissant Jan Fabre, élargir le profil international du festival. Echaudée par le licenciement brutal de Loukos, mais curieuse de l'animal artistique qu'est Fabre, innovateur et provocateur, la scène culturelle grecque attend l'annonce de la programmation.

C'est la stupeur. Lors d'une conférence sur invitation, accompagné du ministre grec de la culture et entouré de son staff, exclusivement flamand, Fabre dévoile son programme. Des spectacles 100 % belges la première année, avec Fabre lui-même à Epidaure. Et puis du Fabre en 2017, en 2018, en 2019… Pas ou peu d'artistes grecs. Jan Fabre prévoit de les former aux subtilités de la création belge dans une académie pour jeunes artistes. Une condescendance qui blesse.

« Relents colonialistes »

L'écrivaine Mari-Mai Corbel, qui vit et travaille en Grèce, écrit alors : *« Jan Fabre, par son ignorance de la situation grecque, n'a pas mesuré ce que son projet pouvait avoir de relents colonialistes nauséabonds dans le contexte politique et historique grec. »* Le 1er avril, près de 500 artistes se réunissent au théâtre Sfendoni d'Athènes. Ils déclarent Jan Fabre persona non grata et demandent sa démission ainsi que celle de ses collaborateurs. Ils exigent aussi le départ du ministre de la culture. Le lendemain, Fabre démissionne et dénonce, amer, *« un milieu artistique hostile »*. Trois jours plus tard, en catastrophe, le metteur en scène grec Vangelis Theodoropoulos est nommé nouveau curateur du festival. Fin de l'acte I.

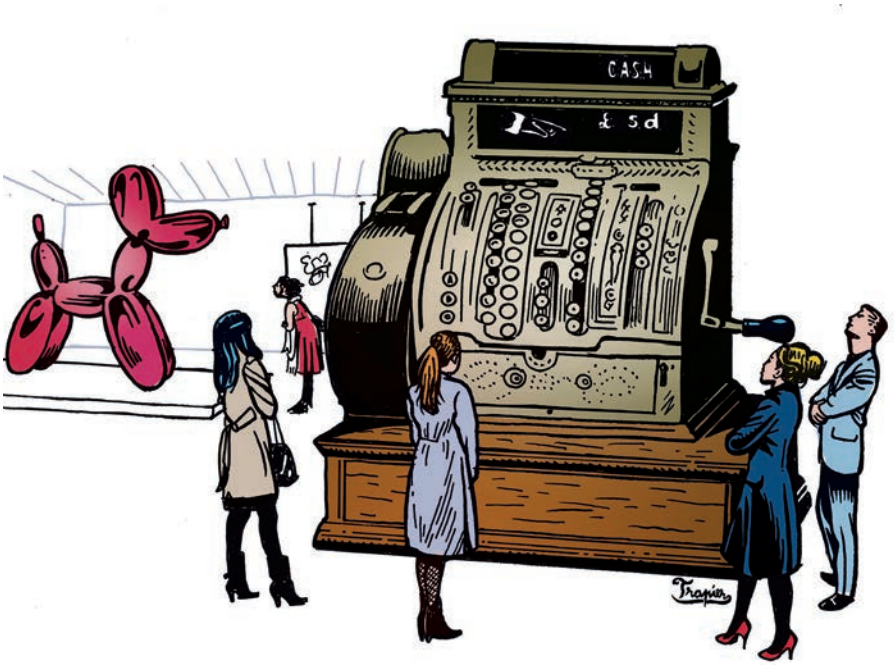
Mais la blessure est profonde. Jan Fabre répond le 8 avril, dans une lettre ouverte aux artistes grecs. *« Si vous invitez un artiste multidisciplinaire à devenir le curateur d'un festival, ne vous attendez-vous pas à ce qu'il présente son univers ? »*, plaide-t-il. Quant à la question de la sous-représentation de la création grecque, Jan Fabre souligne qu'étant conscient, avec son équipe, de leur *« méconnaissance »* de la scène artistique nationale, il a fait le choix d'opérer une sélection internationale pour la première année. Mais, dit-il, *« nous avons demandé qu'un curateur artistique grec soit engagé pour sélectionner les créations grecques pour 2016 (…), ce qui a été rejeté par le conseil d'administration du festival »*.

L'affaire Jan Fabre continue de susciter la polémique en Grèce, puisque, désormais, ce sont les dessous des nominations à divers étages du festival qui font débat. A trois mois d'ouvrir ses portes, celui-ci fonctionne en roue libre. ■

ADÉA GUILLOT

Le Monde
DIMANCHE 23 - LUNDI 24 AVRIL 2017

LA CULTURE EN CAMPAGNE



L'emprise du privé divise

Devant l'effacement progressif de l'action publique dans le secteur culturel, les principaux candidats à l'élection présidentielle prônent des politiques opposées

C'est ainsi : en France, depuis Louis XIV, la culture est une affaire d'Etat. Mais aujourd'hui, le financement des activités culturelles s'est tellement transformé que les relations entre initiative privée et action publique font débat. S'interrogeait-on sur ce point il y a une décennie ? Sans doute, mais sans y attacher une importance centrale. Il y avait déjà de grands groupes et des sociétés financières mécènes des expositions du Grand Palais, mais l'initiative de celles-ci était exclusivement du ressort de la Réunion des musées nationaux (RMN).

Inversion du rapport de force : l'exposition la plus fréquentée l'hiver dernier était celle de la collection Chtchoukine, venue de Russie. Financée et réalisée par la Fondation Louis Vuitton, elle a attiré plus de 1,2 million des visiteurs, trois fois plus que les expositions organisées simultanément au Grand Palais. Depuis, la RMN s'inquiète. Elle ne peut rivaliser en termes de budget avec la Fondation Louis-Vuitton, pas plus qu'avec la Fondation Pinault, qui doit emménager dans la Bourse de commerce, fin 2018.

En 2021, le groupe immobilier Emerige devrait avoir ouvert son centre d'art et son multiplexe sur l'île Seguin, avec l'ambition, selon son fondateur, Laurent Dumas, de *« constituer un flux afin de devenir le pôle culturel du Grand Paris »* ; de fait, l'ensemble se trouvera sur la même île que les deux salles de La Seine musicale, issues d'un partenariat public-privé entre les Hauts-de-Seine et plusieurs groupes, dont Bouygues et Sodexo, et le futur « campus numérique » de Vivendi, qui devrait abriter les bureaux d'Universal Music et de Canal +. D'ici là – probablement en janvier 2018 –, Lafayette Anticipations, fondation des Galeries Lafayette, aura ouvert rue du Plâtre.

Le théâtre, un « marché »

Il y a dix ans, dans le paysage parisien, seuls deux lieux d'art contemporain privés étaient connus au-delà du cercle des amateurs : la Fondation Cartier et la Maison rouge d'Antoine de Galbert. François Pinault et Bernard Arnault sont entre-temps devenus des acteurs essentiels.

Dans le domaine du spectacle vivant, bastion depuis l'après-guerre de la puissance publique, le problème est différent. Les grandes maisons de théâtre de France (Comédie-Française, Opéra de Paris, Odéon-Théâtre de l'Europe, etc.) sont toutes publiques. Mais là aussi, de manière encore plus récente, le privé arrive. Des groupes comme Fimalac, Vivendi ou Vente privée entrent sur le secteur, soit par le biais de fondations à vocation socioculturelle, soit en rachetant directement des théâtres, soit – c'est ce qui déplaît le plus – en se faisant attribuer des salles publiques, souvent municipales, par délégation de service public. Fimalac, le groupe de Marc Ladreit de Lacharrière, s'est ainsi vu confier une dizaine de Zénith.

Le théâtre et le spectacle vivant, qui jusqu'alors n'étaient pas considérés comme un secteur rentable, sont en train de devenir *« un marché comme un autre, qui attise les appétits des industriels,* analyse Paul Rondin, le directeur délégué du Festival d'Avignon. *Ce qui a changé, c'est que les industriels produisent eux-mêmes les spectacles. Comme ils contrôlent la chaîne de bout en bout, ils peuvent avoir une rentabilité ».*

Il n'est pas seul à s'alarmer. Michel Lefeivre et Juliette Prissard, du Syndicat national des scènes publiques, avec le Syndéac, le syndicat des entreprises artistiques et culturelles, ont envoyé un texte d'alerte aux candidats. *« Il y a souvent une grande confusion sur le rôle de la subvention,* analysent-ils. *La subvention signe un pacte entre le citoyen et l'Etat, elle a valeur de cahier des charges, elle est un droit pour ceux qui la touchent, mais aussi un devoir, celui de remplir une mission de service public : l'accès de tous, sur tout le territoire, à la culture et à l'art. »*

L'offensive privée

« Croire, par ailleurs, que pour le théâtre on va régler les problèmes de moyens en faisant appel au privé, c'est une illusion, poursuivent-ils. *Le fonctionnement économique de ce secteur est bien particulier, parce que les œuvres n'y sont pas reproductibles, comme pour la musique ou le cinéma. L'apport privé peut être un complément, mais ne peut pas jouer le rôle dévolu à l'Etat. »* Et tous le constatent : si l'offensive privée est forte, c'est parce que l'Etat se désengage. *« Ce n'est pas uniquement une question d'argent,* précise Paul Rondin. *Plutôt une incapacité du politique à tenir une parole forte et claire sur le sujet. »*

Il est donc fini le temps de Jack Lang, ministre de la culture, quand la quasi-totalité des activités culturelles dépendait des financements d'Etat et que celui-ci entraînait les collectivités territoriales à suivre son exemple. Concernant les musées, Marc Ladreit de Lacharrière, partenaire de longue date du Louvre, observe qu'ils *« doivent désormais faire face à la pauvreté de l'Etat. Il leur donne à peine de quoi couvrir la masse salariale et les gros travaux. Mais les budgets d'acquisition sont dérisoires ».* Aussi présente-t-il son action ainsi : *« Nous sommes le bras séculier du ministère de la culture et nous accomplissons ce qu'il n'a pas – ou plus – les moyens de faire. »*

Qu'ont à dire les candidats à la présidentielle sur cette évolution ? Jean-Luc Mélenchon y est absolument hostile et veut abroger les *« niches fiscales et autres mesures à l'avantage des mécènes et fondations privées »,* interdire le *« naming », « cette pratique grotesque qui consiste à donner des noms de marque à des salles de spectacle »,* inclure les œuvres d'art dans le calcul de l'ISF, autant de mesures qui auraient pour effet de priver la culture de fonds privés. *« Séparons autant qu'on peut l'argent de la culture »,* dit-il. Propos qui, lus en Allemagne, au Japon ou aux Etats-Unis, ne manqueraient pas d'étonner : création et rayonnement culturels y sont largement ou totalement dépendants d'initiatives privées.

> **« Nous sommes le bras séculier du ministère de la culture et nous accomplissons ce qu'il n'a plus les moyens de faire »**
> MARC LADREIT DE LACHARRIÈRE
> partenaire privé du Louvre

Financement participatif

D'autres sont plus discrets. La question est effleurée dans le programme d'En marche ! qui affirme la volonté d'augmenter les ressources propres du ministère. L'une des rares mesures proposées l'est par Jean-Jacques Aillagon, ministre de la culture entre 2002 et 2004 et soutien d'Emmanuel Macron. Il est l'auteur de la loi qui porte son nom, votée en 2003, et qui favorise le mécénat en introduisant des réductions d'impôts en faveur des sociétés et des particuliers mécènes et donateurs. Il incite à élargir ces mesures à des actions de moindre ampleur, entretien et restauration du « petit patrimoine » : des monuments méconnus du tourisme, mais d'un intérêt historique certain.

De telles mesures, pronostique-t-il, feraient de la préservation du patrimoine l'affaire d'un plus grand nombre de Français, ce que prouve le succès des opérations de financement participatif (« crowdfunding ») ces derniers temps. Le Louvre, les musées de Lille et de Lyon y ont eu recours pour acquérir des œuvres dont le prix excédait leurs moyens. Dans le domaine du spectacle vivant, pas de mesure précise, mais l'équipe d'Emmanuel Macron pense qu'*« il faut diversifier les sources de financement, mais sans que ces financements se substituent au rôle de l'Etat ».*

David Lisnard, chargé de la culture auprès de François Fillon, en appelle au pragmatisme. Si le budget de la culture doit être sanctuarisé au seuil symbolique de 1 % du budget de l'Etat, en période de déficit « vertigineux » des finances publiques, l'apport du privé est, à ses yeux, indispensable. Celui-ci menace-t-il la liberté des artistes ? *« Je ne vois pas en quoi. Je vois mieux que l'omniprésence du public peut susciter conformisme ou clientélisme. »* Il se prononce pour l'élargissement de la loi Aillagon en faveur du patrimoine. S'inspirant de ce qu'il réalise dans la ville dont il est maire, Cannes, il propose encore d'établir un peu partout des « pépinières » où enseignement, création et industries culturelles seraient associés, sur financements croisés public-privé.

Au Front national, Sébastien Chenu, conseiller régional des Hauts-de-France et par ailleurs administrateur du Louvre-Lens et de l'Opéra de Lille, affirme que c'est *« l'Etat* [qui] *doit donner les grandes orientations en matière de culture. Le mécénat dans sa forme actuelle et sa dimension fiscale est un système qui fonctionne, il n'y a aucune raison d'y revenir. Mais nous souhaitons aussi favoriser une forme de mécénat populaire, pour des projets précis ».*

Concernant le spectacle vivant, Sébastien Chenu veut maintenir en l'état le réseau de scènes publiques sur l'ensemble du territoire français. Depuis les dernières élections municipales, des maires Front national ont pourtant supprimé leurs subventions à des salles de spectacle. C'est que *« les critères d'attribution de la subvention publique peuvent être revus,* répond-il. *On pourrait imaginer des quotas de diffusion des artistes francophones, par exemple ».* Il se dit par ailleurs très attentif à *« contrôler les tentations monopolistiques de certains groupes privés ».*

Du côté de Benoît Hamon, selon Frédéric Hocquard, conseiller PS de Paris, on se fait fort de contrer *« la forte offensive du privé, qui depuis peu se rend compte que la culture est un bien marchand qui peut générer des plus-values. Mais la culture n'est pas une marchandise comme une autre. Le rôle du mécénat doit être réglementé : l'apport du privé ne peut être que complémentaire, en aucun cas substitutif ».*

Pas question pour le candidat socialiste de toucher aux lois de défiscalisation, mais de *« réinvestir fortement la puissance publique »,* et ce d'autant plus que Benoît Hamon prévoit de *« porter l'effort public à 1 % du PIB, en créant un ministère de la culture, des médias et du temps libre, et en soutenant le réengagement des collectivités locales pour lutter contre les inégalités entre les territoires ».*

De ces équilibres délicats dépendra l'avenir de la culture en France, dont tous les candidats jurent, la main sur le cœur, qu'elle est une priorité – même si cette priorité n'apparaît pas avec évidence dans les programmes des candidats. ■

PHILIPPE DAGEN
ET FABIENNE DARGE

La guerre des musées.

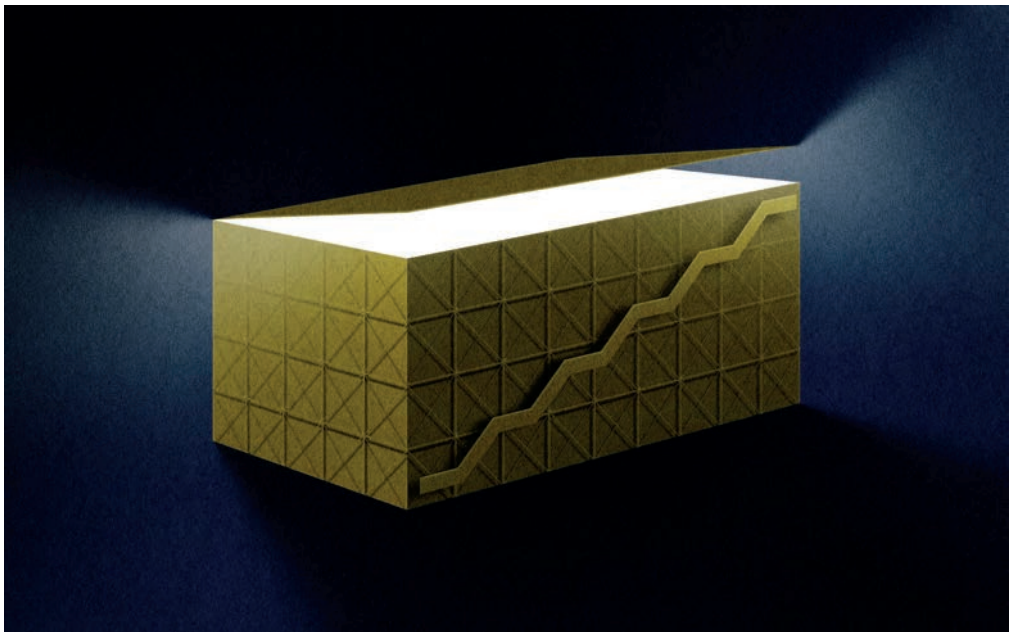
En 1977, le Centre Pompidou faisait gloser le Tout-Paris. Quarante ans plus tard, l'établissement parisien appartient au petit cercle des grands musées. Avec la Tate Modern et le MoMA, il partage la même obsession : monter l'exposition la plus prestigieuse, séduire le plus de visiteurs… Mais aussi s'attirer les faveurs des donateurs privés. Un art dans lequel les Anglo-Saxons sont passés maîtres. Beaubourg tente de rattraper son retard.

PAR **ROXANA AZIMI** — ILLUSTRATIONS **EIKO OJALA**

C'**E 31 JANVIER 1977, DANS LA FOULE DES BADAUDS QUI SE PRESSE AUX ABORDS DU CENTRE POMPIDOU,** l'excitation est palpable. Chacun veut voir les têtes couronnées et les chefs d'État venus pour l'inauguration de cet édifice futuriste, posé au cœur de la capitale. Ce sera un fiasco, prédisent les mauvaises langues. De nombreux Parisiens se gaussent de cette « raffinerie » imaginée par les architectes Renzo Piano et Richard Rogers, avec son entrelacs de tuyaux apparents et sa façade balafrée par un Escalator géant. Mais certains comprennent qu'ils assistent à un événement qui fera date. Ce bâtiment à l'esthétique industrielle n'est pas un simple musée d'art moderne : c'est aussi un laboratoire pour la musique contemporaine (l'Ircam), un centre de création industrielle et une bibliothèque publique, où des générations d'étudiants feront la queue. D'emblée, le Centre Pompidou impose son mot d'ordre, le croisement des disciplines, moteur de quelques expositions mémorables comme « Paris-New York », en 1977, ou « Paris-Moscou » en 1979. *« Tous les musées du monde ont regardé de près ce modèle qui se créait en France et cherché à en tirer des leçons »*, se rappelle James Rondeau, directeur de l'Art Institute de Chicago.

C'était il y a quarante ans, le monde entier voyait à Paris un renouveau. Qu'en est-il aujourd'hui ? Le Centre Pompidou fait partie du paysage. Mais est-il toujours un horizon ? *« C'est un label et une image encore désirable »*, assure Christine Macel, conservatrice au Centre Pompidou. Le charme vintage du bâtiment joue à plein. On y savoure des expositions magistrales comme celle consacrée à Magritte ces derniers mois, et des pépites, à l'image de « Beat generation » l'année dernière. Mais la concurrence de la Tate Gallery, à Londres, du MoMA, à New York, ou encore du Musée national Reina Sofia, à Madrid, a fini par banaliser cette fierté française.

Pour ses 40 ans, le Centre Pompidou organise une quarantaine d'expositions dans toute la France. Passé les compliments de circonstance, pointent critiques et comparaisons. *« Pour fêter son anniversaire, le MoMA aurait fait quelque chose de plus marquant »*, observe Margit Rowell, ancienne conservatrice à



Illustrations Eiko Ojala pour M Le magazine du Monde — *28 janvier 2017*

la fois au Centre Pompidou et au MoMA. Un observateur du monde des musées se veut tranchant : « *Le Centre Pompidou, c'est aujourd'hui comme le personnage flou dans* Harry dans tous ses états *de Woody Allen. Il est toujours là, mais on le voit de moins en moins.* » Beaubourg, institution publique, s'est laissé déborder par ses confrères privés à but non lucratif d'outre-Atlantique, notamment, qui s'attirent les bontés des milliardaires. Fondé en 1929 à New York, le MoMA est irrigué par le *old* et *new money* américain, du banquier David Rockefeller au producteur de films David Geffen. Idem pour le Metropolitan Museum of Art. Créé en 1939, le Guggenheim s'est façonné une identité internationale en ouvrant son antenne de Bilbao, dès 1997.

La concurrence est également européenne. Arrimée en 2000 sur les rives de la Tamise, la Tate Modern ne jouit pourtant pas des mêmes atouts. Sa collection est modeste, pour ne pas dire bric-à-brac. Mais ce musée public a du culot et un sens du marketing hors pair. Et de l'avance question parité : la Tate vient de nommer une directrice, Maria Balshaw. La seule femme dans le Top 10 des grands musées. « *Ils posent trois osselets dans un coin du musée, et ils arrivent à en faire un événement planétaire* », ironise un conservateur de Beaubourg. Et d'ajouter : « *La Tate a su construire une image hype en surfant sur des valeurs consensuelles. Quand ils disent qu'ils font un musée globalisé, avec 50 % de femmes dans la collection, c'est habile. Ça permet de ne plus se poser la question de la qualité des œuvres.* » La communication paie. Le musée londonien a levé 328 millions d'euros pour sa nouvelle aile de 21 000 m², inaugurée en juin 2016. Il n'est pas le seul à voir grand. Le centre d'art Reina Sofia, ouvert à Madrid en 1992, a érigé un second bâtiment signé Jean Nouvel en 2005. Surtout, l'établissement espagnol a pris l'ascendant sur le plan intellectuel. C'est désormais le musée européen le plus audacieux.

Le Centre Pompidou, lui, doit faire avec des murs désormais trop étroits pour abriter sa collection de 120 000 œuvres, dont à peine 5 % sont exposés. Pour autant, Serge Lasvignes, président du Centre, ne croit pas « *à la course au standing* ». « *S'étendre sans cesse, ce n'est pas crucial* », martèle cet énarque lunetté à l'accent toulousain, ancien secrétaire général du gouvernement nommé en 2015. Il y a d'autres urgences, comme retaper l'existant. Beaubourg a dû repousser plusieurs fois d'importants travaux, commencés en 2013 avec le remplacement des centrales d'air du toit. Il faudra attendre 2018 pour remettre à neuf la chenille menant aux étages. L'argent manque. Entre 2009 et 2015, l'établissement a perdu 8 millions d'euros de subventions, quand les ressources propres n'ont augmenté que de 500 000 euros sur la même période. Résultat, Beaubourg a accusé pour la première fois un déficit de 800 000 euros en 2014. L'institution ne communique pas sur les chiffres des années suivantes. Le musée rogne sur tout, différant même les remplacements de postes de conservateur vacants, pratiquant ce que Serge Lasvignes appelle « *une économie de l'héroïsme* ».

Pour pallier ces manques, il faut vendre des tickets d'entrée. « *On est terriblement dépendant du succès des grandes expositions*, admet Serge Lasvignes. *Il faut qu'il y en ait en permanence une qui marche.* » Comme Magritte, qui vient de se terminer, ou Jeff Koons fin 2014-début 2015. Sur ce terrain aussi, la concurrence s'aiguise. Dans le cartel des grands musées internationaux, c'est à qui aura la bonne idée en premier. Une grande rétrospective doit se monter à plusieurs : les coûts sont importants et il faut s'appuyer sur les collections des autres musées. Celui qui a un projet invite donc ses confrères autour de la table. Les choses se passent courtoisement : au plus haut niveau, les directeurs se connaissent, s'apprécient, se tutoient parfois. Mais nul n'est dupe : mieux vaut savoir dégainer vite.

Être intégré au circuit des grands musées de ce monde, en effet, ne suffit pas : il est préférable de monter l'exposition en premier. Une question de prestige. Difficile en bout de chaîne de susciter le même ramdam. L'effet de nouveauté s'essouffle. Mais plus encore, les premiers sont les mieux servis : rares sont les musées et les collectionneurs à laisser filer leurs œuvres au-delà de six à dix mois. La troisième étape est fatalement plus chiche en chefs-d'œuvre. Par exemple, le Centre Pompidou était arrivé en bout de chaîne pour la monographie de Roy Lichtenstein, organisée en 2013. L'exposition lancée par l'Art Institute de Chicago s'était poursuivie à la Tate et à la National Gallery de Washington. À la quatrième étape parisienne, le Centre Pompidou avait perdu les deux tiers des prêts.

> La Tate Modern est réputée pour son sens du marketing. "Ils posent trois osselets dans un coin et en font un événement planétaire."
>
> Un conservateur

À l'inverse, c'est la France qui s'est bien débrouillée dans la bataille de la rétrospective David Hockney, qui commence le 9 février à la Tate avant de migrer en juin au Centre Pompidou. Didier Ottinger, conservateur à Beaubourg, parmi les plus cultivés de l'institution, et les plus pince-sans-rire aussi, en a négocié pied à pied l'organisation. Avec succès : la monographie qu'il prépare sera deux fois plus grande que celle de la Tate et présentera des œuvres que le public londonien n'aura pas vues. Un joli coup. « *Il y a une compétition symbolique, mais je ne dirais pas que c'est une bagarre*, tempère Camille Morineau, ancienne conservatrice au Centre Pompidou aujourd'hui aux commandes artistiques de la Monnaie de Paris. *C'est plus un mariage, où chacun critique sans arrêt son conjoint, mais ils ont tous besoin les uns des autres.* »

Surtout, tous ont besoin de l'arme fatale du Centre Pompidou, sa collection, que seul le MoMA peut égaler. Malgré la concurrence entre ces institutions, il est aujourd'hui impossible d'imaginer de grandes expositions Matisse ou Picasso, de traiter du surréalisme ou des avant-gardes russes, sans puiser dans la formidable malle aux trésors de Beaubourg.

Si le socle historique du Centre Pompidou est remarquable, son fonds d'œuvres contemporaines l'est moins. Le musée tente bien de rattraper le coche depuis 2000. Mais avec un budget d'acquisition de 1,5 million d'euros par an, ses moyens sont limités. Les prix de l'art contemporain ne cessent de grimper. Et tous les musées du monde doivent se serrer la ceinture. Le Reina Sofia a vu ses subsides publics baisser de 45 % entre 2010 et 2011. La Tate a connu un coup de rabot de 3,5 % à 5 % entre 2013 et 2015. Mais les Anglo-Saxons, par exemple, ont •••

••• le talent de lever des fonds privés (650 millions de dollars en 2016 au MoMA). Pour appâter les donateurs, il faut savoir les choyer. La Tate dispose d'un immense espace entièrement consacré à ses VIP et d'une terrasse impressionnante sur la Tamise. À Beaubourg, pour les séduire, la direction a seulement réaménagé un petit local où les gardiens prenaient autrefois leur pause. Quand les musées anglo-saxons ont des équipes imposantes qui travaillent uniquement aux levées de fonds, l'institution parisienne ne dispose que d'une équipe de trois personnes pour conquérir du mécénat. Il ne s'agit pas uniquement d'une question de fonds dédiés, mais bien d'une approche culturelle, de l'idée très franco-républicaine d'un musée qui émanerait uniquement de la sphère publique. Mais cette vision des choses change, doucement parfois, mais sûrement.

À l'étage contemporain de Beaubourg, on ne voit presque que des œuvres de donateurs russes. Il faut satisfaire les ego des bons samaritains…

Pour Beaubourg, les donations annuelles des mécènes se chiffrent selon les années de 20 à 30 millions d'euros. La société des Amis du Musée d'art moderne Centre Pompidou lève aussi des fonds, de l'ordre de 2,5 millions d'euros en 2016. L'association organise depuis 2003 un dîner annuel où se presse le Tout-Paris, flatté de festoyer le nez collé à une toile de Braque ou à une sculpture de Giacometti. S'y retrouvent attablés de 700 à 800 convives, princes saoudiens et grands banquiers parisiens, politiques, personnalités du showbiz et de la mode, artistes. Dans la liste d'invités du 20 janvier 2015 par exemple : Marisa Bruni Tedeschi, le prince Salman Al-Saoud, les artistes Cindy Sherman et Philippe Parreno, le couturier Azzedine Alaïa, Betty Catrou, la muse de monsieur Saint Laurent, le couple Fillon…

On passe à table souvent tard, selon l'heure d'arrivée d'un ministre de la culture qui y va de son bénédicité, après les couplets des président et directeur de Beaubourg. Hormis quelques couacs comme un nom mal prononcé suscitant les ricanements de la salle ou un discours-fleuve qui impatiente les invités affamés, tout est réglé comme du papier à musique. Peu de variantes dans le menu – crustacés ou légumes en entrée, viande pour le plat, fruit rôti et glace en dessert –, l'ensemble servi à un rythme bien cadencé : ce beau monde doit lever le camp aux alentours de 23 heures. Le dîner rameute le gotha et des fonds, mais ne suscite pas le même écho que les événements comparables à Londres ou à New York. Il faut évidemment compter avec l'appétence médiatique anglo-saxonne pour les mondanités dans des pays qui ont plusieurs dizaines d'années d'avance sur la France en matière de mécénat. Les sommes récoltées à Paris restent aussi une paille en comparaison des standards américains… Mais les Amis de Beaubourg ont le mérite de la fidélité, qualité rare outre-Atlantique, où les philanthropes ont parfois tendance à réduire leurs dons au profit de leurs propres fondations. En ouvrant son musée privé, le milliardaire Eli Broad a ainsi cessé la donation quinquennale de plusieurs millions d'euros dont bénéficiait le MoCA de Los Angeles. Autre souci, les trustees américains influent aussi bien sur les acquisitions que sur la programmation, favorisant des artistes dont ils possèdent déjà des œuvres pour augmenter leur cote.

Au Centre Pompidou, comme ailleurs, l'apport privé est précieux. À l'exemple de « Kollektsia ! », un ensemble de 250 œuvres données par des collectionneurs russes. À l'étage contemporain, on ne voit que ça depuis septembre, ou presque, et ce jusqu'en avril. Il faut satisfaire les ego des bons samaritains. Mais des œuvres placées en majesté, ça ne suffit pas… Il y a aussi des rendez-vous mondains à ne pas manquer, comme l'ouverture des musées privés. Et les représentants de Beaubourg manquaient à l'appel lors des inaugurations de la Fondation Jumex à Mexico ou du Garage à Moscou. Une question de budget, encore : les fonds du musée ne permettent pas de financer les tribulations de ses conservateurs. La Tate, elle, avait envoyé des wagons d'ambassadeurs. Car c'est là, entre quelques badinages de circonstance que se nouent les premiers contacts avec de potentiels donateurs étrangers. Il y a sans doute des mœurs à apprendre : « *La plus grande critique que me rapportent les collectionneurs américains, c'est qu'ils n'entendent parler du Centre Pompidou que lorsque ce dernier veut quelque chose d'eux*, déplore Bob Rubin, ancien président de la Centre Pompidou Foundation, cercle des Amis américains de Beaubourg. *Les autres musées font plus attention aux donateurs.* »

Pourtant, la magie parisienne opère toujours, notamment du côté des Chinois. C'est le Centre Pompidou, et non un musée américain, que le riche entrepreneur Mao Jihong a choisi de soutenir. « *Quand on est dans l'art et la mode, on regarde forcément du côté de la France* », sourit le designer au crâne rasé. Beaubourg fait encore rêver les pays en manque d'institution culturelle.

L'herbe n'est pas toujours plus verte ailleurs. Le modèle impérialiste du Guggenheim est à bout de souffle. La bouture prévue à Helsinki est tombée à l'eau en décembre dernier, après une série d'autres échecs à Vilnius, Salzbourg ou Rio de Janeiro. Le projet à Abou Dhabi semble ensablé. En septembre 2016, le Metropolitan Museum of Art de New York a licencié 34 employés et, en début d'année, a ajourné son projet d'extension chiffré à 600 millions de dollars. Si Glenn Lowrie, patron du MoMA, a touché un salaire de 2,1 millions de dollars en 2013, ses employés peinent à joindre les deux bouts. « *On retrouve nos collègues américains et britanniques dans les mêmes hôtels miteux et les mêmes galères* », sourit Camille Morineau. Les mastodontes américains ne sont pas toujours les plus imaginatifs. Aussi le MoMA s'est-il figé dans une historiographie trop classique, qui enchaîne les rétrospectives.

À Paris, Serge Lasvignes combat « *les phénomènes d'usure* » : « *Le Centre Pompidou est une structure instable qui ne garantit son équilibre qu'en se déplaçant sans cesse.* » Au sens propre : une antenne de Beaubourg s'est installée à Metz en 2010, puis à Malaga en 2015. D'ici à 2020, le musée sera présent à Bruxelles. Et des négociations sont en cours avec Shanghaï. « *Il faut réfléchir au musée de demain*, martèle, comme une mise en garde, Bernard Blistène, directeur du Musée national d'art moderne. *Les institutions qui veulent de tout et s'éparpillent se plantent.* »

En septembre, il lancera une école sous la houlette du critique d'art Jean-Max Colard, qui croisera, entre autres, littérature, art contemporain et sciences humaines… D'autres projets sont en gestation. La vieille raffinerie n'a pas dit son dernier mot.

ÉDITORIAL

ANNE-SOPHIE CHAZAUD

Au pays revendiqué de l'exception culturelle, parler d'argent ne se fait pas de façon simple, au point d'ailleurs que cette gêne constitue, à elle seule, une sorte d'élément psychosocial de ladite exception.

Cela était parfaitement compatible avec une période longue de croissance, tandis que les pouvoirs publics, étatiques et locaux, abondaient au développement, à l'extension et à la valorisation de services publics culturels considérés cor de soi, dans le cadre de politiques culturelles affirmées et mises en œuvre.

La crise économique, mais aussi les profondes modifications qui sont venues renouveler les problématiques auxquelles sont confrontés professionnels et acteurs de la culture, ont conduit à brouiller les lignes et redéfinir les pratiques.

Pour les pouvoirs publics, la notion d'« arbitrage » est devenue cruciale. Il a fallu apprendre à faire des choix, du côté des décideurs comme des professionnels, et donc à éliminer certaines options, ce qui, jusqu'à un certain niveau, s'avère l'exercice contraint à définir les missions prioritaires ainsi que les principes prévalant aux actions déployées. Dans les bibliothèques par exemple, le renforcement des politiques documentaires, les choix opérés en matière d'action culturelle, les ob l'on se fixe dans la mise en place de nouveaux services, etc. : tout cela s'effectue selon une pression budgétaire qui oblige bien souvent à clarifier le message porté.

Dans une certaine mesure et jusqu'à un certain point, toutefois…

En effet, lorsque l'indispensable rigueur se transforme en gestion de la pénurie et se traduit *de facto* par la disparition pure et simple de toute véritable politique culturelle, on entre alors dans un système où la considération de l'intérêt général s'e point de devenir transparent, laissant les acteurs du secteur flotter, pour ne pas dire dériver, quelque part entre la main invisible du marché, la loi d'airain des réductions de budgets, les innovations technologiques et les aspirations d'un public aux c mêmes indécis et mutants.

A contrario apparaissent de nombreuses manières de valoriser l'apport économique de la culture : études d'impact, données chiffrées, statistiques, calculs de retour sur investissement (le désormais célèbre ROI qui, de fait, règne…), autant d'outi élaborés avec plus ou moins de pertinence et d'objectivité, mais avec le louable souci d'y voir plus clair, et afin de souligner l'apport du monde culturel aux économies locales ou nationale. Cette salutaire démarche qui permet également de « bonnes pratiques » n'est toutefois pertinente, dans le fond, que jusqu'à un certain niveau et dans certains cadres : et si ça ne « rapportait » rien, de lire ou d'aller au musée, cela serait-il si grave ? Ne serait-ce pas l'une des missions essentielle culturel, intellectuel et artistique que d'échapper, par nature, à la sphère marchande ainsi qu'à celle du calcul d'intérêts quantifiables ?

La crise, toutefois, contraint tout le monde à se montrer ingénieux : ingénieux pour trouver de nouvelles sources de financements, ingénieux pour valoriser son action et emporter l'adhésion des élus, ingénieux aussi pour accepter que le secteur co ait parfois de très bonnes choses à apporter au monde culturel (mécénats de grande envergure, petits partenariats qui font vivre l'action locale…) en l'irriguant non seulement de liquidités bien comptées mais aussi d'un *modus operandi* dynamique

Bref, en culture comme en tout, l'argent ne fait pas le bonheur mais y contribue grandement, et renouveler le regard que portent l'un sur l'autre les univers financier et culturel est un enjeu majeur pour la sauvegarde de services culturels inno comme pour la préservation d'un supplément d'âme dans un monde hautement marchandisé, qui a besoin de valeur davantage que de coûts.

Anne-Sophie Chazaud
Éditorial

Françoise Benhamou - Philippe Chantepie
Culture et économie : chiffres et cryptes

Cécile Touitou
Retour sur investissement…

Nolwenn Bouric
Mesurer l'impact des bibliothèques

Chérifa Boukacem-Zeghmouri - Sami Mabrak
Économie et bibliothèques

Nathalie Watrin
BU cherche généreux mécène…

David Aymonin
À la recherche d'un monde meilleur

Stéphane Legault
Le financement des bibliothèques publiques québécoises

Dominique Lahary
Ce qui est gratuit ne vaut-il vraiment rien ?

Françoise Gaillard
L'Art, l'État et le Marché

Claire Pottier - Fondations VELUX
Mécénat et culture

Référence bibliographique :
Chazaud, Anne-Sophie. « Éditorial ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2016, n° 8, p. 1-1. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2016-08-0001-001>. ISSN 1292-8399.

ISSN 1292-8399

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Paris, le 14 octobre 2016

Musées du XXI[ème] siècle : imaginons ensemble le musée de demain

Identifier les enjeux du musée pour les prochaines décennies et proposer les grands axes de son évolution : tels sont les objectifs de la mission « Musées du XXI[ème] siècle » lancée par Audrey Azoulay, ministre de la Culture et de la Communication, le 17 mai 2016.

Destinée à apporter des réponses novatrices et engagées, la mission, pilotée par Jaqueline Eidelmann, conservatrice générale du patrimoine, porte sur les thèmes de réflexion suivants :
- le musée éthique et citoyen ;
- le musée protéiforme ;
- le musée inclusif et collaboratif ;
- le musée comme écosystème professionnel créatif.

Depuis le 20 septembre et jusqu'au 17 novembre, un large tour d'horizon sera dressé des actions réalisées et des innovations à apporter en région lors de huit étapes régionales*.

Les Français sont également invités à participer à cette réflexion dans le cadre d'une consultation citoyenne, lancée le 6 octobre. Jusqu'au 15 novembre, le public pourra apporter sa contribution grâce à une plateforme numérique collaborative, qui recueillera les idées, initiatives et manifestations d'intérêt des citoyens. Elle permettra ainsi au plus grand nombre d'échanger sur l'avenir des musées et révèlera les attentes du public.
La plateforme contributive est accessible ici :
http://consultation-musee21e.culturecommunication.gouv.fr/

Le rapport sur les musées du XXI[ème] siècle, issu du travail de la mission ainsi que des différentes consultations, sera remis à la ministre de la Culture et de la Communication en décembre 2016.

** Le calendrier et les détails des huit étapes régionales sont disponibles en ligne : http://www.culturecommunication.gouv.fr/Aides-demarches/Musees-du-21e*
Etape n°1 : 20 septembre, Toulouse
Etape n°2 : 7 octobre, Poitiers
Etape n°3 : 11 octobre, Rouen
Etape n°4 : 14 octobre, Paris
Etape n°5 : 28 octobre, Lyon
Etape n°6 : 7-8 novembre, Lens et Roubaix
Etape n°7 : 10 novembre, Strasbourg
Etape n°8 : 17 novembre, Marseille

Contacts
Ministère de la Culture et de la Communication
Délégation à l'information et à la communication
Service de presse
01 40 15 83 31
service-presse@culture.gouv.fr

Ministère de la Culture et de la Communication
Direction générale des patrimoines
Françoise Brézet
01 40 15 78 14
francoise.brezet@culture.gouv.fr

Annexe 7. Mission Bibliothèques du XXIe siècle

Communiqué de presse
Paris, le 8 septembre 2017

Lancement de la « mission Orsenna » sur la lecture publique, à Rennes

La ministre de la Culture, Françoise Nyssen, a lancé aujourd'hui à Rennes en compagnie d'Erik Orsenna, écrivain, académicien, le tour de France de la lecture publique qui se conclura, au printemps prochain par des états généraux.

Erik Orsenna, auquel la ministre a confié cet été une mission d'ambassadeur de la lecture publique - pour laquelle il sera appuyé par un membre de l'inspection générale des affaires culturelles, Noël Corbin - va, jusqu'à la fin de l'année, sillonner la France pour aller à la rencontre de l'ensemble des acteurs qui constituent l'écosystème de la lecture publique : les élus, les professionnels des bibliothèques, les associations socio-culturelles ainsi que des libraires dont le rôle est fondamental sur les territoires.

Le souhait de l'Etat est d'étendre les horaires d'ouverture des bibliothèques, notamment le week-end afin qu'elles soient toujours plus accessibles à tous les citoyens, notamment en dehors des horaires de bureau. C'est sur le thème de l'articulation des horaires des bibliothèques avec les temps de la vie des usagers que se fait ce premier déplacement.

La France dispose, grâce à l'engagement des collectivités locales, d'un extraordinaire réseau de bibliothèques et de médiathèques, plus de 16 500 équipements, qui maillent le territoire national et jouent un rôle essentiel pour la démocratie culturelle par leur contribution au vivre ensemble et à la lutte contre les inégalités. Lieux de rencontre, de convivialité, de formation, de débat, de revitalisation parfois des centres villes, les bibliothèques peuvent devenir les nouvelles maisons de la culture.

40% des Français de 15 ans et plus se sont rendus dans une bibliothèque municipale en 2016 alors qu'ils n'étaient que 25% en 1997. Tel est l'un des enseignements encourageants de l'étude « Publics et usages des bibliothèques municipales » menée récemment par le Ministère de la Culture. Il faut aller plus loin : nombre de nos concitoyens ne peuvent profiter pleinement des bibliothèques du fait d'horaires d'ouverture insuffisamment adaptés à leur rythme de vie.

La mission confiée à Erik Orsenna par Françoise Nyssen dressera un état des lieux de la lecture publique en France. Un rapport sera remis à la ministre de la Culture en fin d'année, présentant un diagnostic sur les atouts du réseau de lecture publique, les attentes et les besoins des élus et des professionnels pour ouvrir plus leurs équipements. Dans le même temps, une autre mission, conjointe, des inspections des ministères de l'intérieur et de la culture définira les besoins budgétaires liés à

l'extension des horaires des bibliothèques afin de préparer les arbitrages gouvernementaux. L'Etat souhaite en effet s'engager auprès des collectivités territoriales et participer à l'effort nécessaire pour ouvrir grand les bibliothèques de lecture publique.

Pour plus d'informations :

La lettre de mission d'Erik Orsenna en cliquant sur ce lien : Lettre de mission

L'étude « Publics et usages des bibliothèques municipales » en cliquant sur ce lien : Etude

Contact
Ministère de la Culture
Délégation à l'information et à la communication
Service de presse : 01 40 15 83 31
service-presse@culture.gouv.fr
www.culturecommunication.gouv.fr
@MinistereCC

Annexe 8. Vie des musées – Temps des publics

ÉDITO

Le colloque ***Vie des musées – Temps des publics*** a été conçu pour permettre une réflexion collective et collaborative sur l'expérience muséale et sur les pratiques de médiation en évolution permanente. Il s'inscrit dans le prolongement de la mission *Musées du xxie siècle* et fait écho à ses principales préconisations.

Le colloque se tiendra du mercredi 21 au vendredi 23 juin 2017 et s'articulera en 2 temps :
— **2 séances plénières** le 21 et 23 juin 2017, ouvriront et clôtureront le colloque, présentant d'une part le cadre de réflexion et d'autre part les premiers résultats des ateliers.
— **4 grandes thématiques,** identifiées selon un principe de travail participatif, seront abordées à travers **17 ateliers-actions** co-conçus par des professionnels de **50 musées** et qui se dérouleront dans **23 lieux** franciliens.

De par son programme et ses deux moments distincts, le colloque ***Vie des musées – Temps des publics*** se propose de donner la parole aux professionnels de la médiation, aux chercheurs et aux publics pour qu'ils échangent sur leurs visions du musée, pour qu'ils partagent de bonnes pratiques et en construisent de nouvelles. La programmation du colloque ainsi que la conception des ateliers-actions ont été réalisées grâce à une mise en réseau inédite des institutions culturelles participantes. Pendant un an, chaque musée et monument ayant contribué au projet a apporté son point de vue, ses expériences et ses problématiques spécifiques pour la construction des ateliers-actions, une formule innovante par rapport au format classique des colloques.

À l'issue des ateliers-actions, la restitution des résultats des travaux de groupe prendra plusieurs formes :
— Une restitution en séance plénière le 23 juin 2017 sous forme de synthèse générale.
— Une mise en ligne de résumés analytiques et des images réalisées pendant le déroulement des ateliers-actions.
— Un 2e colloque publics-médiation est d'ores et déjà prévu les 2 et 3 février 2018 au musée du Louvre pour poursuivre la réflexion et l'échange sur les thématiques.

Le Département de la politique des publics
Direction générale des Patrimoines
Ministère de la Culture

10
AUTRES TEMPS ?
AUTRES LIEUX ?

15
GARDER LE CORPS
À L'ESPRIT ?

21
ENGAGER
LE DÉBAT ?

28
LE MUSÉE
INDISCIPLINÉ ?

PLÉNIÈRE D'OUVERTURE MERCREDI 21 JUIN 2017
CENTRE GEORGES POMPIDOU - CINÉMA 1 - 14H30- 17H30

6

Accueil par Serge Lasvignes,
Président du Centre Pompidou.

Présidence de la séance
Vincent Berjot,
Directeur général des patrimoines.

— **« La mission *Musées du xxie siècle* et ses enseignements »**
Jacqueline Eidelman,
Conservatrice générale du patrimoine.
Témoignage de contributeurs à la consultation nationale :
Imaginons ensemble le musée de demain.

— **« Les musées et la politique de l'esprit. De Florence à Paris, le parcours d'une initiative »**
Irène Baldriga,
Présidente de l'ANISA (association nationale italienne des enseignants de l'histoire de l'art).
Laurent Fleury,
Professeur à l'Université de Paris Diderot.
Jean-Miguel Pire,
Directeur-adjoint de HISTARA, École Pratique des Hautes Études.

— Pause —

— **« La médiation au musée, recherches, savoirs, pratiques »**
Marie-Christine Bordeaux,
Professeure à l'Université Grenoble Alpes,
Directrice de rédaction de la revue Culture & Musées.
Yves Winkin,
Professeur au centre national des arts et métiers, Directeur du Musée des Arts et Métiers,
Directeur de rédaction de la revue Culture & Musées.

— **« 4 décennies du Centre Pompidou - 4 étapes-clés de la médiation »**
Catherine Guillou,
Directrice des publics du Centre Pompidou.

— **Présentation des ateliers-actions des 22 et 23 juin.**
— **Visite libre des expositions en cours au Centre Pompidou.**

PLÉNIÈRE DE CLÔTURE VENDREDI 23 JUIN 2017
MUSÉE D'ORSAY - AUDITORIUM - 14H30 – 17H30

7

Présidence et clôture de la séance
Marie-Christine Labourdette,
Directrice chargée des musées de France.

— **Les nouveaux enjeux de la médiation au Musée d'Orsay et au Musée de l'Orangerie**
Luc Bouniol-Laffont,
Chef du service culturel et directeur de l'auditorium, Musée d'Orsay.

— **Grand témoin international :**
Lynn Russell,
Cheffe du département éducatif, National Gallery of Art, Washington.

— **Restitution des travaux des ateliers-actions à travers les 4 grandes thématiques :** table-ronde animée et présidée par **François Mairesse,**
Professeur de muséologie à l'Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3, membre du Comité scientifique du colloque.

— Échanges avec la salle.

— **La médiation dans les musées : perspectives et analyses canadiennes** par les membres de la délégation canadienne (accord France-Canada 2017).

— Pot de clôture du colloque.

PROGRAMME DES ATELIERS - ACTIONS
DU JEUDI 22 JUIN ET VENDREDI 23 JUIN MATIN

— **Les 17 ateliers-actions** du colloque sont regroupés autour de **quatre grandes thématiques** dont ils déclinent des problématiques différentes et complémentaires.

1. Autres temps ? Autres lieux ?
1.1. L'événementiel, un outil pour créer du « désir de musée » ?
1.2. Le hors-les-murs, un outil pour diversifier les publics ?
1.3. Réinventer le musée et le patrimoine comme lieu de destination dans une société en mouvement.
1.4. Propos du musée et parcours muséographique : quelles articulations ?

2. Garder le corps à l'esprit ?
2.1. L'expérience sensorielle, une modalité nouvelle pour appréhender les collections ?
2.2. Le multi-sensoriel, pierre de touche de l'accessibilité universelle ?
2.3. Les outils innovants : vers un ré-engagement du corps et de l'attention du visiteur ?
2.4. Métiers d'art et patrimoine : transmettre par les gestes.
2.5. La marche en avant : comment prendre en compte le corps et la tête du visiteur ?

3. Engager le débat ?
3.1. Musée-laboratoire : un outil de démocratisation des enjeux de la recherche ?
3.2. La présence de l'artiste dans le musée : une opportunité pour dessiner ensemble de nouvelles médiations ?
3.3. Tous médiateurs ?
3.4. Tous curateurs ?
3.5. L'art de l'inclusion : dialogue démocratique et questions vives au musée (démocratie, langue, société, religion, interculturalité, mémoire).

4. Le musée indiscipliné ?
4.1. Modalités ludiques de médiation et libre jeu au musée : jouer pour s'approprier le musée, ses règles et ses collections.
4.2. « Se raconter des histoires ». Formes narratives et parcours de visite : le cas de la bande dessinée.
4.3. Le musée décoiffé !

Les 4 grandes thématiques ainsi que les problématiques des ateliers ont été définies selon un principe de consultation participative, à partir des exigences, des envies et des questionnements relayés par les institutions ayant participé à la co-construction du colloque.

ATELIERS - ACTIONS
MODE D'EMPLOI

Conception
Les ateliers-actions sont co-construits et co-animés par des référents multiples : musées-hôtes, musées-concepteurs, chercheurs, etc.

Participation aux ateliers-actions
Pour que les échanges et le partage de la réflexion se déroulent dans les meilleures conditions, plusieurs ateliers-actions ont un nombre de places limité (entre 20 et 30 personnes). L'inscription via le site internet est donc nécessaire pour participer aux travaux de groupe des ateliers.

Déroulé des ateliers-actions
Les ateliers-actions sont conçus pour que les participants soient actifs, produisent une réflexion sur les problématiques posées, fassent émerger de nouveaux questionnements et avancent leurs propositions pour le projet d'un renouveau de la médiation culturelle.
Pour ce faire :
— Les inscrits s'engagent à participer sur toute la durée de l'atelier.
— Les référents donneront, en amont, des pistes de réflexion aux participants. Ces pistes sont en ligne sur les pages dédiées à chaque atelier-action.

À l'issue des ateliers-actions
— Une restitution orale des travaux sera faite au cours de la séance plénière de clôture le 23 juin 2017.
— Des résumés analytiques et des images réalisées pendant les ateliers-actions seront mis en ligne sur le site du colloque.

La restitution des résultats
Un deuxième colloque dédié aux enjeux et aux évolutions de la médiation culturelle est d'ores et déjà prévu les 2 et 3 février 2018 au musée du Louvre qui présentera les résultats critiques et les propositions innovantes issus des ateliers-actions du colloque ***Vie des musées – Temps des publics.***

AUTRES TEMPS ? AUTRES LIEUX ?

LA MÉDIATION DOIT-ELLE ET PEUT-ELLE S'ADAPTER AUX DIFFÉRENTS TEMPS ET LIEUX DU MUSÉE ?

LE HORS-LES-MURS, LA MÉDIATION ÉVÉNEMENTIELLE, LE CONCEPT DU MUSÉE-DESTINATION AINSI QUE LA CONSTRUCTION DES RÉCITS DU MUSÉE CONSTITUENT AUTANT DE QUESTIONNEMENTS CONCERNANT TANT LES MÉDIATEURS QUE LES ENVIES ET LES EXIGENCES DES PUBLICS DES PATRIMOINES.

Musées organisateurs de l'atelier
— Musée du quai Branly - Jacques Chirac
— Musée du Louvre
— Mucem
— Musée d'Orsay et musée de l'Orangerie
— Musée des Beaux-Arts de Lille
— Musée Delacroix

Présentation
L'atelier s'articulera en deux temps correspondant à deux grandes problématiques :

— **Les questions et problématiques soulevées par l'événementiel - d'un point de vue général**
Quel impact l'événementiel a-t-il sur l'image du musée ou des lieux muséaux ? En a-t-il un ? Comment le mesurer ? Est-il souhaitable ? En quoi l'événementiel répond-il à une évolution des pratiques culturelles et sociales des publics ? En quoi participe-t-il, en cela, à un changement de positionnement des musées au sein de la société ? Quelle sont les attentes des publics aujourd'hui vis-à-vis des musées ?

— **Les questions et problématiques soulevées par l'événementiel - du point de vue de la médiation**
L'événementiel participe-t-il à une évolution de nos pratiques de médiation en favorisant un décentrement des points de vues ? Le discours unique « légitime » délivré par le musée semble s'estomper en faveur des discours qui peuvent se croiser selon des angles, des approches et des points de vue différents.

— Événementiel et rigueur scientifique sont-ils compatibles ? L'événementiel ne place-t-il pas l'attractivité avant la qualité intellectuelle du contenu ? Un glissement vers le divertissement n'est-il pas à craindre ?

— Comment concilier une évolution des pratiques de médiation (en écho à une évolution des pratiques des publics) et les missions fondamentales de diffusion de conservation et de diffusion d'un patrimoine au plus grand nombre ?

22 juin 2017
9h30 - 17h30
Musée du quai Branly- Jacques Chirac

L'INFO EN +
Les participants seront divisés en trois sous-groupes et devront concevoir une action ou un dispositif événementiel dans un musée fictif.

Musées organisateurs de l'atelier
— Musée de la Poste
— Réunion des musées nationaux - Grand Palais
— Musée du quai Branly - Jacques Chirac
— Centre des monuments nationaux - Château de Vincennes
— Musée du Louvre
— Frac Île-de-France
— Musée de la Marine
— Assistance publique - Hôpitaux de Paris

22 juin 2017
9h45 - 17h00
Grand Palais

L'INFO EN +
Huit différentes institutions du patrimoine interviendront dans cet atelier pour apporter leurs témoignages et engager le débat sur une thématique très actuelle et ouverte aux défis du XXIe siècle.

Présentation
— L'atelier interrogera la problématique suivante : musée et politique des publics hors-les-murs, quelle méthodologie d'action à adopter en fonction de ces objectifs ?

Sous la forme de deux tables-rondes, huit institutions culturelles s'interrogeront sur leurs pratiques du hors-les-murs.
Si pour certaines d'entre elles le hors-les-murs relève d'une « nécessité » de maintenir une visibilité auprès de ses publics, pour d'autres, il constitue un levier de diversification des publics, via des actions territoriales ciblées mais dont les retombées pour la structure et le public sont parfois difficiles à mesurer.
Quelques soient les projets, les problématiques restent communes à chaque institution : la collaboration avec les partenaires locaux, la problématique des coûts engagés et l'interaction avec le public touché.

Quelles sont les différentes stratégies possibles en termes de dispositifs hors-les-murs ? Sur quelles logiques (de cibles, de territoires, d'offres, d'évaluations) s'appuie-t-on ?
Existe-t-il une méthodologie propre à chaque territoire ?
Le hors-les-murs peut-il être un levier de développement de nouveaux publics ?

Musées organisateurs de l'atelier
— Musée national de la Renaissance - Château d'Écouen
— Musée Eugène Delacroix
— Centre des monuments nationaux

22 juin 2017
9h00 - 18h00
Musée national de la Renaissance - Château d'Écouen
RDV à la Gare du Nord à 9h00

L'INFO EN +
Cet atelier débute par une expérimentation entre nature et culture : expérimenter la pluralité et le parcours du visiteur. Les chaussures de marche sont à prévoir !

Présentation
Comment faire d'un musée, d'une collection, une destination, une expérience conjuguant plusieurs centres d'intérêt d'un visiteur ? Comment prendre en compte les envies multiples du visiteur : culture, art, nature, famille, découverte, sport… ? Comment faire d'un site patrimonial un lieu pleinement contemporain pour le visiteur, tout en lui donnant des clefs de compréhension sur son état passé ?

Les principales thématiques traitées dans cet atelier-action seront :
— **Connaître ses publics. Comprendre la diversité et la pluralité du visiteur.** Comment activer cette pluralité ? Qui sont nos publics ? Quelles attentes et comment les dépasser ? Quels sont les publics potentiels ? Comment attirer le public « passant » ?

— **S'adresser aux différents « visages » du visiteur.**
Quels réseaux et partenariats pour attirer ces publics ?

— **« Capter les passants » : susciter les divers centres d'intérêts des visiteurs.** Les partenariats et le dialogue avec les autres institutions ; la création des parcours/la communication sur les actions.

— **Répondre et dépasser les attentes premières des visiteurs.**

Musées organisateurs de l'atelier
— Musée d'art et d'histoire du Judaïsme
— Musée du Louvre
— Institut du monde arabe
— Musée Rodin
— Musée de Cluny - musée national du Moyen Âge

Présentation
L'atelier s'articulera autour de deux problématiques principales :

— Quelle organisation ?!
Présentation des choix méthodologiques, d'équipe et de ligne éditoriale des musées intervenants.
Les participants seront invités à réagir à des mots-clefs proposés et ils réaliseront, en fin de débat, une arborescence-type.

— La narration au service de l'expérience visiteur.
À travers des exemples forts, les participants aborderont les questions de narration et d'information dans la variété des formes possibles, des objectifs choisis et des publics acquis ou convoités.
Cette table-ronde apportera aussi des questionnements sur l'expérience que l'institution souhaite aujourd'hui offrir à ses publics.
La comparaison de textes des institutions présentes aideront aux échanges.

22 juin 2017
9h30 - 13h00
Musée du Louvre

22 juin 2017
14h30 - 17h30
Musée d'art et d'histoire du Judaïsme

L'INFO EN +
Les participants seront divisés en cinq groupes et invités à développer une évaluation des espaces du musée d'art et d'histoire du Judaïsme selon une grille d'analyse pré-établie pour l'étude de cas dans les salles.

GARDER LE CORPS À L'ESPRIT ?

CETTE THÉMATIQUE PLACE LA QUESTION DU SENSORIEL ET DU CORPS DU VISITEUR AU CŒUR DE LA RÉFLEXION SUR L'APPRÉHENSION ET LA TRANSMISSION DU PATRIMOINE.

LA PERCEPTION SENSORIELLE DES ŒUVRES, L'ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE, LE PARCOURS PHYSIQUE AU SEIN DU MUSÉE, LES CHANGEMENTS DE POSTURE DES VISITEURS LIÉS AUX OUTILS NUMÉRIQUES AINSI QUE LA TRANSMISSION PAR LE GESTE VIA LES MÉTIERS D'ART SONT AUTANT DE QUESTIONS À PRENDRE EN COMPTE AFIN DE DÉVELOPPER DES MÉDIATIONS INNOVANTES.

Musées organisateurs de l'atelier
— Musée national des arts asiatiques - Guimet
— Musée de l'Œuvre Notre-Dame de Strasbourg

Présentation
L'ambition de rendre les objets et les œuvres intelligibles est-elle possible sans une invitation à ressentir et à développer une expérience sensorielle ?
— Les musées s'ouvrent aux publics comme des lieux privilégiés d'expériences sensibles, sensorielles et perceptives. Cependant, les espaces muséaux ne semblent pas toujours assumer pleinement cet objectif.
— Le primat de l'information discursive éloigne parfois l'ouverture à des approches plus sensibles.

Les traditions asiatiques attentives aux expériences synesthésiques et la multiplication des travaux dans les domaines des neurosciences et de l'anthropologie sensorielle nous invitent à **réinterroger les ressources du corps.** Dans le domaine de la **médiation culturelle,** il s'agit de :
— Porter une attention plus précise aux conditions et aux méthodes de perception des œuvres d'art.
— Nous interroger sur les formats et les rythmes des propositions faites au public.

Comment désigner les œuvres comme objets de perceptions sensorielles et inviter chaque visiteur à trouver les liens entre le regard contemporain et le respect de leur origine ? Comment et selon quelles modalités inviter les visiteurs à être sensiblement présents face à une œuvre ? Comment inviter chacun à prendre conscience et confiance en ses capacités de perception ?

22 juin 2017
9h45 - 17h00
Musée national des arts asiatiques - Guimet

23 juin 2017
9h30 - 12h30
Musée national des arts asiatiques - Guimet

L'INFO EN +
L'atelier commencera par une expérience immersive et synesthésique dans les salles du musée Guimet.
Une professeure de yoga participera également à l'atelier.

Musées organisateurs de l'atelier
— Musée des Beaux-Arts de la ville de Paris - Petit Palais
— Musée de la musique - Philharmonie de Paris
— Musée du Louvre
— Musée Fabre, Montpellier Méditerranée Métropole

Présentation
Les outils d'accessibilité universelle : de nouvelles perspectives pour renouveler les dispositifs de médiation ?

À partir d'exemples concrets créés au musée, il sera question de faire émerger la réflexion autour des outils multi-sensoriels, leur universalité (relative), comment la définir, les choix d'œuvres, les contraintes, la consultation auprès des experts des handicaps envisagés, les limites et les choix assumés.

L'atelier s'interrogera sur la manière dont le multi-sensoriel peut permettre de mieux toucher les publics, notamment les personnes en situation de handicap et comment rendre le musée pleinement inclusif.

22 juin 2017
9h00 - 12h30
Musée des Beaux-Arts de la ville de Paris - Petit Palais

22 juin 2017
14h00 - 17h30
Musée de la musique - Philharmonie de Paris

L'INFO EN +
L'atelier se déroulera surtout autour d'exemples concrets : mallettes pédagogiques, expérience dans les salles et étude de cas amenant les participants à travailler en deux groupes sur la réalisation d'un dispositif d'accessibilité universelle.

Musées organisateurs de l'atelier
— Cité des Sciences et de l'Industrie
— Musée d'Orsay et musée de l'Orangerie
— Centre Pompidou
— Musée des Arts décoratifs

Présentation
Les innovations technologiques ont une double utilisation au sein du musée : elles peuvent être proposées comme supports à la compréhension des œuvres ou elles peuvent constituer une proposition à part entière.

Cet atelier s'attache à explorer les approches que les différents musées proposent quand il s'agit d'outils innovants :
— **Quels impacts ont les dispositifs numériques sur la relation qu'un établissement entretient avec son public ?**
Quelle variété de dispositifs muséographiques concevoir pour multiplier les postures des visiteurs ? (individuelles/collectives, par immersion ou jeux de rôles) De quoi dépend véritablement l'innovation : de l'outil ou de la posture ?

Si l'actuelle démultiplication des offres technologiques au sein du musée semble vouloir combler l'attente du public d'être guidé dans la découverte des objets ou des propos du musée, cette abondance peut aussi rendre les choix complexes tant pour le musée que pour le visiteur, face à la diversité des supports proposés.
— **Comment envisager l'utilisation du numérique et des nouvelles technologies ?** Quelles possibilités de « nouvelles écritures » ou de nouvelles expériences permettent-ils ?
Est-ce plus opportun de rendre la technologie moins visible et plus intégrée dans les expositions ?
— **Que penser des apports du numérique dans la découverte des œuvres in situ ?** Cet appareillage crée-t-il une nouvelle forme de regard ? Est-il un support ou un obstacle au dialogue avec l'œuvre ?

22 juin 2017
14h30 - 17h30
Cité des Sciences et de l'Industrie

23 juin 2017
9h15 - 12h30
Musée d'Orsay

L'INFO EN +
L'atelier fera appel à des experts issus de différents horizons : scénographe, psychiatre, expert en neurosciences, sociologue, concepteur d'outils numériques... Ces experts viendront enrichir l'échange entre professionnels des musées et de la médiation.

Musées organisateurs de l'atelier
— Mobilier National
— Musée des Arts Décoratifs
— Institut National des Métiers d'Art
— Centre des monuments nationaux
— Sèvres - Cité de la Céramique

Présentation
L'atelier se propose d'aborder différentes thématiques.

— **Comment donner corps et aider à la compréhension de la création, qu'elle soit ancienne ou contemporaine ?**
L'initiation à l'art et à ses histoires, par l'intermédiaire d'une sensibilisation à la fabrication des objets grâce aux métiers d'art, est une voie qui est en train d'être expérimentée par plusieurs établissements.

— **Que souhaitons-nous transmettre à travers le geste ?**
Comment aborder l'histoire à travers le geste ? Comment s'adresser différemment à un public ne disposant pas des clefs d'entrées historiques ?
L'émotion du geste : celui qui l'a conçu et fabriqué et celui qui le découvre.
Que transmettent les artisans quand ils font découvrir leur métier ?

— **Comment re-connecter le sensible et le sensé ?**
Comment le musée peut-il donner du cœur à l'ouvrage et générer des passions ?
Le corps est-il le point d'aboutissement de l'expérience ou le point d'entrée dans l'appréciation de l'objet ?
Comment construire un parcours sachant combiner collections d'art et savoir-faire ? Architecture et métiers d'art ?

22 juin 2017
9h00 - 13h00
Mobilier National

L'INFO EN +
L'atelier propose une approche ouverte à des interventions européennes (Angleterre, Italie, pays germaniques). Des chercheurs en neurosciences et sciences pédagogiques seront également présents.

GARDER LE CORPS À L'ESPRIT ?

2.5 LA MARCHE EN AVANT :
COMMENT PRENDRE EN COMPTE LE CORPS ET LA TÊTE DU VISITEUR

Musées organisateurs de l'atelier
— Musée du Louvre
— Centre Pompidou

Présentation
L'expérience muséale ne se réduit pas à la seule visite des salles d'exposition.

Lorsque l'on décide de venir au musée ou dans n'importe quelle institution culturelle, **on évolue à travers plusieurs statuts jusqu'à celui de « visiteur ».**

C'est ce cheminement physique et mental, depuis les transports en commun, le repérage dans la ville, la compréhension des abords du site, la reconnaissance du seuil et les premiers signaux d'accueil que l'on propose de disséquer pour élaborer « la marche en avant du visiteur » et mettre ainsi en relief les multiples actions qu'il convient de créer ou d'améliorer afin de garantir aux publics le sens d'une véritable hospitalité.

22 juin 2017
9h30 - 12h30
Centre Pompidou

23 juin 2017
14h30 - 17h30
Musée du Louvre

L'INFO EN +
Les participants travailleront en groupes et leur seront attribués des « personna » et des grilles d'analyse avec lesquelles ils devront expérimenter et évaluer les parcours des deux musées : musée du Louvre et Centre Pompidou.

ENGAGER LE DÉBAT ?

LES INSTITUTIONS MUSÉALES PEUVENT-ELLES ÊTRE DES ESPACES DE PARTAGE ET DE DÉBAT ?

ENSEIGNANTS-CHERCHEURS, ARTISTES, GUIDES-CONFÉRENCIERS, CITOYENS ENGAGÉS OU NON… TOUT LE MONDE PEUT-IL DEVENIR CO-ACTEUR DANS LA CONSTRUCTION DU MUSÉE ?
QUELS FORMATS PROPOSER POUR QUE LE PUBLIC PARTICIPE À LA CRÉATION OU LA TRANSMISSION DU SAVOIR PATRIMONIAL ?
COMMENT LE MUSÉE PEUT-IL S'ENGAGER ET ÊTRE UN ACTEUR DU DÉBAT DÉMOCRATIQUE ?

3.1. MUSÉE-LABORATOIRE : UN OUTIL DE DÉMOCRATISATION DE LA RECHERCHE ?

Musées organisateurs de l'atelier
— Centre Dominique-Vivant Denon/Musée du Louvre
— Cité de l'Architecture et du Patrimoine

Présentation
L'atelier interroge à travers deux tables-rondes le rôle des musées dans la **transmission et la production de nouveaux savoirs.** Comment les musées sont amenés aujourd'hui plus que jamais à renouveler leur relation avec les communautés de recherche à travers des dispositifs exploratoires ?

Deux exemples principaux seront abordés :
— L'exemple du **Centre Dominique – Vivant Denon** permettra d'expliciter ce que représente cette démarche inédite autour de l'histoire d'une institution comme le Louvre. Entre autres missions, le Centre s'est donné celle de diffuser les données sociologiques issues des enquêtes de publics et d'étudier leur impact sur la fréquentation du musée. Il nourrit les échanges inter-professionnels sur la médiation des savoirs.

— **La Cité de l'Architecture et du Patrimoine** développe depuis 2014 **Archipédie,** un projet d'encyclopédie numérique collaborative sur l'architecture.
Cette encyclopédie fait émerger un nouveau type de contenu et valorise des travaux de recherches d'étudiants, d'enseignants et de chercheurs du domaine. Ce projet éditorial et pédagogique interroge les pratiques contemporaines d'écriture et de publication des connaissances en ligne.

22 juin 2017
9h00 - 12h45
Centre Dominique-Vivant Denon

22 juin 2017
14h00 - 18h30
Cité de l'Architecture et du Patrimoine

L'INFO EN +
L'échange avec les participants se fera par les méthodes du Design Thinking (définition, imagination, création) et les processus et logiques de l'intelligence collective afin de repérer des modalités partagées pour faciliter la fabrication et la transmission des savoirs numériques...

3.2. LA PRÉSENCE DE L'ARTISTE DANS LE MUSÉE : UNE OPPORTUNITÉ POUR DESSINER ENSEMBLE DE NOUVELLES MÉDIATIONS ?

Musées organisateurs de l'atelier
— Palais de Tokyo
— Centre Pompiodu
— Musée en Herbe
— Frac Île-de-France

Présentation
« J'ai appris de Warburg, et tout autant de Brecht ou de Benjamin, que la pédagogie, la transmission du savoir, au mieux du « gai savoir » est une question si cruciale qu'elle ne se sépare pas d'une dimension poétique : pas de production de savoir sans problématisation, c'est-à-dire sans questions posées à nouveaux frais ; mais pas de nouvelles questions, pas même de nouveaux contenus de savoir, sans une invention de formes, sans un « faire-forme » capable de nous rendre sensibles ces questions elles-mêmes »
Georges Didi-Huberman, « Mnemosyne 42 » dans Palais #19, 2014

L'artiste est désormais très souvent impliqué dans le processus de médiation. Mais quel est **son rôle dans la transmission du savoir ?** Le médiateur, le curateur et l'artiste sont animés par une volonté commune : être des passeurs de représentations du monde pour le public.

À travers l'échange entre artistes, curateurs et professionnels de la médiation autour d'exemples concrets, cet atelier de réflexion vise à **réinterroger la frontière entre l'exposition et sa transmission** et à imaginer de nouvelles formes de pédagogie empreintes « d'une dimension poétique ».

22 juin 2017
10h00 - 16h00
Palais de Tokyo

23 juin 2017
10h00 - 12h00
Musée en Herbe

L'INFO EN +
Des artistes contemporains participeront à cet atelier en tant qu'invités. Un échange convivial est prévu pour tous les participants autour d'un brunch de travail entre 13h et 16h.

Musées organisateurs de l'atelier
— Musée des Arts et Métiers
— Musée des Arts Décoratifs
— Musée de Cluny - musée national du Moyen Âge

Présentation
Dans le cadre de cet atelier, il sera question d'interroger sur le statut et la position des médiateurs.

— Que veut dire « donner la parole au musée » ?
Est-ce un droit et dès lors pourquoi est-il encore entendu en termes d'expérience ? Est-ce un devoir et dès lors le droit de parole n'est-il que mercantile ? A qui donner la parole, quitte à ce que les professionnels des musées accompagnent ces médiateurs occasionnels dans leur prise de parole ? Et à qui défend-on de prendre la parole ?

— Quels sont les bénéfices ou plus-values des transmissions livrées ?
Qu'ils soient délivrés par des enfants, des jeunes, des professionnels du domaine, ces programmes, dont l'objectif est de former des médiateurs, des « passeurs de sens et de culture », sont-ils « modélisables », réalisables par tous et pour tout le monde ? Quelles sont les conditions nécessaires à la réussite de ces médiations ?

— Comment poser les bases d'une médiation nouvelle, faut-il l'opposer à la médiation classique ?
Si le discours savant concourt depuis toujours à la connaissance des œuvres et nous importe, quels apports nouveaux sont convoqués par les médiations non tenues par des professionnels ? Est-ce ce type de médiation portée par tout un chacun qui est en mesure de transformer l'institution muséale, comme lieu de partage et d'échange et que manquerait-il aux médiateurs classiques pour tenir tout autant ce rôle d'inclusion et d'appropriation ?

22 juin 2017
12h30 - 13h30
Déjeuner - Musée des Arts et Métiers

22 juin 2017
14h00 - 17h30
Musée des Arts et Métiers

L'INFO EN +
L'atelier commencera par un déjeuner de rencontre. Les participants feront ensuite l'expérience de différentes médiations dans les salles du CNAM : un étudiant, un Meilleur Ouvrier de France, un médiateur du musée, un enseignant...

Musées organisateurs de l'atelier
— Centre des monuments nationaux
— Mucem
— Réunion des musées métropolitains Rouen-Normandie
— Cité des Sciences et de l'Industrie

Présentation
En partant de deux questions majeures sur la production d'expositions, cet atelier explore la collaboration entre musées et publics :
— Comment les expériences collaboratives se déploient ?
— Comment intégrer le visiteur dans la production muséale ?

L'atelier déclinera ces questions autour de trois problématiques :
— Quel contour de l'implication des citoyens ?
Quels objectifs de la collaboration des publics ?
Y a-t-il des projets qui sont plus favorables que d'autres à cette implication des citoyens ?
Où commence et s'arrête cette implication ?
La production peut-elle faire partie de cette implication ?

— À qui s'adresser et comment ?
Quels publics toucher dans ce cadre ? Comment attirer la collaboration de personnes éloignées de la culture ? Comment faire rentrer d'autres acteurs (et quels pourraient être ces autres acteurs) dans le musée ?
Comment gérer les liens entre les attentes et expressions des publics et les missions et exigences du musée (culture populaire / culture savante) ? Comment faire appel aux citoyens ?

— Pour une bonne implication des citoyens, quelle organisation mettre en place ?
Quelles étapes ? Quels investissements (moyens humains et budgétaires) ? Quelle unité de temps et d'espace ?

22 juin 2017
9h15 - 17h45
Cité des Sciences et de l'Industrie

L'INFO EN +
Les participants devront établir les quatre « questions générales » propres à la thématique et les traiter dans un travail de groupe au cours de l'après-midi. La visite de l'exposition « Terra Data » clôturera l'atelier.

3.5. L'ART DE L'INCLUSION : DIALOGUE DÉMOCRATIQUE ET QUESTIONS VIVES AU MUSÉE (DÉMOCRATIE, LANGUE, SOCIÉTÉ, RELIGION, INTERCULTURALITÉ, MÉMOIRE).

Musées organisateurs de l'atelier
En raison de l'ampleur et de la richesse du thème abordé par cet atelier, les musées organisateurs ont travaillé en deux groupes.

3.5a – Dialogue démocratique, actions en direction des publics, notamment du champ social
— Musée des Augustins de Toulouse
— Musée des Beaux-Arts de Bordeaux
— Musée des Beaux-Arts de Lyon
— Musée des Beaux-Arts de Tours
— Palais des Beaux-Arts de Lille
— Musées de la ville de Marseille
— Musées de la ville de Strasbourg
— Musée du quai Branly - Jacques Chirac
— Musée Fabre, Montpellier Méditerranée Métropole
— Musée national d'histoire de l'immigration

3.5b – Questions vives
— Mucem
— Musée de la Marine
— Musée du Général Leclerc de Hauteclocque et de la Libération de Paris - musée Jean Moulin
— Historial de la Grande Guerre à Péronne
— Musée d'art et d'histoire du Judaïsme
— Musée de l'Ordre de la Libération
— Musée Fabre, Montpellier Méditerranée Métropole

Présentation
La place des musées, des collections et leur légitimité dans les questions sociétales.
En tant que témoignages universels de l'humanité, les œuvres véhiculent des questionnements qui entrent en résonance avec notre époque. Le musée peut être un catalyseur apte à susciter l'échange et le dialogue. Au-delà d'un égal accès à la culture pour tous, le musée s'engage sur le terrain du vivre-ensemble en abordant les questions d'interculturalité et en luttant contre certaines formes de violences propres à nos sociétés contemporaines.

22 juin 2017
9h00 - 18h00
Musée de la Marine

L'INFO EN +
Cet atelier réunit 16 institutions, des universitaires, des intervenants associatifs et des relais du champ social autour d'une thématique essentielle en lien avec les mesures phares proposées par la mission *Musées du xxi^e siècle*.

— La co-création entre musées et structures sociales comme vecteur d'inclusion
Comment repenser les pratiques de partenariats ? Quelle place donner au public du champ social ? Quelles sont les conditions de cette coopération ?

— La médiation comme vecteur d'inclusion et le rôle éducatif du musée
Quel est le rôle éducatif du musée par rapport à la construction de l'individu ? Quels enjeux pour contribuer au projet citoyen de chacun ? Comment renforcer le mieux-être, le mieux vivre-ensemble et la cohésion de groupe par des médiations visant l'inclusion au musée ?

— L'inclusion des publics migrants par l'apprentissage du français au musée
Quel est le rôle particulier du musée par rapport à un public en voie d'alphabétisation et d'apprentissage de la langue française ? Jusqu'où le musée peut-il aller ?

— Se souvenir et analyser les questions vives : comment les « musées » peuvent-ils y contribuer ?
Comment aborder les liens mémoire-histoire à travers la muséographie et l'historique du musée ? Quel est le rôle du musée d'histoire, souvent partagé entre construction scientifique et demande mémorielle ? Comment mettre en récit l'histoire et les débats qu'elle peut parfois susciter dans la société actuelle par le truchement de l'objet-médiateur ?

Comment le musée peut aborder le thème de la citoyenneté, de la religion ou de l'histoire en demeurant scientifique, neutre et attractif pour le public ? Peut-on combattre les stéréotypes et les préjugés au musée, par l'art et le jeu ?

LE MUSÉE INDISCIPLINÉ

L'ACCÈS AUX PATRIMOINES PEUT ÊTRE IMAGINÉ SOUS DES FORMES AMUSANTES ET QUELQUES FOIS DÉROUTANTES.

LE JEU, LA BANDE DESSINÉE OU ENCORE DES « VISITES DÉ-GUIDÉES » ENCOURAGENT UN NOUVEAU MODE DE NARRATION ET DES IMAGINAIRES SINGULIERS, MAIS ÉGALEMENT LA CRÉATION D'UNE RELATION INÉDITE ENTRE PUBLICS ET INSTITUTIONS.

4.1. MODALITÉS LUDIQUES DE MÉDIATION ET LIBRE JEU AU MUSÉE : JOUER POUR S'APPROPRIER LE MUSÉE, SES RÈGLES ET SES COLLECTIONS

Musées organisateurs de l'atelier
— Musée du Louvre
— Centre des monuments nationaux - Basilique Saint-Denis
— Musée en Herbe
— Institut du Monde Arabe
— Musée de la Musique - Philharmonie de Paris
— Musée d'Arts de Nantes

22 juin 2017
9h30 - 16h00
Basilique de Saint-Denis

22 juin 2017
17h00 - 18h15
Musée en Herbe

L'INFO EN +
La création commune d'un jeu au cours de l'atelier aura pour objectif de concrétiser l'hybridation des pratiques professionnelles des différents intervenants, participant in fine à la reconnaissance du jeu comme mode particulier de médiation.

Présentation
De nombreux établissements culturels proposent depuis plusieurs années des outils d'aide à la visite ou des offres de médiation qui intègrent des modalités ludiques. Ainsi est apparue **une offre qualifiée de « jeu », que cet atelier se propose de répertorier et de cartographier.**
Face à une forme de résistance au jeu car « le jeu ne fait pas sérieux », lorsque les institutions utilisent le jeu, c'est souvent sous la forme de « ruse pédagogique ».
L'objectif de transmission de savoir se dissimule sous les atours du jeu, sans se déprendre de son intention éducative. On parle de jeu alors qu'il s'agit d'activités souvent encadrées par des adultes, et marquées par des intentions de transmission de contenu très formalisées.
Cependant, en se tournant tout d'abord vers les sciences de l'éducation, on constate que le jeu est une activité fondamentale de la construction de l'enfant : c'est en jouant que l'enfant comprend, s'approprie, rejoue le monde qui l'entoure.

Le jeu ne constitue-t-il pas dès lors la modalité qui permet de réinventer la relation à l'institution muséale, notamment pour des publics très éloignés des pratiques culturelles légitimes ? Quels usages faisons-nous du jeu ? Ce sont des professionnels du jeu qui pourront nous permettre d'en acquérir le vocabulaire, les codes et la grammaire.

Musées organisateurs de l'atelier
— Musée du Louvre
— Musée d'art et d'histoire du Judaïsme
— Mémorial de la Shoah

Présentation
Tout professionnel de la médiation connaît la vertu qu'il y a à raconter des histoires au public. D'ailleurs, toute présentation muséographique s'appuie sur une trame narrative et tout parcours de visite, scientifiquement fondé, raconte aussi une histoire.
L'atelier souhaite confronter la part de narration qui sous-tend tout parcours de visite avec les **formes narratives** proposées par la bande dessinée, en tant qu'art séquentiel, quand elle s'invite au musée.
Il ne se penchera donc pas sur le médium bande dessinée en tant qu'objet d'exposition. Il se concentrera avant tout sur la valeur narrative de cet art et sur **sa capacité à mettre en mouvement, par l'imaginaire, les représentations et les contenus du musée.**
Pour engager la réflexion, il s'appuiera sur deux exemples clés :
— L'exposition *La BD s'attaque au musée* (Musée Granet, 2008) qui a fait un point essentiel sur les représentations du musée dans la bande dessinée ;
— La collection de bandes dessinées que le musée du Louvre a choisi de développer à partir de 2005. L'atelier se penchera sur l'opportunité d'articuler politique éditoriale et politique de médiation.

Répondant à la mesure « Décloisonner les pratiques en invitant d'autres champs culturels dans les musées », identifiée par la mission *Musées du xxie siècle*, l'atelier tentera d'esquisser les contours d'une réflexion élargie sur la place d'autres formes narratives dans le musée.

22 juin 2017
9h00 - 17h30
Musée du Louvre

23 juin 2017
10h00 - 12h00
Mémorial de la Shoah

L'INFO EN +
Une visite de l'exposition *Shoah et bande dessinée* au Mémorial de la Shoah est proposée, le vendredi 23 juin aux participants de l'atelier pour poursuivre la réflexion sur la thématique.

Musées organisateurs de l'atelier
— MAC VAL
— Musée de l'Histoire de l'immigration

Présentation
Le musée ne suit pas toujours ses propres règles et interdictions. Des nouvelles formes de médiation ont fait surface au sein des musées : amusantes et déroutantes, elles amènent le public à modifier son approche du lieu et à réinventer ses usages et ses fonctions.

Plusieurs musées ont proposé des **« visites dé-guidées »**, où un comédien conduit le public à travers le lieu en permettant de découvrir les dessous cachés d'un lieu à travers son imaginaire, son histoire, ses personnes.

D'autres propositions, également inventives, commencent aussi à se développer dans différents lieux du patrimoine en fonction des besoins et des contraintes des différents espaces, **poussant la médiation à repenser ses propres principes et les musées à désobéir à leurs propres règles...**

22 juin 2017
13h30 - 18h00
MAC VAL

L'INFO EN +
Une visite « dé-réglée » des salles du Mac Val sera proposée au cours de l'atelier et structurée à partir des pistes qui auront été développées par les participants.

Atelier	Lieu / Musée	Salle	Horaires
1.1	Musée du quai Branly - Jacques Chirac	Salles de cours	**22 juin 2017** 9h30-17h30
1.2	Grand Palais	Musée MK2	**22 juin 2017** 9h45-17h00
1.3	Musée national de la Renaissance - Château d'Écouen	Forêt et salles du musée	**22 juin 2017** 9h00-18h00
1.4	Musée du Louvre	Salle de l'antichambre	**22 juin 2017** 9h30 - 13h00
	Musée d'art et d'histoire du Judaïsme	Salles du musée	**22 juin 2017** 14h30 - 17h30
2.1	Musée national d'arts asiatiques - Guimet	Salles du musée et salle d'atelier	**22 juin 2017** 9h45 - 17h00
	Musée national d'arts asiatiques - Guimet	Salle d'atelier	**23 juin 2017** 9h30 - 12h30
2.2	Musée des Beaux-Arts de la ville de Paris - Petit Palais	Salles du musée	**22 juin 2017** 9h00 - 12h30
	Musée de la musique - Philharmonie de Paris	Salles du musée	**22 juin 2017** 14h00 - 17h30
2.3	Cité des Sciences et de l'Industrie	Salle EM1	**22 juin 2017** 14h30 - 17h30
	Musée d'Orsay	Salles du musée et salle de réunion	**23 juin 2017** 9h15 - 12h30
2.4	Mobilier National	Salle C. Le Brun	**22 juin 2017** 9h00 - 13h00
2.5	Centre Pompidou	Atelier et salles du musée	**22 juin 2017** 9h30 - 12h30
	Musée du Louvre	Salle 80	**22 juin 2017** 14h30 - 17h30
3.1	Centre Dominique-Vivant Denon Musée du Louvre	Porte des Arts	**22 juin 2017** 9h00 - 12h45
	Cité de l'Architecture et du Patrimoine	Salon Eiffel	**22 juin 2017** 14h00 - 18h30
3.2	Palais de Tokyo	Tarmac et Tokyo Art Club	**22 juin 2017** 10h00 - 16h00
	Musée en Herbe	Salles du musée	**23 juin 2017** 10h00 - 12h00
3.3	Musée des Arts et Métiers - CNAM	Salle de conférence	**22 juin 2017** 14h00 - 17h30
3.4	Cité des Sciences et de l'Industrie	Salle EM20	**22 juin 2017** 9h15 - 17h45
3.5	Musée de la Marine	Auditorium	**22 juin 2017** 9h00 - 18h00
4.1	Basilique de Saint-Denis	Basilique et crypte	**22 juin 2017** 9h30 -16h00
	Musée en Herbe	Salles du musée	**22 juin 2017** 17h00 - 18h15
4.2	Musée du Louvre	Salle de réunion et salles d'exposition	**22 juin 2017** 9h00 - 17h30
	Mémorial de la Shoah	Salles d'exposition	**23 juin 2017** 10h00 - 12h00
4.3	MAC VAL	Salles du musée et salle de réunion	**22 juin 2017** 13h30 - 18h00

— **Irène Baldriga,**
Présidente de l'ANISA, association nationale italienne des enseignants de l'histoire de l'art

— **Marie-Christine Bordeaux,**
Professeure de Sciences de l'information et de la communication à l'Université Grenoble Alpes

— **Eric de Chassey,**
Directeur général de l'Institut national de l'histoire de l'art

— **Blandine Chavanne,**
Sous-directrice de la politique des musées, Direction générale des patrimoines, Ministère de la culture

— **Laurent Fleury,**
Professeur de sociologie à l'Université Paris Diderot

— **Alain Kerlan,**
Professeur émérite de philosophie à l'Université de Lyon

— **Emmanuelle Lallement,**
Cheffe du département de la politique des publics, Direction générale des patrimoines, Ministère de la culture

— **François Mairesse,**
Professeur de muséologie à l'Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3

— **Jean-Miguel Pire,**
Directeur-adjoint de HISTARA, École Pratique des Hautes Études

— **Isabelle Saint Martin,**
Directrice d'études à l'École Pratique des Hautes Études et Directrice de l'Institut Européen en Sciences des Religions

— **Yves Winkin,**
Professeur au Conservatoire national des arts et métiers et Directeur du Musée des Arts et Métiers

1. Assistance Publique – Hôpitaux de Paris
2. Centre des monuments nationaux – Basilique de Saint Denis
3. Centre des monuments nationaux – Château de Vincennes
4. Centre des monuments nationaux – Conciergerie
5. Centre des monuments nationaux – Hôtel de Sully
6. Centre Pompidou
7. Cité de l'Architecture et du Patrimoine
8. Cité des Sciences et de l'industrie
9. FRAC Île-de-France
10. Historial de la Grande Guerre
11. Institut du Monde Arabe
12. MAC VAL
13. Mobilier National. Manufacture nationale Gobelins Beauvais Savonnerie
14. Mucem
15. Musée d'art et d'histoire du Judaïsme
16. Musée d'Arts de Nantes
17. Musée d'Orsay et musée de l'Orangerie
18. Musée de Cluny - musée national du Moyen Âge
19. Musée de l'Homme
20. Musée de l'Œuvre Notre-Dame de Strasbourg
21. Musée de l'Ordre de la Libération
22. Musée de la Marine
23. Musée de la Musique - Philarmonie de Paris
24. Musée de la Poste
25. Musées de la ville de Marseille
26. Musée Delacroix
27. Musée des Arts Décoratifs
28. Musée des Arts et Métiers
29. Musée des Augustins, Toulouse
30. Musée des Beaux-Arts de Bordeaux
31. Musée des Beaux-Ars de Lyon
32. Musée des Beaux-Arts de Tours
33. Musée du Général Leclerc de Hauteclocque et de la Libération de Paris - Musée Jean Moulin
34. Musée du Louvre
35. Musée du quai Branly - Jacques Chirac
36. Musée en Herbe
37. Musée Fabre, Montpellier Métropole Méditerranée
38. Musée national de l'histoire de l'immigration
39. Musée national des arts asiatiques - Guimet
40. Musée Rodin
41. Palais de Tokyo
42. Palais des Beaux-Arts de Lille
43. Réseau FRAME
44. Réunion des musées métropolitains Rouen-Normandie
45. Réunion des musées nationaux - Grand Palais
46. Sèvres-Cité de la céramique

21 juin 2017
Plénière d'ouverture au Centre Georges Pompidou
14h30 - 17h30

Cinéma 1
Centre Pompidou
Place Georges Pompidou
75004 Paris
Métro
Rambuteau *ligne 11.*
Hôtel de Ville
lignes 1 et 11.
Châtelet
lignes 1, 4, 7, 11 et 14.
RER
Châtelet Les Halles
lignes A, B, D.
Bus
29, 38, 47, 75.

L'entrée au Centre Pompidou se fera par l'entrée habituelle sur le parvis de la Piazza.
Une file prioritaire avec une signalétique spécifique sera mise en place pour faciliter l'accès des auditeurs de la plénière d'ouverture.
Pour accéder à la file prioritaire vous devrez montrer votre attestation d'inscription à la plénière.

Attention : Le passage par cet accès est prioritaire mais soumis au contrôle de sécurité.
Nous vous remercions d'arriver au moins 15 minutes à l'avance pour éviter tout risque de retard.

22 et 23 juin 2017
Ateliers-actions

Pour l'accès aux ateliers-actions voir la liste des lieux p.32 et leur localisation sur le site internet du colloque http://www.culturecommunication.gouv.fr/colloquetempsdespublics

23 juin 2017
Plénière de clôture au Musée d'Orsay
14h30 - 17h30

Auditorium
Musée d'Orsay
62, rue de Lille
75007 Paris
France
Métro
Solférino *ligne 12*
RER
Musée d'Orsay *RER C*
Bus
24, 63, 68, 69, 73, 83, 84, 94 A, B, D.

Les auditeurs de la plénière rejoindront l'auditorium via l'accès C.
Pour utiliser cet accès vous devrez montrer votre attestation d'inscription à la plénière.

Attention : Le passage par cet accès est prioritaire mais pas uniquement dédié au colloque.
Nous vous remercions d'arriver au moins 15 minutes à l'avance pour éviter tout risque de retard.

37

De gauche à droite et de bas en haut : ©Antoine Mongodin - Musée du Louvre 2018, ©Musée national de la Marine, ©Musée de la Poste, ©Musée national de la Marine,©Matthieu Gauchet - Bastille Saint-Denis, ©Nicolas Krief - Réunion des musées nationaux -Grand Palais, ©Nitreton - Cité des sciences et de l'industrie.

36

De gauche à droite et de haut en bas : ©Didier Plowy - Réunion des musées nationaux - Grand Palais, ©Manuel Braun - Centre Pompidou 2014, ©Nicolas Kriel - Réunion des musées nationaux - Grand Palais, ©Julien Mignot - Cité de la musique, ©Assistance Publique-Hôpitaux de Paris, ©Musée Fabre - Galerie tactile, ©Sophie Boegly - Musée d'Orsay, ©Musée national de l'Histoire de l'immigration.

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE LA CULTURE

Design graphique fouinzanardi.com

culturecommunication.gouv.fr | Le site Internet du Ministère de la Culture
Publication

Musées et bibliothèques font-ils cause commune ?

PUBLIÉ LE 27.11.2017

Développement culturel Accès à la culture Livre et lecture Industries culturelles Musées, lieux d'exposition Patrimoines

Face aux mutations qu'ils connaissent, musées et bibliothèques partagent de nombreuses approches. Tel est le principal enseignement de l'ouvrage "Modèles économiques des musées et bibliothèques", issu d'un appel à proposition du Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du ministère de la Culture et de la Communication (la Documentation française). Compte-rendu du débat qui a eu lieu le 21 novembre, au Centre Pompidou.

Â© Exposition Fantin-Latour au musée de Grenoble en mars 2017 © Jean-Pierre Clatot / AFP

« Modèles économiques des musées et bibliothèques *présente un reflet troublant de notre réalité quotidienne : il réfléchit à la possibilité de rapprocher l'activité du musée de celle de la bibliothèque et, en cela, fait écho à la place qu'occupe la Bibliothèque publique d'information au sein du Centre Pompidou* » : en écoutant Serge Lasvignes, son Président, on se dit que le Centre Pompidou était tout indiqué pour accueillir la matinée de présentation de cet ouvrage publié dans la collection « Musées-Monde » à la Documentation française.

Celui-ci, qui étudie *« les dynamiques organisationnelles »* de deux grandes catégories d'équipement culturel, « *dévoile des*

modes de décloisonnement des institutions culturelles et de nouveaux modèles économiques de la culture qui rendent caduque l'idée d'un espace concurrentiel et actualisent l'idée de maison commune », détaille Jacqueline Eidelman, directrice de la collection « Musées-Monde ». Yann Nicolas, chargé d'études au DEPS, qui a coordonné l'ouvrage, revient sur le choix de rapprocher musées et bibliothèques. *« Les deux institutions, qui à l'origine étaient hébergées sous le même toit, ont des racines historiques communes. Par ailleurs, elles conservent un fonds qu'elles enrichissent et mettent à la disposition du public. Enfin, elles disposent de ressources humaines de très grande qualification »*. Partant de ce constat, l'ouvrage, qui n'omet aucun élément de contexte – qu'il soit budgétaire, lié à la décentralisation territoriale, aux contraintes environnementales, à la révolution numérique…– propose trois études, qui posent un diagnostic et tente d'identifier des modèles économiques soutenables.

> Jean-Luc Godard, à qui l'on demandait de quelle manière venait une idée nouvelle, avait eu cette réponse : en étant face à deux idées en même temps. N'est-on pas en droit de penser qu'une émotion nouvelle naît de celles associées au spectacle vivant, aux musées, et aux bibliothèques du fait de leur rapprochement ?

Musées et bibliothèques : vers de nouveaux modèles économiques et de gestion ?

« Bien qu'appartenant à deux mondes différents, des points de convergence existent entre les musées et les bibliothèques », souligne, dans le droit fil de l'analyse de Yann Nicolas, François Mairesse, professeur à l'Université Sorbonne-Nouvelle. Il ajoute : *« Cette donnée interpelle pour imaginer de nouveaux modèles futurs »*. Au chapitre des différences entre musées et bibliothèques, les illustrations, en effet, ne manquent pas : leurs missions prioritaires – conservation pour les premiers, éducation et médiation pour les secondes – ne sont pas les mêmes, les musées mobilisent davantage d'outils de gestion que les bibliothèques, la dimension internationale est davantage développée dans les musées que dans les bibliothèques, lesquelles sont principalement des équipements de proximité.

Mais dans le même temps, dans un contexte marqué par la diminution des subventions publiques, des pistes de rapprochement se font jour : les bibliothèques organisent ainsi de plus en plus d'expositions temporaires. De même, bibliothèques et musées estiment que les publics d'internet vont augmenter dans les prochaines années. Autant de points d'accord qui font dire à Jean-Michel Tobelem, qui dirige l'organisme d'étude et de conseil « Option culture » qu'il existe *« une piste dans l'optimisation de l'utilisation des moyens existants, des marges de manœuvre pouvant se faire jour dans le domaine de la gestion des ressources financières »*.

Invité à réagir, Jerôme Belmon, chef du département des bibliothèques au ministère de la Culture et de la Communication, acquiesce : *« les bibliothèques sont du côté du service public non lucratif tandis que les musées développent un modèle économique plus diversifié »*, maiscitant l'exemple de la bibliothèque de Carpentras, qui présente également des œuvres d'art, il rappelle les *« points de rencontres »* entre les deux modèles. Surtout, il voit dans les mutations que les bibliothèques connaissent aujourd'hui – rôle accru de la médiation, apparition de scénographes dans les programmes de construction des bibliothèques, question des horaires d'ouverture – l'influence directe des musées.

> Les musées sont reconnus comme des services publics à part entière, depuis la loi de 2002 relative aux Musées de France

Quels modèles économiques pour les musées face à la raréfaction des ressources publiques ?

Grande hétérogénéité des situations, rôle clé des élus, part prépondérante de la subvention publique dans le budget : telles sont les principales conclusions de la seconde étude, laquelle, issue d'enquêtes de terrain conduites sur la période 2014-2015, s'intéresse spécifiquement aux musées. *« La fréquentation qui a connu une très forte hausse – + 60% – sur la période 2001-2007, est caractérisée par une concentration extrême : sept musées accueillent plus d'un million de visiteurs chaque année*

quand, à l'autre extrémité, 68% des musées reçoivent 20 000 visiteurs », observe Sylvie Pflieger, professeur à l'Université de Paris-Descartes. *« La part des ressources propres demeure aujourd'hui encore résiduelle dans les budgets, les musées continuant d'avoir un besoin impérieux de subventions »*, poursuit-elle.

« On constate aujourd'hui un moindre intérêt des élus, qui répondent à des besoins plus prioritaires, en faveur de leurs musées. Cette absence d'attention, qui entraine la déstabilisation d'un modèle jusque-là central, interroge la manière dont les musées valorisent leur activité », analyse Anne Krebs, qui dirige le service Études et Recherche, au Musée du Louvre. Xavier Greffe, professeur à l'Université Panthéon-Sorbonne, distingue trois grands modèles de musées : le « *musée-marque* » est *« celui qui tire de la dimension immatérielle des ressources matérielles »* ; le « *musée-événement* », qui *« essaye de trouver sa viabilité économique dans l'organisation et la multiplication des événements »* ; le « *musée de proximité* », qui utilise de plus en plus des valeurs extrinsèques de la culture. En cela, il est très sensible à la conjoncture économique. Tous ont en commun de chérir une ressource précieuse : celle de l'attention dont ils sont l'objet de la part de leur public autant que des responsables des collectivités locales où ils sont implantés.

« Les musées sont reconnus comme des services publics à part entière, depuis la loi de 2002 relative aux Musées de France », indique Blandine Chavanne, sous-directrice de la politique des musées au ministère de la Culture et de la Communication. *« Cela signifie, la précision est importante, qu'ils reçoivent des dotations »* pour exercer cette mission, précise-t-elle, appelant de ces vœux *« le lancement d'un nouveau plan pour les musées qui ferait de l'aide aux petits musées un axe prioritaire »*.

Â© La nouvelle médiathèque Alexis-de-Toqueville, à Caen, ouverte en janvier 2017 © Damien Meyer

La diversification de l'offre des musées et des bibliothèques par le spectacle vivant

En prenant l'exemple des métropoles du Grand Paris et d'Aix-Marseille-Provence, Daniel Urrutiaguer, professeur à l'université Lumière-Lyon II, et Laure Ciosi, directrice de l'association Transversité, chargée de cours à l'Université d'Aix-Marseille,

présentent les résultats d'une analyse portant sur la programmation en spectacle vivant dans les musées et les bibliothèques. Quand on interroge les responsables des musées et des bibliothèques sur les objectifs qu'ils assignent au spectacle vivant, le développement des publics arrive en premier, suivi par la valorisation des collections, la modification de l'image de l'institution, enfin, le décloisonnement des activités. S'agissant des partenariats, quand les musées de France n'hésitent pas à contacter directement des compagnies, les bibliothèques ont tendance à s'appuyer sur des relais culturels ou des établissements scolaires. Ces expériences ne sont pas exemptes de tensions, notamment s'agissant des distances de sécurité avec les œuvres à respecter pour les musées, ou plus généralement, du trouble occasionné par la transformation du lieu.

« Jean-Luc Godard, à qui l'on demandait de quelle manière venait une idée nouvelle, avait eu cette réponse : en étant face à deux idées en même temps. N'est-on pas en droit de penser qu'une émotion nouvelle naît de celles associées au spectacle vivant, aux musées, et aux bibliothèques du fait de leur rapprochement ? » conclut Mickaël Le Bouédec, inspecteur de la création artistique au ministère de la Culture et de la Communication.

Modèles économiques des musées et bibliothèques **est coordonné par Yann Nicolas, chargé d'études au département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture, la Documentation française, collection "Musées-Mondes", 2017**

culturecommunication.gouv.fr | Le site Internet du Ministère de la Culture

Le Monde
VENDREDI 29 SEPTEMBRE 2017

Les musées se réinventent

Face aux défis contemporains, les institutions du monde entier ont entamé une profonde métamorphose, replaçant la mission pédagogique au cœur de leur projet

Ecrins d'art et de savoir, outils de connaissance et de conscience, les musées sont des gardiens de mémoire, des remparts contre l'oubli, l'ignorance, l'infondé. En reflet de la société qui les a fait naître, tous traduisent une vision du monde, y compris celle que porte leur époque. Or, aujourd'hui, des mutations de tout acabit leur font anticiper l'avenir. En écho à l'inexorable et frénétique mouvement qu'elles engendrent, un grand nombre de propositions, souvent discrètes et engagées, fleurissent de Genève à Landerneau, de Montréal à Nantes, de Paris à Sète. Toutes conjuguent confiance et pragmatisme, stratégie et altruisme, innovation et impertinence. Ce florilège révèle en pointillé ce à quoi pourrait ressembler le musée du XXIe siècle.

Le visage et l'esprit des musées ont profondément changé. L'évolution démographique des dernières décennies nourrit aujourd'hui des flux de publics toujours plus divers et segmentés. La densité urbaine contraint la construction, l'expansion et l'aménagement des édifices. Les effets de la mondialisation et le regain massif de l'investissement privé accélèrent la transformation du paysage muséal. Plus visiblement, la révolution numérique et la dématérialisation changent radicalement le rapport du visiteur à l'image et donc à l'œuvre exposée. De même, les modes d'apprentissage des connaissances ont eux aussi connu de fortes mutations, creusant des fossés entre cultures et générations, modifiant les comportements comme les habitudes des publics. L'heure semble donc venue, pour la plupart des institutions muséales, au-delà des frontières, de se livrer à un examen minutieux de leur mission, mais également de leur rôle et de leur identité, au sein de sociétés qui semblent vivre toutes les adolescences à la fois.

Le devoir de s'adresser à chacun

Le musée du XXIe siècle sera *« éthique et citoyen, protéiforme, inclusif et collaboratif. Il s'épanouira aussi dans un écosystème professionnel »*, affirme le récent rapport de la mission Musées du XXIe siècle, menée, sous le gouvernement Hollande, par Jacqueline Eidelman, alors conservatrice générale du patrimoine. Livrée en mars à Audrey Azoulay, ancienne locataire du ministère de la culture, cette étude réalisée en moins d'un an livre l'instantané d'une situation plutôt encourageante ; mais son analyse et sa projection dans l'avenir tendent à confondre intentions, constats et certitudes. Si la mission révèle que, *« pour 84 % de nos concitoyens, la visite d'un musée ou d'une exposition est devenue le standard d'une sortie culturelle »*, elle dévoile pourtant qu'une grande majorité d'entre eux juge encore l'institution trop intimidante, insuffisamment adaptée au jeune public (91 % des personnes interrogées) et estime qu'elle doit s'adresser à chacun, quels que soient son milieu, son niveau de connaissances ou sa culture d'origine. Mais l'aspiration, pour légitime qu'elle soit, comporte un danger. En cherchant à briser l'image élitiste qui leur reste encore attachée, les musées pourraient être amenés à réduire la diversité de leurs propositions en présumant des attentes, des goûts et des choix des visiteurs. La tâche tient du dilemme et appelle des trésors d'inventivité pour transformer les contraintes en liberté. A ce jour, aucune suite n'a été donnée à ce rapport. Restera-t-il lettre morte? Ainsi, depuis une trentaine d'années, malgré l'engouement prononcé pour le monde des expositions, l'approche de nouveaux publics reste une gageure.

En Suisse, l'exposition à vocation itinérante « Musées du XXIe siècle. Ambitions, visions, défis » (présentée à Genève jusqu'au 8 octobre) égrène 16 projets emblématiques, en cours ou récemment réalisés. Et offre un portrait partiel des nouveaux musées créés dans le monde. *« Nous avons tenté d'identifier les grandes tendances qui caractériseront les institutions du futur »*, explique Bertrand Mazeirat, conservateur au Musée d'art et d'histoire de Genève, co-commissaire de l'exposition. Pour ce dernier, l'une des grandes orientations dans l'architecture des musées contemporains exprime une volonté de reconnaissance culturelle, politique ou populaire. *« Un musée, comme une bibliothèque, légitime son patrimoine, lui permettant d'être distingué de manière pérenne »*, commente le conservateur. Telle est par exemple la finalité du Musée national de l'histoire et de la culture afro-américaine, à Washington D.C., ou du Musée chinois de la bande dessinée et de l'animation, à Hangzhou. *« Autrefois,* poursuit-il, *on considérait le monde comme fini, les savoirs comme les arts étaient classifiés, hiérarchisés. Aujourd'hui, dans un mouvement constant, les disciplines s'interpénètrent, le musée a pour devoir de mettre en lumière ce qui importe, d'amener une distanciation et une compréhension d'un monde hyperconnecté. Il doit répondre à un besoin sociologique. »* Le tour d'horizon proposé par l'exposition suisse présente projets spectaculaires et réalisations empreintes d'humilité. L'ère des mégastructures occidentales est en déclin, tandis qu'elle poursuit son essor en Asie et au Moyen-Orient. Selon Bertrand Mazeirat, la crise des subprimes de 2008 y aurait mis un frein.

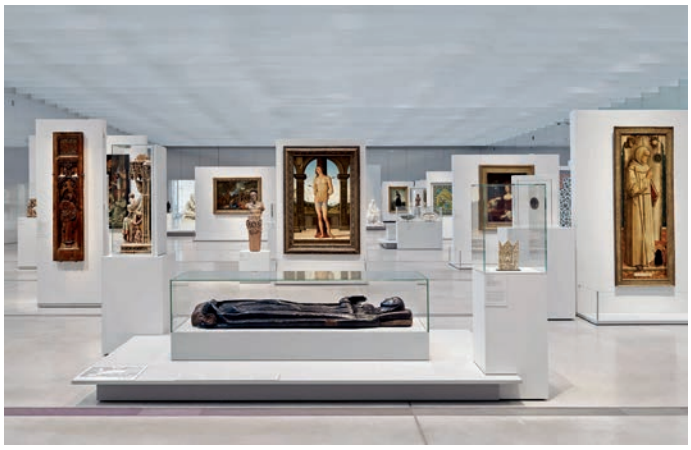
« Autrefois, on considérait le monde comme fini, les savoirs comme les arts étaient classifiés, hiérarchisés. Aujourd'hui, dans un mouvement constant, les disciplines s'interpénètrent »

BERTRAND MAZEIRAT
conservateur au Musée d'art et d'histoire de Genève

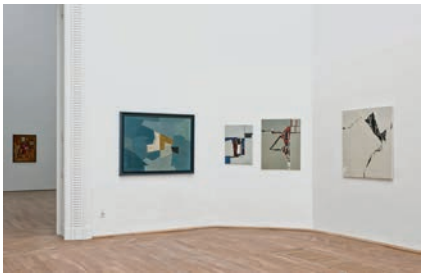
Pour retracer cette évolution, il faut revenir aux sources, au début du XXe siècle, quand la modernité, le progrès et leurs effets restaient, peu ou prou, des concepts abstraits, sur lesquels seuls quelques visionnaires se hasardaient à extrapoler. C'était l'ère des machines. On rêvait d'un développement exponentiel. Le Corbusier imaginait, dès 1939, un économique Musée à croissance illimitée, une savante spirale carrée pouvant, tel un coquillage géant, déployer à l'infini ses cloisons amovibles, ses murs préfabriqués et prééquipés de luminaires. Mais l'architecte n'aura guère l'occasion de développer son concept. A l'inverse, au cours des années 1980, une aspiration postmoderne sonne à la fois l'éveil des institutions muséales et l'avènement d'une

COMME UN LIVRE OUVERT

« C'est bête de ne pas écrire les sujets sur les cadres », se dit Gervaise lors de la célèbre visite au Louvre de la noce en goguette, dans *L'Assommoir*. Zola ne pourrait, de nos jours, pointer aussi cruellement le divorce entre le public et l'art. Après des décennies d'efforts et d'innovation, la muséographie contemporaine excelle désormais à éduquer le regard du visiteur, à accompagner celui-ci dans des parcours accordés à ses curiosités, au temps dont il dispose, tout en lui frayant des chemins de découverte parmi les œuvres, les écoles, les époques. Cette expérience n'est-elle pas proche de celle du lecteur qui s'arrête à une page pour approfondir sa contemplation ou ses connaissances, qui prend des raccourcis pour comprendre et comparer, bref, qui se promène à travers les pages, librement et sans timidité ? De même que le musée moderne devient un livre ouvert, les livres d'art d'aujourd'hui sont ainsi des musées imaginaires, dans la tradition inaugurée par André Malraux. Faire entrer les œuvres dans l'intimité du foyer, en leur offrant la meilleure exposition et le meilleur éclairage, telle est l'ambition de notre collection, réalisée avec *GéoArts*.



La Galerie du temps, au Louvre-Lens, fait dialoguer les époques grâce à un parcours à travers l'histoire de l'art. MUSÉE DU LOUVRE-LENS/ PHILIPPE CHANCEL.



A gauche et en bas à droite, le Musée d'arts de Nantes. Fraîchement rénové, il mêle art contemporain et œuvres plus classiques afin de mettre en valeur leurs points communs. C. CLOS/MUSÉE D'ARTS DE NANTES

plus intimes et vivants

industrie de la culture et du tourisme. Le Centre Pompidou, transparent, accessible, ouvert sur la ville, voit le jour en 1977. Son parti pris industriel, malgré les polémiques, fait du musée un lieu de vie, un point de repère et de rencontre. Des projets à l'architecture gestuelle et souvent dispendieuse fleurissent, exerçant sur le promeneur-visiteur, avec ostentation, un pouvoir de séduction, d'invitation, voire d'incitation. Véritables marqueurs dans la ville, ces nouveaux établissements, comme le Guggenheim de Bilbao, ouvert en 1997, seraient alors capables de requalifier un territoire, de le rendre attractif et de lui apporter un développement tant économique qu'urbanistique et touristique. Trente ans après, le modèle n'est plus un gage de succès. C'est principalement par l'apport massif de fonds privés ou étrangers que semble perdurer ce type d'architecture. Les fondations Louis-Vuitton, à Paris, et Luma, bientôt à Arles, ou encore le Louvre d'Abou Dhabi (qui ouvre ses portes le 11 novembre) en offrent l'exemple.

« Un espace de partage »

« Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts. » L'image d'Isaac Newton, qui n'a hélas pas pris une ride, résume à elle seule plusieurs enjeux majeurs du XXIe siècle : l'ouverture et l'accès à la culture, la réunion et la mixité des communautés. Dans son « manifeste pour un musée humaniste », Nathalie Bondil, directrice franco-canadienne du Musée des beaux-arts de Montréal, fonde son action sur un engagement altruiste et solidaire, contre les discriminations, l'exclusion… Investi dans le progrès social, acteur de la paix, le musée unira les humanités à la science, du soin à la recherche. Aussi, au Pavillon pour la paix, inauguré en 2016, s'harmonisent au rythme de la vie urbaine consultations médicales, ateliers d'art-thérapie, visites des collections et parcours cardio conçus par des professionnels de santé. Ne s'enfermant plus entre des murs, l'expérience sensible goûte aux plaisirs du mélange, des rapprochements, des fusions et de la multidisciplinarité. De son côté, dans le but de favoriser l'aide à l'insertion professionnelle, le Musée d'Orsay propose depuis 2016 un atelier de pratique photographique destiné aux jeunes de deux zones de sécurité prioritaire, à Mantes-la-Jolie et Mantes-la-Ville. Deux expositions clôturent la session dans les espaces du musée, accompagnées de rencontres professionnelles, une première au musée, pouvant déboucher sur des stages ou des emplois. De même, en partenariat avec l'association Singa, qui vient en aide aux réfugiés, le Musée d'Orsay et l'Orangerie accueillent ceux qui n'ont jamais eu accès au musée, organisant d'octobre à juin des visites des collections et des expositions temporaires. Ces visiteurs, formés par les médiateurs et les membres de l'association, pourront par la suite transmettre leur expérience au musée.

Aller au-devant des publics, c'est aussi organiser des expositions là où elles n'allaient pas. En transformant, à Landerneau, le site de la première épicerie Leclerc en espace muséal adapté aux accrochages d'envergure (Picasso, jusqu'au 1er novembre), le Fonds Hélène et Edouard Leclerc pour la culture est non seulement entré en cinq ans dans le concert national des institutions de haut niveau, mais il a aussi complété une offre culturelle entre Nantes, Rennes et Brest, amenant dans l'Ouest les hautes figures de la peinture qui n'y étaient jamais présentées. *« Etre là où on ne vous attend pas, c'est peut-être le sens des musées du futur*, note Marie-Pierre Bathany, sa directrice. *Un espace de partage où s'amplifient toutes les rencontres, un site ancré dans son territoire mais en lien avec tous les autres, qui mutualise les savoir-faire. »*

A Sète, Maïthé Vallès-Bled a pris un risque. Sur le modèle d'un parcours intelligent, permettant d'explorer une œuvre dans ses moindres aspects, la directrice du musée Paul-Valéry a « réduit » son exposition d'été à une seule toile, *L'Immaculée Conception de la chapelle Oballe*, du Greco, le dernier opus du maître (présenté jusqu'au 1er octobre). En majesté, serti dans une reconstitution en trompe-l'œil du retable pour lequel il a été réalisé, le chef-d'œuvre se laisse apprivoiser depuis une kyrielle de canapés. Plus loin, dans un dédale de salles, sont expliqués le contexte de sa création, la cour de Tolède, l'œuvre intégrale du Crétois… *« Le temps d'une œuvre n'est pas celui d'un selfie. J'ai souhaité proposer au visiteur d'aller jusqu'au bout de son regard, dans une observation sereine et posée que l'on s'accorde peu dans une exposition traditionnelle »*, commente la directrice. Cette façon de voir autrement une grande œuvre est appelée à se renouveler en s'insérant ponctuellement dans la programmation traditionnelle du musée. Ici, au rythme syncopé d'une histoire en constant mouvement, le musée offre calme et distance, un temps de voir, à échelle humaine.

Ne pas tout dire ni tout montrer

Au Musée d'arts de Nantes, rouvert en juin, après six ans de travaux, Sophie Lévy, la directrice, prône aussi la nouveauté avec malice et légèreté. *« En plaçant une œuvre contemporaine dans une salle consacrée au XIXe siècle, en instaurant un certain décalage, nous apportons un ton ludique à une rencontre. Mais c'est aussi une forme de pédagogie pour saisir des parallèles ou des points de jonction, la possible pérennité d'une technique ou simplement le plaisir de formes qui dialoguent. »* Pour Sophie Lévy, les musées créés après la révolution ont été conçus comme de mini-Louvre, dont ils ont d'ailleurs reçu certaines œuvres. S'affranchir d'une promesse universelle difficile à tenir, c'est accepter de ne pas tout dire ni tout montrer, pour provoquer surprise et curiosité.

Illustrant le nomadisme et la disponibilité que confère la réalité augmentée, la poétique exposition virtuelle « La Bibliothèque, la nuit », inventée par le metteur en scène canadien Robert Lepage et sa compagnie Ex Machina, plonge le visiteur dans une forêt. Lunettes 3D sur le nez, assis sur un siège pivotant, il peut s'aventurer dans dix des plus belles et mythiques bibliothèques du monde. Alors s'ouvre l'univers savant des antiques rouleaux d'Alexandrie, puis, à 360°, la bibliothèque du temple Hase-dera de Kamakura, au Japon, qui étire le temps au son d'un gong lointain. Soudain, la guerre embrase la bibliothèque de Sarajevo… Traversant la planète, de Copenhague à Mexico, et les âges, comme un jeu de piste, ce voyage au pays de l'écrit et de l'imaginaire s'achevait en apothéose, dans sa version canadienne, sur une vraie bibliothèque rangée de livres d'exception. Aujourd'hui en escale à Nantes (au Lieu Unique jusqu'au 7 janvier 2018) après avoir passé l'été à Paris, à la BNF, l'exposition – pour des raisons logistiques ou budgétaires ? – est hélas dépourvue de ces trésors. Ici, la magie de cette réalisation de science et de fantaisie révèle un écueil inhérent au virtuel : quand la réalité augmentée se coupe des œuvres réelles, la transmission n'est que partielle. Dans sa course, elle oublie cette nécessité d'un rapport des yeux et des sens, qui fait qu'une création en trois dimensions, comme un être qui respire, ne peut pas être remplacée par une image.

Que seront les musées de demain ? Probablement ce qu'ils sont déjà aujourd'hui, un incroyable patchwork dont chaque institution coud l'étoffe à sa mesure. Toutes les énergies déployées dans des projets et des initiatives aux effets parfois peu visibles sont autant d'appels, d'invitations et d'échos. Passé le temps éphémère des expositions, la mémoire trouvera d'autres repères, dans les pages des livres d'art, pour y éterniser, en le ravivant, l'instant d'une visite et le souvenir des œuvres rencontrées. L'exploration se poursuit sans fin, s'y nourrit et cultive l'envie de pousser à nouveau la porte des musées. Le temps des austères temples de la culture, coupés du reste du monde, est bel et bien révolu. Les musées vivent à notre image. S'ils écrivent pas à pas leur avenir, c'est aussi du nôtre qu'il est question. ■

CHRISTOPHE AVERTY

Annexe 11. Mister MoMA

Glenn Lowry
au MoMA
à New York,
le 21 septembre.

Mister MoMA.

Le Musée d'art moderne de New York, c'est lui. En vingt ans, Glenn Lowry a transformé une institution un peu poussiéreuse en un modèle admiré dans le monde entier. À 64 ans, ce directeur capable de parler d'art tout en pensant business continue de mener le MoMA à l'avant-garde. Parfois critiqué pour avoir sacrifié au gigantisme ou à la course au buzz, il préfère défendre sa vision et poursuivre l'enrichissement de l'extraordinaire collection du musée. Une partie de ces trésors sont exposés à partir du 11 octobre à la Fondation Vuitton, à Paris.

PAR **ROXANA AZIMI** — PHOTOS **YOSHIYUKI MATSUMURA**

LA FONDATION VUITTON AIME LES DÉMONSTRATIONS DE FORCE. Après le feu d'artifice de la collection Chtchoukine, en 2016, l'écrin imaginé par Frank Gehry à l'orée du bois de Boulogne, dans le 16e arrondissement de Paris, expose, à partir du 14 octobre, quelque deux cents œuvres de Picabia, Picasso, Duchamp, Beuys et Kirchner, toutes issues du MoMA new-yorkais. Le visiteur parisien ne verra pas *Les Demoiselles d'Avignon*, chef-d'œuvre inamovible car trop fragile de Picasso. Mais certaines pièces, comme *Les Campbell's Soup Cans*, d'Andy Warhol, sont prêtées pour la première fois à une institution française.

« Recevoir le MoMA, c'est la réalisation d'un rêve que je n'avais pas osé formuler, sourit Suzanne Pagé, directrice de la Fondation Vuitton. *Ce musée-là, c'est la grande référence pour tous les apprentis de l'art contemporain. »* Fondé en 1929 par trois riches mécènes, Abby Rockefeller, Lillie Bliss et Mary Quinn Sullivan, le musée new-yorkais est né comme un hommage respectueux au Vieux Continent, une importation de l'idée d'avant-garde made in Europe. *« L'ambition était de préserver l'art dans l'océan de la vulgarité »*, résume Didier Ottinger, directeur adjoint du Musée national d'art moderne Georges-Pompidou, à Paris. Dès les années 1940, toutefois, le MoMA impose son canon, sa vision de l'art, pluridisciplinaire. L'architecture, le design et le film font d'emblée partie des murs. En 1940, le musée crée l'un des tout premiers départements de photo quand, de ce côté-ci de l'Atlantique, la photographie n'est pas encore considérée comme un art. *« Dans les années 1970, quand j'ai commencé, il fallait aller au MoMA pour être dans le coup,* raconte Suzanne Pagé. *C'était à chaque fois un choc dont on revenait électrisé. »*

De fait, le musée américain dispose d'une collection renversante et de conservateurs de haut vol. Il est aujourd'hui sans équivalent par ses moyens, la taille de ses espaces, l'ampleur de sa collection, la diversité de ses expositions. S'il affiche la même fréquentation que le Centre Pompidou (plus de 3 millions de visiteurs annuels), le MoMA est un modèle unique. Grâce à la valeur de sa collection, certes, mais surtout à cette capacité à l'enrichir sans cesse, et à conserver son leadership dans la course que se livrent les musées majeurs du monde entier. Grâce enfin à sa capacité à attirer les riches donateurs qui donnent au musée une solide assise financière quand tant d'autres courent après les mécènes. L'artisan de cette mue est Glenn Lowry, 64 ans. Sixième directeur du MoMA, il lui a imprimé sa marque. Ou, plutôt, il en a fait une marque. Aux manettes depuis vingt ans, ce sexagénaire portant beau est à la fois un historien d'art réputé et un administrateur capable de lever des millions de dollars pour agrandir son musée ou enrichir la collection.

Non content d'être l'un des hommes les plus puissants du monde de l'art – à la douzième position dans le classement annuel du magazine *Art Review* –, il est aussi sans doute le directeur de musée le mieux payé de la planète avec un salaire annuel qui avoisine les 2 millions de dollars. Amplement mérité, estiment certains de ses collègues français qui gagnent pourtant largement moins. En deux décennies, il a fait d'un musée vieillissant serti de trésors une véritable machine de guerre. Sa taille a doublé, sa fréquentation triplé. Quant à son fonds de dotation, il a été multiplié par quatre, frisant aujourd'hui le milliard de dollars.

Regard azur raccord avec son costume bleu nuit, bronzage soigné, poignée de main franche et sourire chaleureux : le patron du MoMA est américain jusqu'au bout de ses ongles manucurés. Suprême élégance, il s'exprime en français, la langue de sa mère. *« C'est plutôt du franglais »*, glisse-t-il benoîtement. Une fausse modestie qui tranche avec un parcours hors du commun.

Né en 1954 à Manhattan, Glenn Lowry grandit dans la petite ville de Williamstown, Massachusetts. Il embrasse d'abord des études de médecine. Sans conviction. On lui conseille de se changer les idées en suivant des cours d'histoire de l'art, notamment d'art islamique. Un monde fascinant, tout sauf WASP, s'ouvre à lui. À Harvard, en 1982, il publie une thèse sur l'architecture moghole, mais Lowry n'est pas juste un rat de bibliothèque. Le savant a l'étoffe d'un leader. Il prend la tête du musée de l'université William & Mary, à Williamsburg, Virginie. Deux ans plus tard, le voilà à Washington (DC), conservateur à la Freer Gallery of Art, le musée d'art asiatique de la Smithsonian Institution. En 1990, il gère l'extension et la réouverture de la Galerie de l'Ontario, l'un des plus grands musées encyclopédiques du Canada. C'est à Toronto qu'il apprend qu'un poste se libère, à New York. Depuis plus d'un an, le conseil d'administration du MoMA cherche un successeur au très discret Richard E. Oldenburg, 62 ans. Les *trustees*, ces fameux mécènes qui font la pluie et le beau temps, ont tendu des perches aux grands pontes américains, comme Peter Marzio, du Musée des beaux-arts de Houston, ou James Wood, du Art Institute de Chicago. Tous ont décliné l'offre. Le poste ne faisait pas rêver les cadors. Le MoMA fonctionnait alors en chefferies, cornaquées par des conservateurs certes géniaux mais jaloux de leurs prés carrés. *« Le directeur du MoMA était alors un fantôme. Richard Oldenburg disait qu'il portait les valises du conservateur en chef »*, se souvient Margit Rowell, alors chef du département des arts graphiques du MoMA.

Une autre donnée complique le recrutement : le monde des musées est à un tournant. Le futur dirigeant doit être un administrateur, capable de superviser un chantier et de lever des fonds. Les *trustees* rêvent donc d'une perle rare qui sache parler d'art tout en pensant business. Un cabinet de chasseurs de têtes reprend les choses en main et passe au peigne fin les plus jeunes candidatures. Glenn Lowry en fait partie. *« J'avais postulé dans une panique totale »*, confie-t-il aujourd'hui. Paniqué, vraiment ? Glenn Lowry a alors 40 ans, de l'énergie à revendre. Et surtout une vision. *« Ce musée avait été créé au XXe siècle. Comment être moderne cent ans après sa création et traverser le XXIe siècle ? Il fallait répondre aux pratiques contemporaines, imaginer de nouvelles façons de nous adresser au public. »* D'emblée, Glenn Lowry s'impose. *« Il est bien dans sa peau et ne se sent pas en danger*, confiait en 1995 au *New York Times* le milliardaire, et fils du cofondateur, David Rockefeller, président du MoMA, l'un des soutiens les plus fidèles de Lowry. *Il pourra respecter les conservateurs sans être intimidé par eux. »* Ces derniers l'adoptent. *« Je l'ai trouvé formidable*, se souvient Margit Rowell. *Il était direct, fiable et il tranchait dans la grisaille habituelle. »* Même Kirk Varnedoe, le conservateur en chef des peintures et sculptures, autrement dit le Roi-Soleil en personne, lui fait bonne grâce. *« Ce qui est réconfortant, c'est qu'il veut vraiment être un directeur,* déclare-t-il alors au *New York Times*. *Je ne pense pas qu'il soit un conservateur frustré. »* Ce qui n'empêchera pas, entre les deux hommes, rivalités et frictions.

Lowry arrive précédé d'une réputation de coupeur de têtes. Au Canada, pour pallier la baisse d'un tiers de ses subsides, il a licencié 250 personnes, plus de la moitié de l'équipe. À New York, la vieille garde du MoMA ne tarde pas à s'insurger contre ses méthodes managériales inspirées des grandes entreprises du secteur privé. Non seulement ils se font souffler la vedette par plus jeune, mais ils se voient aussi accoler des directeurs financiers. *« Glenn est un technocrate calculateur, qui considère les gens comme de simples chiffres. Il a détruit l'esprit de corps au MoMA »*, confie l'ancien conservateur Robert Storr, qui a bruyamment démissionné en 2002. •••

Photos Yoshiyuki Matsumura pour M Le magazine du Monde — *7 octobre 2017*

Glenn Lowry a le plus gros salaire de tous les conservateurs de musée au monde, soit 1,8 million de dollars par an, sans compter bonus et appartement de fonction adjacent au MoMA.

••• L'arrivée d'une plus jeune génération de conservateurs a aujourd'hui pacifié les troupes. *« Glenn n'est pas un autocrate. Il écoute, consulte*, défend Quentin Bajac, le directeur français du département photo, recruté en 2012. *À la Fondation Vuitton, il s'est tenu à l'écart du commissariat de l'exposition. Il respecte le travail de tout le monde. »*

S'il n'a jamais pris de position politique publique, c'est de manière collégiale que Lowry et ses équipes ont exposé, en février, sept œuvres d'artistes iraniens, irakiens et soudanais, en réponse à la politique d'immigration de Donald Trump visant les ressortissants de ces trois pays. Un geste courageux, quand on sait que beaucoup de trustees, à défaut d'être pro-Trump, sont plutôt conservateurs. *« Je suppose que la démonstration de Glenn a suscité des réactions*, poursuit Quentin Bajac. *Mais il a toujours fait rempart avec élégance. »*

Les simples salariés peuvent-ils en dire autant ? En 2015, furieux de voir le coût de leur assurance santé s'envoler de 15 %, ils ont perturbé le gala rituel destiné à lever des fonds au cri de *« Share the wealth, protect our health ! »* (« partagez la richesse, protégez notre santé »). La pilule passe d'autant plus mal auprès des employés que Lowry émarge à près de 1,8 million de dollars par an, sans compter bonus et appartement de fonction, dans le condominium Museum Tower, adjacent au musée. Une simple allusion à ses émoluments, et le patron du MoMA se braque, en anglais cette fois : *« Les musées américains sont sur d'autres standards que les musées européens. »*

Que son musée soit devenu une cash-machine, sans souci de fin de mois, Glenn Lowry le conteste. *« On doit se battre pour notre équilibre financier*, argumente-t-il plus calmement. *Si vous arrivez en demandant de l'argent, il y a peu de chance que vous en obteniez. Il faut parler du programme et transmettre son excitation. »* Et quand les dollars des donateurs viennent à manquer, Lowry n'hésite pas à revendre un Monet par-ci, un Chirico par-là. Cet automne, plus de 400 photographies seront ainsi cédées chez Christie's. Une pratique impensable en France et dans la majorité des pays européens, où les collections des musées sont inaliénables et où toute idée de revente passe pour sacrilège. Pas aux États-Unis. *« Dès 1939, la collection est considérée comme un laboratoire d'expérimentation*, explique le manager, *quelque chose d'organique, de vivant. »* Et d'ajouter : *« Ce n'est ni moi ni les* trustees *qui décidons quoi vendre. Les conservateurs ont le mot final. »*

LES MÉTHODES DE LOWRY ONT PAYÉ. *« Glenn a compris qu'il fallait s'adapter aux exigences contemporaines du public*, observe Didier Ottinger. *Mais il n'est pas dans un vertige mégalomane, il n'a pas cherché à créer des antennes dans le monde. »* Il a aussi procédé à quelques rattrapages dans la collection en complétant la collection d'objets Fluxus ou le fonds latino-américain longtemps lacunaire. Pour éviter que le musée ne s'enkyste, Lowry a poussé en 2000 à une fusion avec PS1, un centre d'art hyperpointu installé à deux stations de métro, dans le Queens. *« PS1 cherchait la stabilité financière, et nous, on voulait avoir des expositions plus risquées, qui pouvaient se monter vite »*, résume-t-il, avant d'ajouter : *« Ma croyance, c'est que le futur du musée est lié à son engagement avec l'art contemporain. »* Car il faut, coûte que coûte, rester moderne. Pour respecter l'esprit des fondateurs qui souhaitaient un musée de leur temps. Il doit demeurer une plateforme pour les artistes vivants et pas seulement le mausolée des trésors du passé.

En prenant de l'ampleur, le MoMA a toutefois perdu en majesté. La visite est parfois aussi oppressante que la fréquentation d'un grand magasin un jour de soldes. On ne s'y rend plus pour communier devant des chefs-d'œuvre mais pour voir des blockbusters. La nature des expositions a évolué. Le people, version Jay Z, qui s'incruste dans une performance de Marina Abramovic ou Tilda Swinton, a gagné du terrain. *« Le MoMA était un temple, mais c'est devenu un forum parce que le monde de l'art a changé, les* trustees *ont changé*, constate Margit Rowell. *L'argent s'est déplacé vers les gens du spectacle, les tradeurs, les cracks de l'immobilier qui veulent qu'on parle du musée. »* Or, la quête de buzz a ses revers. En atteste la critique unanimement sévère contre la calamiteuse exposition « Björk », en 2015. Faut-il laisser les pleins pouvoirs à Glenn Lowry et à son chouchou Klaus Biesenbach, directeur du MoMA PS1, s'interroge désormais une partie de la presse américaine. Celle-ci s'est encore rebiffée contre l'extension du musée conçue à grands frais – 400 millions de dollars ! – par le cabinet d'architecture Diller Scofidio+Renfro. Critique au *New York Magazine*, Justin Davidson compare la première phase livrée cet été à un hall d'aérogare, *« le genre d'endroit où vos grands-parents devaient patienter en lisant* Life Magazine *avant le décollage du vol Pan American pour La Havane »*.

> "Il a compris qu'il fallait s'adapter aux exigences du public. Mais il n'est pas dans un vertige mégalomane, il n'a pas cherché à créer des antennes partout dans le monde."
>
> Didier Ottinger, directeur adjoint du Centre Beaubourg, à Paris

Le consensus en faveur du MoMA s'était déjà lézardé après le précédent réaménagement, d'un coût de 850 millions de dollars, mené par l'architecte Yoshio Taniguchi. *« Ce joyau de la couronne est devenu une belle tombe*, grognait, en 2005, l'influent critique d'art Jerry Saltz sur le site Artnet. *Tout est désormais civilisé, neutre, rangé, élagué. »* Cette diatribe n'émeut guère Glenn Lowry. Il sait qu'il garde l'oreille de ses bailleurs de fonds. Et ne ressent pas de lassitude. *« Il est dans une dynamique permanente »*, salue Alfred Pacquement, ancien directeur de Beaubourg, le Musée national d'art moderne. Son énergie, le patron du MoMA l'entretient de la manière la plus banale, en courant à Central Park. Et comme remède à l'angoisse, il fait du vélo. Le grand sportif qui ne quitte pas sa montre de *runner* Nike le sait pourtant, sa retraite est proche. *« Autrefois, on pouvait rester au MoMA jusqu'à un âge canonique*, rapporte Didier Ottinger. *Glenn a lui-même réactivé la limite d'âge à 65 ans pour virer les dinosaures qui hantaient le musée. »*

Les *trustees* songent déjà à l'après-Lowry. Des noms circulent, comme ceux de Max Hollein, actuellement aux manettes du Musée des beaux-arts de San Francisco, et de Michael Govan, séduisant directeur du LACMA de Los Angeles. Quant au futur ex-directeur du MoMA, la rumeur lui avait prêté l'envie de rejoindre le Metropolitan Museum de New York, un autre mastodonte, où il n'y a aucune limite d'âge. Glenn Lowry balaie tout cela de ses belles mains. *« Je vais poursuivre ce que j'ai commencé*, dit-il. *Je me sens très privilégié d'être ici. » Corporate*, jusqu'au bout. ❍

« Être moderne : le MoMA à Paris », à la Fondation Louis Vuitton, 8, av. du Mahatma-Gandhi, Paris 16e. Du 11 octobre 2017 au 5 mars 2018. www.fondationlouisvuitton.fr

Annexe 12. Lettre-type sollicitation terrain exploratoire

Elodie Chabroux
47 rue des Bahutiers
33 000 Bordeaux
Tel : 06 88 49 57 40
@ : elodie.chabroux@u-bordeaux.fr

BnF
Quai François Mauriac
75706 Paris

Bordeaux, le 2 avril 2015

Objet : demande d'entretien

Madame, Monsieur

Actuellement doctorante au sein de l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO) de l'Université de Bordeaux, je mène un travail de recherche qui concerne directement les établissements et organisations de production et de diffusion consacrés aux arts et aux lettres (arts d'interprétation et arts visuels). Votre organisation représente ainsi un objet d'étude essentiel pour mes recherches de par l'aspect culturel qu'elle promeut.

Mes travaux s'inscrivent dans le cadre de l'Université ce qui implique le sérieux et la nécessité de ma démarche. Les recherches que je conduis depuis septembre dernier portent sur les modalités de la prise en compte du public dans les pratiques de management en général. L'idée serait de réaliser un entretien de courte durée (une demi-heure environ) afin que vous exposiez le fonctionnement de votre organisation, sa structure ou encore les relations avec le public. Cet interview constituerait ainsi la "partie terrain" de mon travail de recherche et permettrait ainsi de confronter les deux visions souvent jugées antagonistes -pratique et académique- mais nécessaires pour justifier l'élaboration et la constitution de connaissances valables.

Ces travaux sont universitaires et revêtent à cet égard une importance indéniable pour mon cursus professionnel. Je tiens tout de même à souligner-en dépit du côté purement académique et universitaire- que j'ai une sensibilité particulière à l'égard de toute forme culturelle, que ce soit les musées, l'opéra, la musique ou encore le cinéma. Une grande partie de mon temps libre est allouée à la fréquentation de ces organisations et la culture occupe une place essentielle dans mon quotidien.

Je vous propose donc de nous rencontrer, à la date et à l'endroit que vous souhaitez afin que nous échangions sur le fonctionnement de votre organisation culturelle ainsi que sur les modalités de la prise en compte du public dans le management en général. Je reste à votre disposition pour d'éventuelles précisions et interrogations

Veuillez agréer Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Annexe 13. Guide d'entretien

Guide d'entretien

Les modalités de la prise en compte du public dans le management en général des Organisations Culturelles

Thème 1 : **La légitimité de la préoccupation commerciale (logique managériale et commerciale) dans une organisation culturelle**

Concept de rationalité en valeur/axiologique chez Max Weber (déterminants de l'action sociale)

1) Conflits artistes versus managers : *« Quelle est et comment qualifieriez-vous votre relation avec le public (marketing) ? »*

2) Légitimité du marketing dans l'organisation culturelle : *« L'orientation public est-elle perçue comme indispensable aujourd'hui dans votre organisation ? » « Le public a un rôle important dans votre organisation ? »*

3) Relation entre les services
Le service marketing (relations avec le public) et le service artistique sont-ils coordonnés?
Circulation de l'information

4) Marketing des Parties Prenantes : aborder la question du financement auprès d'institutions publiques et privées puisque ressources financières limitées

Thème 2 : **L'organisation interne du département marketing**

1) Caractéristiques générales du service marketing (ou autre appellation) de l'organisation
Taille, organisation interne (organigramme)

2) Pratiques marketing mises en œuvre
Marketing sensoriel, marketing expérientiel, logique ludo-éducative, architecture...

3) *Background* de la personne en charge du service marketing et du dirigeant

Thème 3 : **Variables explicatives relatives à l'influence du marketing dans l'OC = performance organisationnelle**

Ici, l'idée est d'étudier quels sont les facteurs qui favorisent la fertilisation du marketing dans ces structures là où il est difficile de lui donner un pouvoir explicite.

1) **Organisation, structure** (décentralisation, formalisation, centralisation…), **flexibilité** : *« Comment fonctionne votre organisation ?», « Comment est-elle structurée ? », « Comment coordonnez-vous les actions ? ».* Ici, l'idée est de mettre en exergue si la structure est organique, mécaniste ou les différentes configurations organisationnelles de Mintzberg.

2) Compétences

3) Background du dirigeant

4) Culture organisationnelle

5) Taille + Age

Evoquer également les déterminants mis en avant par Verhoef et Leeglang dans *« Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm : antecedents et consequences »* (2009)

1) ***Accountability*** (obligation de rendre des comptes, Moorman and Rust, 1999) *« Le actions entreprises par votre service « relation public, médiation culturelle » permettent-elles, selon vous, d'afficher de bons résultats en terme de rentabilité ? », « Y a-t-il un lien entre les activités mises en place par votre service et la rentabilité affichée par votre organisation ? », « revenus issus de ces activités »*

2) **Capacité d'innovation :** *« L'introduction de nouveaux produits sont-ils à l'initiative du service en charge des relations public ? », « Peut-être que d'autres services se chargent de l'introduction de nouveaux produits ? »*

3) ***Customer-connecting role*** (Moorman et Rust, 1999) : *"Est-ce que votre service promeut les besoins des consommateurs, traduit-il les besoins des consommateurs en de nouveaux produits ou services ?"*

4) **Créativité :** *« Comparé à ce que les autres organisations peuvent faire, que diriez-vous des actions mises en place par votre service « Relation Public », quels qualificatifs utiliseriez-vous pour caractériser les actions (« excitant », « nouveau », « à la mode », « quotidienne », « maussade, ennuyeux », « nase », « quelconque » etc)*

5) **Intégration/Coordination** avec d'autres services (ventes, finance et R&D) (Maltz et Kohli, 1996) : *« Problèmes de coordination entre les différents départements ? »*

Thème 4 : **L'orientation marché : un concept transposable et transposé dans l'organisation culturelle ?**

Orientation marché et OC : est-elle transposée dans l'OC ? [Mise en application du concept marketing, celui-ci désignant une philosophie qui postule que la rentabilité à long terme d'une entreprise est davantage assurée en focalisant son activité sur la satisfaction des besoins des consommateurs]
[**Article Voss et Voss**: "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment]

1. Orientation produit dans les OC

« Est-ce que développer des nouvelles œuvres, innovantes fait partie d'une composante clé de votre mission artistique ?, « Etes-vous toujours en train de chercher des nouvelles pièces (théâtres) ?

2. Orientation client dans les OC

« La sélection de vos pièces, expositions est-elle plus conduite par des considérations artistiques que par les préférences du public ? », « Les préférences du public sont-elles un facteur clé dans la sélection de vos pièces ou expositions ? », « Vous informez-vous sur le public afin de trouver les pièces ou expositions qu'il voudrait voir à l'avenir ? »

3. Orientation concurrent dans les OC

« Gardez-vous un œil ouvert sur le succès ou l'échec que rencontrent d'autres organisations culturelles ? »

4. Coordination interfonctionnelle dans les OC

« Les activités relevant du service artistique, production, marketing (relations public) sont-elles coordonnées ? », « Quand les membres de plusieurs services travaillent ensemble, des tensions sont-elles fréquentes ? »

Annexe 14. Échantillon phase qualitative exploratoire

Institutions culturelles interrogées dans le cadre de la phase qualitative exploratoire (avril 2015-juin 2016)		
Institution	**Poste de la personne interrogée**	**Date de l'entretien**
Musée National des Douanes	Directrice du Musée	10/04/2015
Opéra de Bordeaux	Directrice du développement des publics	22/04/2015
Théâtre Victoire-Beaux-Arts-Trianon	Directeur de production	23/04/2015
Musée d'Aquitaine	Directeur du musée	24/04/2015
Opéra de Paris	Directrice du service marketing	20/05/2015
Centre Georges Pompidou	Directeur Général	21/05/2015
TNBA	Responsable des relations avec les publics	25/06/2015
Scène Nationale de la Coursive	Directeur de la Coursive	29/06/2015
Théâtre et Auditorium de Poitiers	Directrice des Publics	10/07/2015
Bibliothèque Nationale de France	Directrice du Département des Publics et de la Médiation	16/07/2015
Orchestre Philarmonique de Rotterdam	Service sponsoring	24/08/2015
Bibliothèque Nationale de France	Responsable de la délégation à la stratégie et à la recherche	08/09/2015
Bibliothèque Nationale de France	Chargée de mission de la valorisation économique de la BnF	08/09/2015
Bibliothèque Nationale de France	Directrice du Département des Publics et de la Médiation	08/09/2015
Musée du Quai Branly	Directrice des Publics	09/09/2015
Musée de Cluny	Responsable adjointe du service culturel	31/05/2016
Musée du Quai Branly	Responsable du service du développement des publics et de la vente	07/06/2016

Annexe 15. Compte-rendu entretien phase qualitative exploratoire

Compte-rendu des entretiens issus de la phase qualitative exploratoire

Chaque entretien réalisé s'est déroulé sur le lieu de travail de l'expert, dans son bureau. Presque tous les entretiens ont pu être enregistrés (excepté Le Musée du Quai Branly) à l'aide d'un dictaphone. Une prise de note détaillée a accompagné et complété les entretiens enregistrés.

Entretien n°1

Musée National des Douanes

Expert : [redacted], conservatrice du musée

Durée de l'entretien : 47 minutes

Nombre de pages : 16 pages

Synthèse :

1- **Etudes d'économie**, concours administratif, inspecteur des douanes. Arrivée en 2006 au Musée des Douanes. Pas de formation spécifique en muséologie, documentation, gestion des collections

2- **Poste au musée** complètement intégré dans l'administration des douanes

3- 2000 : **création** d'un poste de médiation et communication. A partir de 2000, hausse de la fréquentation

4- **Plusieurs pratiques marketing** : création du site du site (2008), identité graphique (2007), logo, image de marque, rénovation du site (fin 2014), newsletter. Pratiques associées à des commodités qui permettent de progresser

5- **Petite équipe** (4) qui travaille ensemble, coordination efficace

6- **Place du public** importante au sein du Musée, prise en compte du public

7- **Musée** : lieu de plaisir et de délectation, pas exclusivement associé à la transmission de savoir

8- L'expérience du visiteur est proéminente. Trop centré sur lui.

9- **Réflexion** sur ce qu'est la culture

Appréciation générale :

Entretien faible *(qui peut s'expliquer par le fait que ce soit le premier et la spécificité du musée)*

Permet de montrer qu'il y a une démarche marketing présente au sein du Musée National des Douanes. Des techniques qui relèvent du marketing et qui sont relativement récentes. Réflexion sur l'expérience du visiteur.

1

Opéra National de Bordeaux

Expert : [redacted], direction du département développement et communication

Durée de l'entretien : 55 minutes

Nombre de pages : 16

Synthèse :

1- **Arrivée récente** à l'Opéra de Bordeaux (février 2013), au moment de l'ouverture de l'auditorium

2- **Quatre missions principales** du service développement et de la communication: le champ de la promotion et de la communication, édition et audiovisuel, volet action éducative et culturelle (service du développement des publics et de la médiation), volet développement éditorial. Missions transversales

3- **Postes précédents : Cap Sciences** (fonctions administratives et financières), 3 postes différents au sein du **Musée du Louvre** a-développement des publics au sein d'un service culturel, étude et développement des publics), b- communication des expos temporaires, c- responsable administrative et financière du département des peintures

4- **HEC** et premier cycle de l'école du Louvre en Histoire de l'art

5- **Retard** par rapport à la prise en compte du public (si l'on compare à l'univers muséal et patrimonial). Quel public ? Prise en compte des publics socialement défavorisés, géographiquement éloignés. La venue de public que l'opéra souhaite accueillir

6- **Création du service relativement récente** (2008). Equipe trop petite pour travailler sur les missions

7- **Besoin de survie** de certaines activités de l'opéra

8- Programmation « Jeune Public » : gros succès

9- **Place légitime** du service Développement et de la Communication. Coordination avec la partie artistique. Partie artistique très en demande de ce service, qui voit l'intérêt de la communication, l'édition, le développement sur un territoire donné.

10- Programmation artistique : équilibre entre des titres très porteurs et une sélection plus exigeante et difficile

Appréciation générale :

Entretien riche

Directrice du service Développement et Communication très lucide quant à la présence d'un service « marketing » au sein de l'opéra. Contente de constater que la culture se soit emparée du marketing. A un moment donné, elle présente l'organigramme de la structure et parle de son service en dernier *« Et puis y'a nous ! »,* comme si ce service avait un poids et une influence inférieurs aux autres services présents dans l'organisation (peut-être parce que la création de ce service est récente). Elle affirme la coordination et l'entente de la partie artistique et de la partie administrative. Souligne tout de même qu'il peut y avoir des conflits d'intérêt par moment. *Mais le sentiment dominant est l'entente presque un peu « trop parfaite » des services. Il faudrait interroger la partie artistique pour confirmer ou infirmer ce propos.*

3

Entretien n°3

Café-théâtre des Beaux-Arts, Théâtre Victoire, Trianon

Expert : [redacted] directeur de production

Durée de l'entretien : 56 minutes

Nombre de pages : 17

Synthèse :

1- **Licence de Management des Organisations Culturelles**

2- **Secteur public** très subventionné

3- 4 associés

4- **Mission de l'expert :** faire en sorte que le spectateur ne soit jamais déçu (accueil, tenue des lieux, formation des personnes, fonctionnement pur, la politique tarifaire)

5- **Prise en compte du public indispensable**

6- Partenariats, échange d'image. Groupon permet de toucher un public plus large.

7- **Equilibre** entre les titres porteurs et les blockbusters

8- Veille concurrentielle

9- N'utilise pas le vocabulaire marketing, reconnaît que ce sont des stratégies de communication, tente de faire une marque

10- Le secteur public n'est plus aussi prospère qu'avant. **Obligation de rendre des comptes** à présent.

Appréciation générale :

Entretien de contribution mineure

Ambiance très « cool », détendue. L'expert me tutoie d'emblée et me prépare un thé pendant que le l'interviewe. Cet entretien ne ressemble pas vraiment à un rendez-vous professionnel. Expert qui est un passionné de musique et qui semble s'être un peu cherché avant de trouver la voie qui lui corresponde. Raconte dans le moindre détail son parcours universitaire et les difficultés qu'il a rencontrées pour atteindre son but. Expert qui semble avoir « ramé » et une espèce de fierté se dégage de ces propos. Evolue dans une structure privée et a une mauvaise expérience dans le secteur public, ce qui peut expliquer les mots « difficiles » qu'il emploie pour critiquer le secteur public. Insiste sur le fait que c'est une structure privée et donc qui ne peut jouir de subventions publiques. On sent une certaine amertume à l'égard du secteur public. Grande fierté à propos du partenariat avec Groupon, beaucoup de gens lui parlent de ce partenariat. Peine à reconnaître que les techniques employées proviennent du marketing. *Important de mettre en exergue ce propos puisque de manière générale on s'attend à ce que le vocabulaire marketing et commercial soit affiché sans trop de difficultés dans le secteur privé.*

Entretien n°4

Musée d'Aquitaine

Expert : [redacted] conservateur du musée

Durée de l'entretien : 30 minutes

Nombre de pages : 10

Synthèse :

1- Etudes de **philosophie** et d'ethnologie, Ecomusée dans les Landes, Musée de Bretagne à Rennes en tant que conservateur adjoint puis Musée d'Aquitaine

2- Mission : **Projet scientifique et culturel** d'une durée de 6 ou 7 ans

3- Mise en place de dispositifs pour agrémenter la visite (audio-guides)

4- **Hausse de la fréquentation** en 10 ans (de 90 000 en 2004 à 150 000 en 2014)

5- Trois raisons principales pour expliquer cette hausse : rénovation des salles permanentes, la politique d'expos temporaires et **politique d'action culturelle** (sites de conférences et un certain nombre de manifestations à l'instar de « Bons baisers de »)

6- Réseaux sociaux pour le renouvellement des publics (image et fréquentation)

7- Expositions conduites selon les centres d'intérêts du musée

8- Pas de veille

9- Alternance de sujets pointus et sujets susceptibles d'attirer le « grand public »

Appréciation générale :

Entretien de contribution mineure

Le musée d'Aquitaine s'inscrit dans des projets scientifiques et culturels. L'expert, à un moment donné, précise qu'il n'est pas sur TF1. Les goûts du public ne sont globalement pas pris en compte.

Attitudes : L'expert utilise un ton presque sarcastique et ironique. Semble surpris que je m'intéresse à son cursus universitaire. Ne fais pas réellement d'efforts pour répondre à mes questions ou répond de manière cynique.

Entretien n°5

Opéra de Paris

Expert : [redacted] directrice du service marketing et relations public

Durée de l'entretien : 49 minutes

Nombre de pages : 15

Synthèse :

1- [redacted] a fait l'**école de commerce de Strasbourg**, qui s'appelle maintenant l'école de management de Strasbourg. Parcours très diversifié (toujours sur des fonctions marketing et commercial). Grande distribution, industrie. Chef des ventes, responsable export, directrice commerciale et marketing dans une station de ski, directrice du développement à la Tour Eiffel et aujourd'hui, directrice des relations avec le public et marketing.

2- **Les relations avec le public** dans le monde de la **culture** : ventes (fonction commerciale). Missions actuelles : vendre les spectacles de la programmation de l'opéra

3- **Directrice du service marketing et des relations avec le public**

4- **Place du public centrale** dans la mission, tournée vers le public, à son écoute. Fidéliser le public. Conquérir des nouveaux clients-spectateurs, enjeu à renouveler les générations, programmations artistiques adaptées, moyens de communication adaptés. Le marketing c'est l'analyse des besoins des clients, son écoute pour adapter le produit. Marketing au sens culturel. Vocation artistique, mission artistique. Partir de la programmation artistique et l'adapter, la décoder. Yield Management. Marketing relationnel. Veille concurrentielle. Connaître l'extérieur. Marketing prédictif. Le site La troisième scène.

5- **Légitimité du service marketing** pour accroître les ressources propres. La dimension du marketing est de plus en plus présente, même dans le choix du directeur. Directeur : chef d'entreprise et un directeur d'opéra (conscience des enjeux économiques et de la nécessité de présenter le bon produit au bon moment, au bon public). Marketing et mécénat : les deux leviers pour accroître les ressources propres. Le revenue Management est rattaché au marketing.

6- **Développement d'un dialogue entre** les équipes marketing/commerciales et la partie artistique. Nouveau et très important

7- **Performance du service marketing**, rentabilité, *accountability*. Elaboration d'un plan marketing. Mesure les résultats de chaque opération. Retour sur Investissement. Suivi très fin et récent (2 ans). Mesurer l'efficacité économique. Bilan de toutes les opérations marketing effectuées dans l'année. Statistiques tous les jours sur les ventes, l'évolution des ventes. Outils statistiques (business object). Base de données.

8- **Equilibre** entre créations, nouveautés (missions vis-à-vis de l'Etat) et la prise en compte du public

9- **Cabinet spécialisé** qui accompagne l'opéra

10- **Mission de service public** (ne pas choquer le spectateur)

Appréciation générale :

Entretien très riche

Très lucide et pragmatique quant au fait qu'il y ait un service marketing. Assume complètement le service marketing. Se sent presque offensée (attitude nerveuse) quand j'affirme qu'en général, la culture on ne l'associe pas forcément à la vente. Se sent obligée de se justifier par rapport à l'augmentation des ressources propres. Légèrement agacée quand je dis que le service marketing promeut les attentes des visiteurs. Vocabulaire marketing. L'opéra se gère comme une entreprise avec des objectifs de rentabilité affichée. Ne pas oublier de préciser que c'est un EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial). Semble « blasée » quand j'évoque les réticences des structures à parler de marketing et le fait de devoir « dissimuler » mon sujet de thèse. Elle regrette toutes ces réticences et me conseille d'aller voir des grandes scènes et de me tourner vers l'international. Est convaincue que le marketing contribue de manière évidente et significative à la performance de l'organisation. Le marketing semble légitime, côté « administratif » et auprès du directeur. La partie artistique ? Il semble qu'il y ait une coordination et un dialogue entre les deux parties. C'est l'institution qui affiche sans le moindre « scrupule » un département marketing, qui en plus d'être présent physiquement, contribue de manière notable à la performance économique de l'opéra. [redacted] *semble avoir une personnalité forte, ayant des convictions. Pragmatique. Une vision qui rejoindrait l'approche anglo-saxonne : besoin du marketing pour accroître les ressources propres, alors on met en place les techniques adéquates. On ne capte pas de réticences sémantiques ou de réticences plus profondes (légitimité axiologique). En revanche, l'experte est bien consciente que l'opéra a une mission de service publique et qu'il faut veiller à ne pas choquer le spectateur.*

Entretien n°6

Centre Georges Pompidou

Expert : [redacted] Directeur Général

Durée de l'entretien : 38 minutes

Nombre de pages : 11

Synthèse :

1- **Magistrat de la Cour des Comptes**, cabinets ministériels, d**irection générale d'établissements publics culturels**.

2- **Arrivée en mai 2014** au Centre Pompidou

3- **Contexte de la création** du Musée d'Art moderne : concurrence le MoMA et développer les publics, développer ses collections, valoriser une collection, valoriser un savoir-faire

4- **Etablissement qui n'est plus spécifique** puisque les musées ont suivi cette même **évolution** : au-delà de leurs activités principales consistant à développer et montrer les collections, faire des spectacles, bâtir un auditorium, proposer des animations pour les jeunes, développer les publics. Etablissements qui se ressemblent à présent. Modèle du musée qui « touche à tout ». Il y a 40 ans, le musée Pompidou était dans une situation très unique. Plus maintenant.

5- **Augmentation de la fréquentation,** explosion de la fréquentation, explosion qui est liée à des **politiques de public active**, à l'existence de ces établissements publics qui vivotaient sous la coupe du ministère de la Culture, qui, quand ils ont acquis leur autonomie, ont dû développer des politiques autonomes tournées vers les publics. **Transformation en établissement public.** Autonomie donnée progressivement à ces établissements est la clé de leur développement.

6- **Politique de public active** : politique évènementielle importante, expositions, grosses expositions, blockbusters. Pourquoi ? L'Etat a demandé de le faire. Parce que l'autonomisation progressive des musées a fait qu'ils ont eu envie de sortir un petit peu de la valorisation stricte de leur collection pour faire autre chose.

7-**Accroître les recettes**, ressources propres. Couple vertueux : plus on est autonome, plus on cherche à accroître la recette propre et plus on est autonome par rapport à l'Etat.

8- Pas de conduite d'études marketing, à une exception près, exception vis-à-vis de l'étranger. **Démarche plus commerciale** que culturelle.

9- **Résistance sémantique** (pas de marketing). Mission : accroître les recettes. Tous les musées ont un catalogue, un restaurant, boutique, librairie etc. La comparaison : une manière de se justifier.

10- Critère financier et critère culturel : renvoie à la **notion d'équilibre**

11- Mise en exergue du **statut** des institutions culturelles : EPIC, EPA

Appréciation générale :

Entretien riche

[redacted] homme politique cultivé et intelligent. Cet entretien pointe du doigt le statut des institutions culturelles et bien entendu, celui du Centre Pompidou. De par ses études, le DG oriente ses propos vers des aspects juridiques. La loi, les décrets, le statut. Important de les préciser car ils permettent de mieux comprendre le fonctionnement des institutions culturelles. Reconnaît qu'accroître les recettes est primordial, notamment en raison de l'autonomisation progressive des institutions. En revanche, n'admet pas que le fait d'accroître les recettes s'inscrit dans une démarche marketing. Refuse, du moins, est dubitatif sur le terme marketing. Il a occupé un poste au Château de Versailles qui s'autofinance à hauteur de 60% donc il doit percevoir les intérêts du marketing et savoir ce qui en découle.

Préconisations : *Interviewer le DG permet de cerner les aspects juridiques et historiques du Centre Pompidou. Il serait intéressant d'interviewer les personnes en charge du service développement des publics, qui sont certainement plus à même de discuter de ces thématiques.*

Entretien n°7

TNBA

Expert : [redacted] directrice des Relations Public

Durée de l'entretien : 46min

Nombre de pages : 14

Synthèse :

1- **Service Relations Publics**, médiation (6 personnes au sein du service) : jeune métier

2- DEUG de psychologie, Master 2 en Anthropologie puis galeriste puis libraire à Montréal. Puis stage dans l'équipe des Relations Publics au TNBA.

3- **Mission** : satisfaire le public mais ne pas tomber dans le divertissement parce que c'est de plus en plus la tendance.

4- Beaucoup de management, coordination d'équipe

5- **Place du public centrale.** Mission des RP : remplir les salles

6- **Equilibre** entre titres porteurs et œuvres plus difficiles

7- **Marketing** : mot qui manque de **valeur**

Appréciation générale :

Entretien « léger »

Profond intérêt pour le sujet. Cursus universitaire et passion pour son métier qui semblent expliquer cet intérêt et l'engouement pour le sujet et la démarche scientifique. Marlène Redon semble passionnée par ce qu'elle fait. Pour elle, le marketing est dénué de valeurs alors que le théâtre promeut Le Beau, Le Vrai… *Même si elle est à la tête du service Relation Public (et donc de la partie plutôt administrative), on la sent plutôt rêveuse, artiste et ces questions relatives au marketing ne semblent pas réellement compréhensibles*.

Entretien n°8

La Coursive, Scène Nationale, La Rochelle

Expert : [redacted] Directeur

Durée de l'entretien : 1h18

Nombre de pages : 12 pages (retranscription réduite puisque beaucoup de phrases sont Hors Sujet)

Synthèse :

1- **La question des publics ne se pose jamais.**

2- **Courant Malraux : la dynamique des œuvres**. Les œuvres se suffisent en tant que telles pour créer des chocs artistiques.

3-**Courant aujourd'hui :** l'action culturelle

4- **Excellence artistique**

5- Dictature du public résolument écartée

Appréciation générale :

Entretien riche mais il convient de tout de même de nuancer.

Entretien archétypal d'un directeur d'une scène nationale qui refuse catégoriquement le marketing mais qui, pourtant doit savoir que c'est important aujourd'hui voire nécessaire. Il semble bien connaître le vocabulaire marketing et doit enseigner dans des écoles de commerce. Querelle des Anciens et des Modernes. Ancien professeur de lettres, pas terminé son Doctorat de lettres modernes. C'est un gestionnaire malgré tout. Refuse de prendre en considération les goûts du public. Idée de la Culture qui vient de Malraux. Me donne des éléments bibliographiques (discours de Malraux pour l'inauguration de la maison de la culture à Amiens et Bourges). Dit qu'il n'y a pas de département Relations Public au sein de la Coursive : faux. Admet au cours de l'entretien qu'il est contradictoire. Contribution du marketing qui n'est pas réglée. Ton sarcastique par moment.

Entretien qui a ressemblé du début à la fin à un cours magistral dont l'objectif était de louer Malraux et ses idéaux. Me reproche presque à un moment le fait que je n'aie pas fait de théâtre ou de cinéma durant mes études. Me teste sur ma culture. Le sujet n'est pas là, mais plutôt de voir la place du marketing au sein de la structure.

Entretien n°9

Théâtre et Auditorium de Poitiers

Expert : [redacted] directrice des relations extérieures

Durée de l'entretien : 1h20

Nombre de pages : 11

Synthèse :

1- Formation à l'**EFAP** (école de communication), DEUG droit, spectatrice de théâtre, pratique amateur. A travaillé au sein du service relation public au Grand thé, théâtre à Nantes pendant 13 ans. Arrivée au TAP en novembre 2013 à la **direction des relations extérieures** qui recouvre a- la communication
b- la médiation
c - l'accueil/billetterie
d- mécénat

} Direction des relations extérieures **Création de poste**

2- TAP : histoire un peu particulière : scène nationale avant d'avoir un lieu (2008).
3- **Mission** : réflexion et mise en œuvre des publics et tous les publics
4- Stratégies de communication (brochure de saison, presse, agence graphique, réseaux sociaux).
5- **Médiation** : enjeux les plus complexes. Mot né dans les emplois jeunes. **Nouveau mot**. Débat sur les termes (médiation, Relation Public, politique action culturelle). Deux missions : Recherche de public, sensibilisation, information avec public éloigné, accessibilité. 4 personnes (1 responsable et trois médiateurs)
6- Un théâtre : **une entreprise**, questions de management, recette, engagement sur le territoire, réseau
7- RSE : enjeu
8- **Légitimer** la dépense publique

Appréciation générale :
Entretien riche

L'expert semble être quelqu'un de passionné, qui aime le théâtre et son métier. Très lucide quant à l'utilisation du marketing, reconnaît *« qu'elle en fait toute la journée ».* Ses collègues (partie artistique et partie administrative) émettent des réticences. D'ailleurs, il y a eu un débat sur l'intitulé du département des relations extérieures (cf. BnF). Entretien assez long (1h20) mais qui rentre dans les détails de chaque composante du service (communication, médiation, accueil/billetterie et mécénat). Toujours est-il que l'on constate les résistances du marketing au sein du TAP.

Entretien n°10

Bibliothèque Nationale de France

Expert : [redacted] Directrice du département médiation et des Relations Public

Durée de l'entretien : 46 min

Nombre de pages : 10

Synthèse :

1- [redacted] a fait le **CELSA,** hautes études en sciences et en communication (marketing) et un troisième cycle en sociologie à la Sorbonne. Observatoire des Publics à Pompidou, Centre Pompidou Metz. Vient de l'univers des musées.

2- Est arrivée **fin d'année 2014** sur ce poste à la BnF

3- **Missions** : développement des publics, accueil des publics, innovation de tous les processus liés au développement et à l'accueil. Objectif : garder le public qui est là, en faire venir à nouveau. Payée pour apporter des nouveautés. Ses missions impliquent ses équipes, projets dynamiques, motivants. Ouvrir la BNF vers l'extérieur.

4- **Organisation assez complexe à la BnF** : Plusieurs personnes en charge des stratégies des publics ou politiques de publics (partie visiteurs/partie lecteurs). Transformation progressive de l'organisation (cycles long de transformation). Progressivement, l'organisation tend vers une seule direction des publics. Avenir très proche semblerait-il. Organisation qui n'est pas gênante pour la structure puisqu'elle permet de travailler de façon collaborative (à nuancer) avec d'autres collègues et directions.

5- **Stratégies mises en place pour développer les publics** : Outil CRM pour gérer la relation-client. Modernisation des outils. Former les équipes parce que tout le monde n'est pas au fait de ces techniques un peu marketing. Introduction petit à petit de ces techniques qui sont nouvelles ici. Comparaison Musée-BnF.

6- **Marketing :** gros mot à la BnF. Moins dans le milieu muséal. Accueil perplexe des syndicats. La peur du nouveau, la peur du changement. Accusation dans des revues de l'AFS. Peur de devoir augmenter les ressources propres et de devenir plus rentable sois disant au détriment de la qualité. La quantité ferait concurrence à la qualité.

7- **France réactionnaire**, très conservatrice (allusion au Mariage pour Tous). France qui devient très conservatrice alors qu'elle a été longtemps moderniste.

8- **Comparaison avec les Anglo-saxons** qui sont pragmatiques : faire du chiffre, faire du monde mais de manière intelligente, trouver de l'argent pour les ressources propres. Système anglo-saxon où l'argent n'est pas tabou.

9- **Haut niveau intellectuel** des gens à la BnF : brillants, chartistes, normaliens, agrégés. Gens fois, très timides. Vision de la filière artistique : chartiste, queue de cheval, petite jupette.

10- BnF : lieu de vie, pas uniquement pour lire et se cultiver.

Appréciation générale :

Entretien de contribution majeure.

La logique du binôme s'avère très complexe à mettre en œuvre. Des résistances très fortes envers le marketing et tout ce qui a trait au management, à la modernité. Résistance virulente = attaque des syndicats. Acharnement sur le marketing. Incompréhension, manque de coordination. Poids hiérarchique très important.

Attitude de l'expert : Au départ, un peu embarrassée à l'idée que je l'enregistre (peut-être se doutait-elle inconsciemment qu'elle allait dévoiler des choses un peu difficiles ou peut-être avait-elle peur que j'utilise ses propos hors contexte). Au début de l'entretien, elle est un peu tendue puis finalement se laisse aller au fur et à mesure que je l'interroge. Elle semble désabusée par rapport à l'accueil des syndicats et ne comprend pas puisque le marketing est utile pour le bien de tout le monde. On la sent très affectée par les réactions des syndicats, la gorge serrée et nouée. Très difficile pour elle de travailler ici. Plusieurs fois lors de l'entretien, elle me fait signe pour que je garde pour moi ce qu'elle vient de dire. A l'impression d'être dans un autre monde à la BnF. Souhaiterais que je fasse une mini-conférence, un exposé devant son département. Peut-être qu'elle voit en cet exposé la possibilité de se justifier, de justifier la présence et la nécessité du marketing au sein de la BNF (puisque je suis finalement l'incarnation du marketing). Elle souhaite qu'on reparle de mon projet jusqu'en 2017. Thème qui l'intéresse. A un moment donné, rire qui traduit la solidarité que peut lui apporter ce travail de recherche et donc justifier sa place ici.

Discours-par moment- qui me fait penser à une séance chez le psy, besoin de parler, de libérer sa pensée.

Entretien n°11

Orchestre Philarmonique de Rotterdam

Expert : [redacted] service Sponsoring et Fundraising

Durée de l'entretien : 46 minutes (par skype)

Certains passages sont coupés puisqu'ils répondent de manière éloignée au sujet.

Nombre de pages : 10

Synthèse :

1- Sciences Po Lille. Stage de fin d'études à Radio Classique à Paris (thématique : évènementiel), poste au musée historique juif d'Amsterdam (1an et demi) puis poste au service sponsoring et fundraising de l'Orchestre de Rotterdam (depuis 5 ans)

2- Univers musical important pour l'expert

3- De plus en compliqué de remplir les salles

4- Orchestres : **organisation rigide**

5- **Service Marketing & Sales** qui grossit de plus en plus. Adaptation au public

6- **Réticences** envers le marketing moins grandes qu'en France

7- **Marketing coupable** si les ventes ont diminué (pas assez de *posters*, *flyers,* spot à la télévision)

8- Chacun a une opinion sur le marketing, suscite le débat

9- **Manque de coordination** entre la partie artistique et le marketing (partie artistique plus orientée sur le LT et marketing plus orienté sur le CT)

10- **Culture** anglo-saxonne

Appréciation générale :
Entretien riche

Entretien réalisé par skype étant donné l'éloignement géographique. Entretien « cool ». L'expert m'a tutoyé d'emblée (certainement dû au peu de différence d'âge).

L'expert souligne deux aspects importants : *a- le service marketing assoit toute légitimité et grandit de plus en plus, d'où l'importance de son rôle.*

b- le marketing est accusé (lorsque les ventes déçoivent) et est jugé responsable de l'échec. Il semblerait que l'on mise beaucoup sur lui et qu'il représente la source du succès.

Bien préciser que l'orchestre de Rotterdam s'approche d'une culture anglo-saxonne caractérisée par un certain pragmatisme et par une logique de « business ». Parler d'argent ne pose aucune difficulté. L'orchestre est une organisation très rigide, manquant de fait de flexibilité. Pas de rejet du

marketing. Ces propos rappellent la critique artistes versus managers de E. Chiapello (les orchestres ne sont pas-du moins moins- réticents au management et à la gestion car leur organisation rigide ressemble aux valeurs véhiculées par la gestion).

16

Entretien n°12

Bibliothèque Nationale de France

Expert : [redacted] Délégation Stratégie et Recherche

Durée de l'entretien : 1h10 (dont 15 minutes sont consacrées au projet de thèse)

Nombre de pages : 15

Synthèse :

1- **Marketing :** mot tabou mais qui est malgré tout utilisé
2- Prise en considération de l'usager, mise en place d'actions marketing. Dimension de développer, de conquérir. Marketing : **instrument d'action** et pas une finalité qui serait celle du *business*
3- Missions de la Délégation Stratégie et Recherche : conduite d'études des publics. Petite équipe (6 collaborateurs), structure d'appui. 5 domaines d'activités : orientations stratégiques de l'établissement et suivi de leur mise en œuvre (contrat de performance). Mise en place de structures dédiées à l'innovation au sein de la bibliothèque. Activité liée au contrôle de gestion. Une douzaine d'études par an. Ex : étude sur la responsabilité sociale et environnementale de l'établissement. Appel à un cabinet spécialisé dans ce domaine. Comité de direction toutes les semaines. Repenser la bibliothèque compte tenu des évolutions (ère du numérique, etc.). Donner des orientations plus claires en termes de politique des publics avec l'idée de revisiter certaines dimensions de l'offre.
4- **Contrat de performance** signé entre la BnF et le ministère avec des objectifs précis
5- **Cursus littéraire**. Classes prépa. DEA philo. DESS de communication sociale et politique. Sciences po sur la gestion prévisionnelle des emplois. Parcours assez long au sein de la bibliothèque, sur différents postes (préfiguration de l'ouverture, formation professionnelle, adjoint du directeur des RH puis mission de réorganisation du département de la reproduction). **Activités diversifiées** autour des questions d'organisation, d'humain et beaucoup de gestion de projets.
6- Réorganisation du département de la reproduction : en charge de commercialiser auprès du client. Département qui avait besoin d'être redynamisé, repensé en termes de **logique cliente**. Souci d'optimisation, équilibre entre recettes et dépenses. Rentabilité ? Pas l'objectif puisque service public.
7- Connaître ses publics : marketing, visée sociologique, ethnologique
8- Mise en place d'instruments de gouvernance, un comité. Appellation controversée (« le marketing et le développement des publics)

Appréciation générale :
Entretien de contribution majeure

Entretien très riche qui évoque la complexité de la mise en place d'une politique marketing. La délégation à la stratégie et la recherche a un rôle essentiel dans la mise en place de ces politiques de publics. Il convient de préciser que les collaborateurs sont au nombre de 6. Elle a conduit et conduit de nombreuses études (une douzaine par an) et en a fait réaliser une sur la responsabilité sociale de l'établissement. Inédit dans le champ public. L'expert emploie un vocabulaire commercial et marketing *« services rendus à des usagers »*. La BnF a fait appel au même cabinet de conseil (Kurt Salmon) qui a conseillé l'opéra de Paris et le château de Versailles, deux institutions très « avancées » en termes de marketing. C'est un point important à souligner. Lors de l'entretien, l'expert affirme que la BNF s'inscrit dans une approche marketing mais « sans le dire ». Une vraie politique marketing est mise en œuvre (bornes interactives, expériences, témoignages, etc.). La création d'un comité a suscité de vives réactions, du moins l'intitulé. *Comité qui devait s'appeler « Marketing et développement des publics ». Finalement, « Accueil et développement des publics ».* [redacted] *a également indiqué la polémique concernant le titre de la Direction de la Diffusion Culturelle et l'intitulé du chargé de marketing qui jusqu'à la fin, est susceptible de changer…* L'expert interrogé a précisé qu'il était volontaire pour le premier terme. On voit ici une volonté d'afficher le marketing. Le recrutement d'un chargé de marketing aura pour mission de professionnaliser l'accès de la bibliothèque avec les apports méthodologiques (*marketing),* les études dans ce domaine-là, des recommandations dans le champ de la promotion). Il affirme que c'est un domaine dans lequel la BnF a beaucoup à faire. De plus, le fait que ce soit une délégation donne une influence moindre au marketing.

Entretien n°13

Bibliothèque Nationale de France

Expert : [redacted] Chargée de mission valorisation économique

Durée de l'entretien : 56min

Nombre de pages : 18 pages

Synthèse :

1- **Poste très récent** (5 ans) et spécifique. Contexte de la création de ce poste : BNF, gros projet présidentiel (1996), très doté en termes de subventions, vécu de manière très confortable ces 20 dernières années. Difficulté aujourd'hui : contrainte sur les finances publiques, subventions qui baissent. Augmentation des dépenses, baisse des recettes : il faut diversifier les recettes. **Poste de développement des recettes, objectifs chiffrés clairs**. Poste très spécifique : chargé de mission rattaché au directeur de l'administration et du personnel.

2- **Missions, Objectifs** : voir, comment, par tous les projets qui existent en interne, arriver à une augmentation des recettes de l'établissement. Sujets d'offre tarifées, public, opportunités. Création d'un pôle d'attractivité commercial, espaces commerciaux, produits dérivés. Poste qui finalement, regroupe beaucoup de marketing : modèle économique = public = études de marché = public

Objectif : Optimisation et développement des recettes (pas rentabilité). Au-delà de la pure recette : enjeux sur les publics, l'image de la bibliothèque, enjeux de politique, de développement des publics, de l'offre

Pédagogie en interne **(partie intégrante du poste)** : faire rentrer cette logique de recette en interne (la BnF s'inscrit beaucoup plus dans une logique de dépenses). Rassurer, y aller ensemble, doucement.

3- **Organisation et structuration du travail :** travaille de manière collaborative avec toutes les directions, souplesse de fonctionnement en interne. Coordination pas toujours évidente : trouver les bons interlocuteurs, savoir les faire travailler. Positionnement qui est simple : pas vraiment dans la hiérarchie mais rattachée directement au directeur. Peut contacter les directeurs sans aucun problème. Sortir du poids hiérarchique.

4- **Marketing, recettes** : **« un peu »** tabou en interne puis **« complètement »** tabou en interne. Association du mot recette à l'arrivée du grand capital dans l'institution. Autofinancement de 5%. Conséquences : ne facilite pas l'acceptation de projets en interne. Politique de l'offre et non réaction à la demande. Idée : ce qui est gratuit n'a pas forcément de la valeur et ce qui peut être payant, c'est une façon de valoriser, de mieux cibler ses publics, de mieux vendre. Baisse de fréquentation : logique de conquête des publics

5- **BnF :** service public donc gratuit, ne facilite pas les actions marketing. Grosse structure : moins de

souplesse (2500 personnes). Difficulté : niveaux de maturité (par rapport au marketing) très différents en interne

6- **Arrivée à la BnF** il y a un an. Prépa Khâgne Hypokhâgne, HEC, profil Marketing, Gestion, spécialisation en dernière année d'école dans le management des institutions culturelles. Ecole des Arts Décoratifs : responsable des partenariats et du développement (développement des recettes), Ministère de la Culture (tutelle d'établissements publics). A la BNF, revenue sur des problématiques de développement et de marketing

7- **Recrutement d'une chargée de mission marketing**. La dénomination Marketing peut encore changer. N'a pas été assumée jusque-là en interne. Normalement va être assumé. Compliqué (aurait dû être recrutée il y a 5-6 mois). Positionnement plus facile : souplesse de fonctionnement

8- **Direction de la Diffusion Culturelle** (il y a seulement 3 ans), avant, Délégation. Au moment où la Délégation est passée en direction, débat autour de la dénomination de la direction (direction du développement, direction commerciale, direction de l'offre commerciale). Voté, passé en CA.

9- **Pilotage inversé : Passage d'une politique d'offre vers la réaction à la demande**

10- **Cabinet Kurt Salmon : structurer la démarche envers les publics**

11- **Justification des métiers de la BNF (partie marketing) et justification auprès de l'Etat**

Appréciation générale :

Entretien de contribution majeure

L'expert (peut-être parce qu'il n'y a pas si longtemps qu'elle travaille) utilise un vocabulaire très « commercial », très « théorie des organisations ». A beaucoup insisté sur l'organigramme, le fait que le positionnement de son poste lui permette de contacter et de coordonner ses actions avec les différentes directions. Souplesse importante. Travail collaboratif qui fonctionne de manière générale, plus délicat parfois avec la Direction des Collection qui semble réfractaire à tout ce qui a trait aux « recettes, ventes, marketing ». Poste de Valorisation Economique : fonction support. Attitudes : *Jeune et dynamique. Manifestement, elle a envie de faire bouger les choses et a besoin de sentir que son métier est utile pour l'établissement. On sent le besoin qu'elle a de se justifier.* Lorsqu'elle évoque l'autofinancement qui est seulement de 5%, elle compare avec d'autres institutions qui présentent un taux d'autofinancement conséquent (« on en est très loin et c'est pas l'objectif »). Comme pour se justifier. A l'ambition de développer les recettes mais les projets prennent du temps.

Entretien n°14

Bibliothèque Nationale de France

Expert : [redacted] directrice de la médiation et des Relations Public

Durée de l'entretien : 17 minutes

Nombre de pages : 6

Synthèse :

1- Evocation des entretiens avec Cécile Brosset (chargée de valorisation économique) et Thierry Pardé (Délégation à la stratégie et à la recherche) et de la **difficulté du marketing** à intégrer la BNF

2- Trop tôt pour étudier les retombées des stratégies marketing (prise de poste et **prise de conscience récente**)

3- Baisse de fréquentation (à mi-parcours) pour le bilan de performance

4- Acquisition d'un outil CRM, **arrivée d'un nouveau chef de service** afin d'élaborer des stratégies

5- **Création d'un comité de développement des publics** avec pour but la mise en place d'actions transversales reliées à la DG

6- Echange autour des documents récoltés des rendez-vous précédents

Appréciation générale : Entretien de contribution majeure

Entretien qui a permis de confirmer les propos et données obtenus lors du premier entretien, le 16 juillet 2015. Résultats similaires au premier entretien. Très difficile de travailler de manière collaborative au sein de la BNF. Les choses se mettent progressivement et difficilement en place. Tout ce qui a trait au marketing est nouveau pour la BNF. L'expert pense qu'à terme il serait souhaitable de développer une grande direction des publics. Aujourd'hui, il s'agit uniquement d'une direction des publics pour les expositions et les manifestations et les collaborateurs intervenant au sein de cette direction ne sont pas censés travailler sur les publics des lecteurs. C'est la Direction des Collections qui travaille sur cette thématique. Pour reprendre les termes de l'expert, il s'agit selon elle d'un système un peu « schizophrénique ». Les prises de décisions futures devraient par la suite redéfinir l'organigramme. *La création d'un comité de développement des publics montre une certaine impulsion de la part de DG de rassembler (faire plus de place au marketing ?)*. Comité de développement des publics relié à la DG (elle n'a pas osé l'appeler marketing, *cf. entretien de* [redacted], *douzième entretien*). Attitudes : semble démoralisée par cette manière de travailler qui n'est pas collaborative *« chacun fait les choses dans son coin »*. L'expert *« se demande ce qu'elle fait là »*, ce qui questionne la justification de son poste, la justification du marketing. *Regrette que l'article publié dans la revue interne consacré à son département soit si court (of)*. Lors de l'évocation des objectifs de rentabilité de l'Opéra, l'expert prend un ton assez ironique par rapport au fait qu'ici les objectifs de rentabilité sont absents. *A priori*, elle ne semble pas volontaire pour conserver son poste de manière durable.

Entretien n°15

Musée du Quai Branly

Expert : [redacted] directrice des relations public

Durée de l'entretien : 40 minutes environ

Nombre de pages : /

Entretien qui n'a pas pu être enregistré. L'expert m'a conseillé de ne pas enregistrer l'interview ; ayant une formation de journaliste et l'habitude d'interviewer, elle a estimé que l'on peut être moins concentré lorsque les entretiens sont enregistrés. Du coup, pas d'enregistrement possible mais prise de note détaillée.

Synthèse :

1- **Aucun tabou** *a priori* pour le marketing. Ne peut pas parler de marketing vis-à-vis du champ social (accessibilité) ou du champ scolaire
2- **Proximité,** échange avec les conservateurs et les équipes scientifiques (coordination)
3- **Plan d'action marketing et commercial**, développement des publics avec les CE (démarche pour les publics payants)
4- **Structure** de l'organisation : équipe jeune et assez réduite, 250 personnes
5- **Cursus** : philosophie, prépa sciences po, histoire de l'art. Formation de journaliste (presse culturelle) à sciences po. Management des entreprises culturelles. Poste de 3 ans au service médiation puis direction des publics.
6- **Missions** du département relations public : développer les publics et les fidéliser avec pour objectif de développer les ressources propres. Elargissement des publics, les accueillir dans les meilleurs conditions. Externalisation de certaines missions : accueil, sécurité. Volet médiation : visites guidées, contées. Concilier la démocratisation culturelle et le développement du public et commercial. 40 au sein du service. Observatoire permanent des publics (études thématiques, études de connaissance des publics)
7- **Veille** et Benchmark

Appréciation générale :

Entretien riche

Bien que la prise de notes détaillée permette de cerner les informations les plus importantes, il n'en reste pas moins que l'enregistrement de cet entretien aurait permis de capter les subtilités ou détails nécessaires à l'enrichissement des connaissances.

L'expert –après m'avoir questionnée sur mon sujet- me dit d'emblée « On peut prendre en compte les publics et ne pas faire de marketing ». Elle fait référence au public issu du champ social et scolaire. On ne peut parler de marketing pour ces publics. Le ton est légèrement agacé. Après avoir regardé le rapport annuel d'activités de 2014, le vocabulaire relatif au marketing est effectivement bien présent (marketing direct, marketing relationnel). Cependant, il convient de préciser qu'il n'existe pas de service sous la dénomination marketing mais « relations public et médiation ». Le marketing semble intégré dans la structure. Pourquoi ? *C'est une petite (250) et jeune structure (2008). Souple et flexible. C'est un modèle radicalement opposé à celui de la BNF qui est une structure où le poids hiérarchique est important, grosse structure (2500 personnes), pas de souplesse, structure où la plupart des fonctionnaires occupent un même poste toute leur vie.*

Ces quinze entretiens constituent la phase qualitative exploratoire de la thèse. Nous avons souhaité diversifié l'échantillon (théâtres, opéras, musées, bibliothèques, orchestre) afin d'avoir une représentation globale de ce qu'est le service marketing dans la culture. Il semblerait que la contribution du marketing ne soit pas réglée au sein de ces institutions qui émettent encore des réticences sémantiques ou plus profondes (légitimité axiologique). Il s'agit donc à présent d'étudier la manifestation de cette tension implicite à travers des études de cas plus fouillées.

Annexe 16. Sollicitation terrain immersion

Elodie Chabroux
4-6 rue Métivier
33 000 Bordeaux
@ : elodie.chabroux@u-bordeaux.fr
Tel : 07 87 59 62 88

BNF
Quai François Mauriac
75 013 Paris

Objet : étude de cas

Bordeaux, 28 septembre 2015

Madame

Dans le cadre de la thèse de doctorat que je mène depuis septembre dernier, je me permets de vous solliciter afin de mener une observation au sein de la Bibliothèque Nationale de France, celle-ci constituerait ainsi une partie essentielle de la phase empirique de ce travail de recherche.

Comme vous le savez, ce travail doctoral porte sur les relations que les organisations à finalités artistiques et culturelles entretiennent avec leurs publics (nature et modalité). En cela, la Bibliothèque Nationale de France représente un terrain d'étude pertinent pour l'élaboration et la justification de connaissances nouvelles et valables.

En dépit du caractère académique et universitaire de cette thèse, je tiens à préciser que j'ai une sensibilité particulière à l'égard des établissements culturels et de tout ce qui a trait à la culture de manière générale. Le cinéma, le théâtre ainsi que les salles de lecture de bibliothèques sont des lieux de vie que je fréquente avec grand intérêt et de façon presque quotidienne.

Ce travail de recherche me permet ainsi d'unir et combiner une passion vive et expressive et un métier auquel je me destine. Je tiens à ajouter que ce projet de thèse relève de mon initiative et mon directeur de thèse, le Professeur Jean-François Trinquecoste, y ayant perçu les intérêts académiques et managériaux, a accepté de diriger mes travaux.

Je souhaiterais vivement intégrer temporairement votre établissement -une durée n'excédant pas un mois- pour y vivre, observer et récolter des données qui permettront d'enrichir les connaissances et de comprendre les relations que les organisations culturelles entretiennent avec leurs publics.

Si vous avez besoin d'éventuelles précisions, je reste bien entendu à votre disposition.

Veuillez agréer Madame , l'expression de mes salutations distinguées.

Elodie CHABROUX

Annexe 17. Guide d'entretien Sylviane Tarsot-Gillery

Guide d'entretien
Entretien Sylviane Tarsot-Gillery

Questions factuelles

Questions d'ordre général

Cursus universitaire et carrière professionnelle
Etudes, background du dirigeant
Carrière professionnelle, gestion d'établissements à vocation culturelle, postes occupés
Fonction de directrice générale à la BnF

Missions de la BnF
Comment définiriez-vous la vocation de la BnF ?

Prise en compte des publics : Intégration du marketing au sein de la BnF ?

Comment la prise en compte des publics s'inscrit dans cette vocation ?

Processus décisionnel

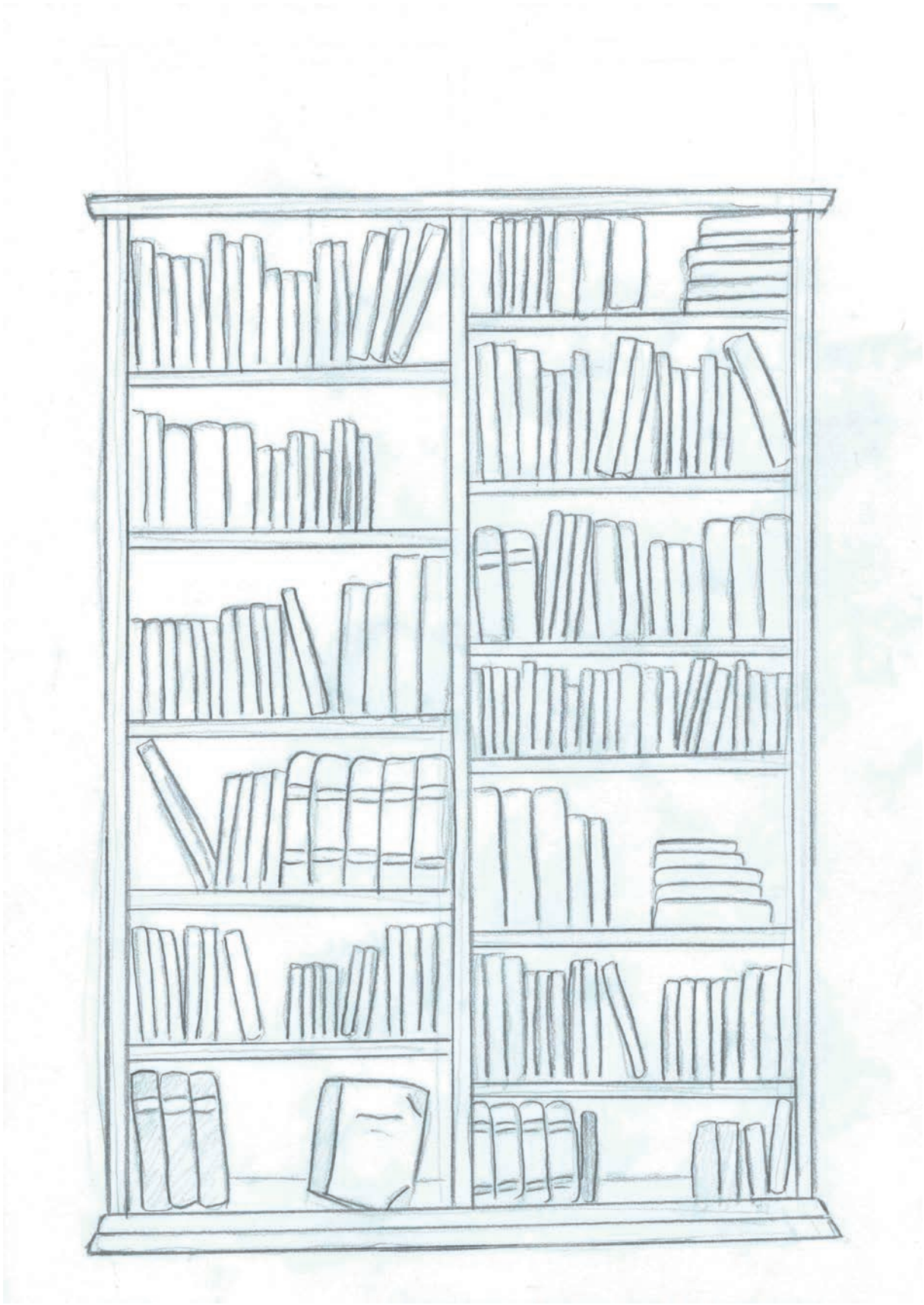
Avez-vous connu plusieurs étapes, plusieurs natures ou plusieurs niveaux de cette prise en compte ?
Quelles mutations organisationnelles ?
Quelles sont ses satisfactions principales ?
Où voyez-vous des zones d'amélioration ? Où sont ses freins ?
Avez-vous un modèle ?

Mise en œuvre de moyens favorisant l'intégration du marketing

Création d'un comité de développement des publics (CADEP) : finalité et objectifs
Création récente de la Direction de la Diffusion Culturelle (DDC)
Création du poste de Directrice des relations publics et médiation (Aurélie Dablanc)

Légitimité de la préoccupation commerciale au sein de la BnF
Concept de rationalité en valeur/axiologique chez Max Weber (déterminants de l'action sociale)

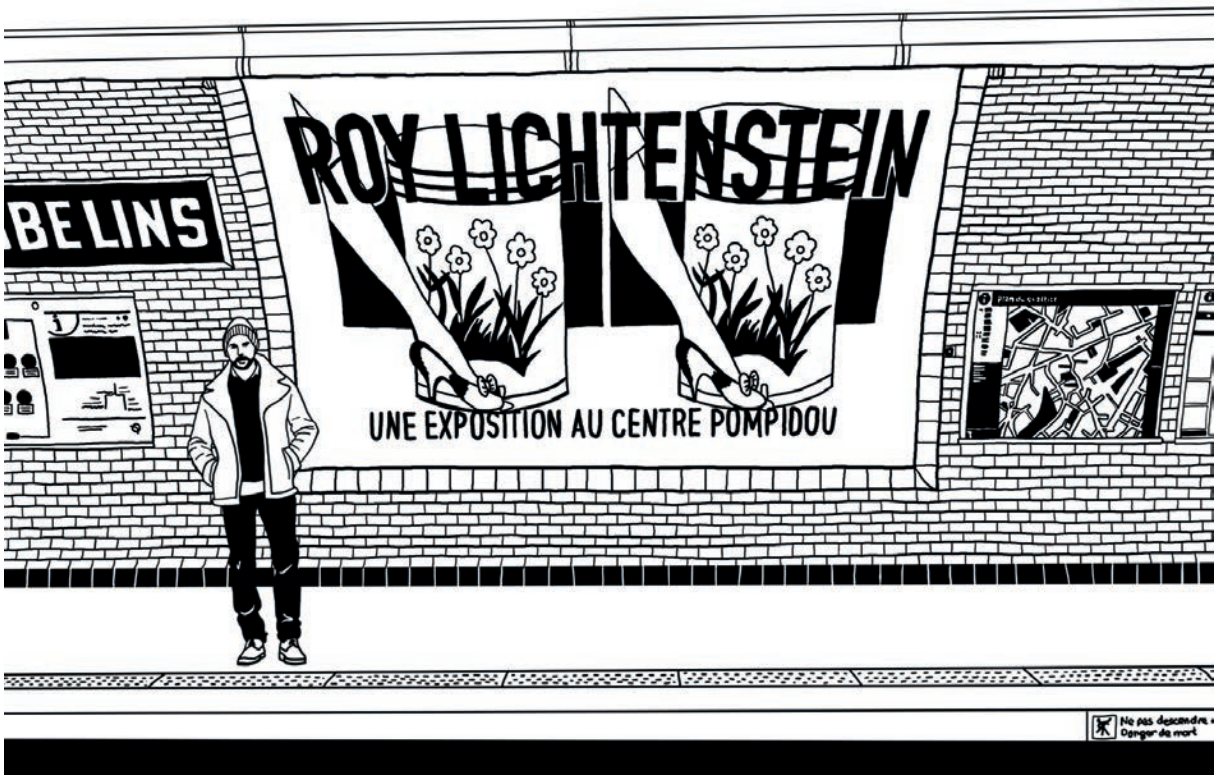
Annexe 18. Illustrations – Techniques projectives



MARC LEVY
UN SENTIMENT PLUS FORT QUE LA PEUR
MODIANO

MVSEI VATICANI
MUSEO
LEONARDO
DA VINCI

ANDRÉ MALRAUX
LA CONDITION HUMAINE
nrf
GALLIMARD


BELINS
ROY LICHTENSTEIN
UNE EXPOSITION AU CENTRE POMPIDOU
Ne pas descendre
Danger de mort

Le Monde
SAMEDI 26 NOVEMBRE 2016

« Ce n'est pas la gratuité de la BNF qui diversifiera son public »

Présidente, depuis avril, de la Bibliothèque nationale de France, Laurence Engel annonce des mesures pour répondre à la baisse de la fréquentation

Laurence Engel, en avril 2016. DAVID-PAUL CARR/BNF

ENTRETIEN

Nommée à la tête de la Bibliothèque nationale de France (BNF), à Paris, le 5 avril, Laurence Engel dévoile les enjeux de cet établissement public pour les années à venir.

La fréquentation du public qui vient travailler à la BNF a baissé en dix ans : moins 20 % pour la salle de lecture du haut-de-jardin, moins 10 % pour le rez-de-jardin, réservé aux chercheurs. Les quatre tours de Tolbiac risquent-elles d'être désertées ?

Non. Il est vrai que la tendance est à la baisse, même si les chiffres varient selon les méthodes de comptage. Mais plus d'un million de visiteurs poussent chaque année la porte de la BNF, dont 800 000 environ pour travailler. Parler de baisse est par ailleurs réducteur : il y a aujourd'hui 16 millions d'entrées dans la bibliothèque numérique pour consulter à distance nos collections – depuis le domicile, le lieu de travail, un centre de recherche, à l'université, en France et à l'étranger. C'est quatre fois plus qu'il y a cinq ans. La BNF voit surtout son public se transformer.

Avant l'ouverture, en 1996, du site François-Mitterrand, elle ne s'adressait qu'aux chercheurs, offrant un nombre limité de places. On y venait pour consulter des documents et on n'avait pas d'autre choix que de venir pour le faire. Les choses ont changé et la BNF a la capacité de répondre aux nouvelles attentes du public qui se déplace.

Lesquelles ?

Le public est un peu moins nombreux dans les salles de lecture, il consulte un peu moins les livres que nous lui proposons, mais il investit d'autres espaces et développe d'autres usages. Il suffit de venir pour le voir : même les lieux de passage sont occupés. Des gens s'y installent plusieurs heures durant, dans le hall d'entrée, dans les couloirs, dans le café du haut-de-jardin, sur la terrasse… La BNF en a tenu compte en y installant des sièges, accessibles sans aucune formalité. Cette fréquentation d'un genre nouveau n'est pas négligeable, puisqu'elle représente 60 000 visites par an. La BNF est devenue une ruche silencieuse et multiforme.

La baisse du public, c'est quand même un problème ?

Je veux sortir de ce registre. Je relève le défi des Cassandre annonçant la fin du livre papier et des bibliothèques ! Je constate que s'exprime partout un besoin d'espaces de travail contrastant avec un environnement familial, social, technologique où on a de plus en plus de mal à se concentrer. Je suis donc confiante. Et attentive, car il faut toujours convaincre les visiteurs de venir.

Comment ?

La fonction de la BNF ne se limite pas à constituer et conserver une collection – au demeurant exceptionnelle. Il faut guider les lecteurs, les inviter à être acteurs de la bibliothèque, les aider à chercher pour trouver, notamment en réactualisant en permanence nos outils technologiques. Mon objectif est de susciter un réflexe BNF. Le lecteur doit se dire : *« Je sais que je peux trouver ici, et vite, ce que je cherche. »* Sur place ou à distance. Voilà pourquoi le défi majeur, c'est le référencement. Nous ne sommes pas isolés dans cette bataille.

Les bibliothèques nationales partout dans le monde contribuent à la normalisation internationale de la production d'information. C'est une de mes priorités, je travaille étroitement en ce sens avec la British Library, à Londres. L'enjeu n'est pas de concurrencer Google dans le nombre de livres numérisés, mais de faire prendre conscience de l'apport majeur des bibliothèques nationales – la BNF en particulier – à l'accès aux données, aux métadonnées, aux informations, aux savoirs… Un apport désintéressé, éloigné de tout objectif commercial.

Beaucoup de bibliothèques comme la BPI (Centre Pompidou) sont gratuites. Vos salles de lecture sont payantes, ce qui permet d'accueillir une population sans doute plus studieuse et motivée qu'ailleurs. Sélectionnez-vous votre public par l'argent ?

Certainement pas ! Faire payer – un peu ! – ne sert pas à écrémer le public.

Mais cela ne dissuade-t-il pas le public à revenu modeste ?

Ma conviction est que ce n'est pas avec la gratuité que l'on diversifie le public. Je l'ai constaté, par exemple, quand je travaillais à la Ville de Paris, où les musées sont gratuits. Accompagner les visiteurs, aller les chercher, leur proposer des solutions : c'est beaucoup plus efficace que la gratuité. En revanche, je me pose la question du montant du forfait pour venir travailler à la BNF. Pour toucher les plus modestes, il faut baisser nos tarifs. Ceux du haut-de-jardin oscillent entre 20 à 33 euros pour un an, et celui du rez-de- jardin est de 60 euros.

Vous allez donc réduire le montant de ces abonnements ?

J'ai en effet proposé au conseil d'administration une nouvelle grille tarifaire ; elle sera applicable au 1er mars 2017 : une grille beaucoup plus simple et offrant le « pass BNF » à 15 euros. Et la BNF reste gratuite tous les jours de 17 à 20 heures.

Etes-vous inquiète pour la subvention de l'Etat ?

En 2017, nous bénéficierons d'une légère augmentation après des années difficiles. Surtout, j'ai obtenu, grâce à la ministre de la culture et au premier ministre, d'interrompre la baisse des emplois, alors que nous avons diminué de 10 % le nombre des agents au cours des six ou sept dernières années.

Vous souhaitez que votre public aille autant consulter un livre qu'assister à une conférence ou découvrir une exposition. Mais ce « réflexe global BNF » existe déjà…

Théoriquement, oui. En pratique, non. Nous devons créer une véritable communauté.

Comment ?

L'un des enjeux est d'avoir une programmation culturelle plus visible. Je crois beaucoup à la vertu des rendez-vous. Prenons les conférences. Pour montrer que la BNF est le miroir de « tous les savoirs du monde », nous allons créer, en janvier, une université populaire à partir d'initiatives existantes jointes à d'autres que nous allons créer. Nous allons aussi mettre en place des rendez-vous saisonniers, festivaliers, sous la forme de « Week-end à la BNF ». Nous reprendrons tous les ans à l'automne, en l'amplifiant, le « Hackathon BNF », dont la première édition vient d'avoir lieu les 19 et 20 novembre, pour mettre à l'honneur la dimension technologique de la bibliothèque et sa politique d'ouverture des données, en proposant aussi des concerts, des animations, des ateliers d'impression 3D. Chaque printemps, ce sera la « Bibliothèque parlante », un festival de lectures insolites qui se déploiera dans tous les espaces du site Tolbiac : la première édition est pour 2017. Et il y aura régulièrement des événements. Par exemple, à partir de janvier, une nouvelle collection avec la venue de grands écrivains pour expliquer au public leur « acte d'écrire ».

Et pour les expositions ?

Je veux continuer à proposer de grands événements, comme « La France d'Avedon », qui vient d'ouvrir. Je souhaite aussi approfondir la présence des auteurs dans cette programmation – la belle exposition consacrée à Pascal, avec le manuscrit des *Pensées*, en est un exemple, qu'il faut renouveler. Je crois enfin que la BNF doit aborder des questions de société – par exemple, les grandes controverses scientifiques – et faire découvrir au public les liens entre la BNF et des univers proches, comme la presse, l'imprimerie d'art, l'édition jeunesse…

La Bibliothèque nationale historique, rue de Richelieu, est fermée pour travaux. Quel est le calendrier de sa réouverture ?

> « Il faut guider les lecteurs, les inviter à être acteurs de la Bibliothèque »

La première phase de la rénovation est terminée. La moitié du bâtiment où sont réunies la BNF, la bibliothèque de l'Institut national d'histoire de l'art et celle de l'Ecole nationale des Chartes va rouvrir à la fin de l'année. La seconde phase se terminera en 2020, date à laquelle ouvrira le futur musée de la BNF. La réflexion sur ce musée est ouverte, qui commence par la présentation d'expositions, sur place et hors les murs.

Y a-t-il aussi une réflexion à mener sur la saturation des espaces de stockage à la BNF ?

Nous recevons 80 000 livres par an, sans compter les journaux ou les revues, au titre du dépôt légal. C'est la mission fondatrice de la BNF. Y renoncer serait une faute grave. Alors oui, c'est une question centrale pour les années qui viennent. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR MICHEL GUERRIN

« Créer un sentiment d'adhésion et fidéliser nos lecteurs »

Nouveaux tarifs d'entrée (effectifs le 1er mars 2017; les Pass sont valables pour un an)	Bibliothèque tous publics (Haut-de-jardin)	• Pass lecture & culture illimité (salles de lecture, expositions, concerts, spectacles vivants) : 15 €	• Ticket lecture 1 jour : 3,90 € • Ticket lecture 17 h - 20 h : gratuit
	Bibliothèques de Recherche (François-Mitterrand, Richelieu, Arsenal, Opéra)	• Pass Recherche illimité (salles Recherche et salles de lecture, expositions, concerts, spectacles vivants) : 50 € / tarif réduit : 35 €	• Pass Recherche 1 jour : 5 € • Pass Recherche 5 jours : 20 €

Une nouvelle tarification des titres d'accès entre en vigueur ce printemps à la BnF. Explications de Sylviane Tarsot-Gillery, directrice générale.

Chroniques : *En quoi consistent les changements ?*
Sylviane Tarsot-Gillery : La BnF proposait jusqu'ici – si l'on comprenait les divers titres d'accès à la bibliothèque tous publics, à la bibliothèque de recherche et les entrées aux expositions – pas moins de 32 tarifs ! Nous avons cherché à la fois à simplifier notre offre et à la rendre plus attractive. La Bibliothèque a la particularité d'offrir des ressources et des conditions de travail uniques en leur genre. Nous avons décidé de les rendre plus accessibles en proposant notamment, depuis le 1er mars, un nouveau Pass BnF pour tous les publics. Pour 15 euros par an, chacun peut avoir accès à l'ensemble de l'offre du Haut-de-jardin, qu'il s'agisse des salles de lecture ou des expositions et des manifestations.
C : *Quelles sont les motivations de cette nouvelle politique ?*
S. T.-G. : Les enquêtes de publics l'ont montré : ce que mettent en avant les personnes qui ne viennent pas à la BnF, c'est d'une part le prix, et d'autre part, la complexité du fonctionnement de la bibliothèque. Ce prix de 15 euros correspond, selon ces études, à ce que les lecteurs considèrent comme juste – compte tenu de la taille et de la qualité des services de l'établissement. Tout le monde comprend que l'accès ne soit pas gratuit et accessible pour tous – notamment les plus jeunes de nos visiteurs. Par ailleurs, nous avons entrepris un travail de simplification, au-delà de la grille tarifaire, de la manière dont nous présentons nos services. Nous allons communiquer sur notre offre de façon plus simple, plus claire, dans un vocabulaire plus courant. C'est pour cela aussi que l'on parle à présent d'« inscription ». Nous voulons inciter à prendre le Pass à l'année, parce que nous souhaitons créer un lien fort avec les usagers, leur permettre de mieux connaître l'offre culturelle de la BnF. Par ailleurs, à partir du 1er avril, on pourra s'inscrire en ligne pour le Haut-de-jardin : c'est important pour rendre l'arrivée à la bibliothèque plus facile !

Ci-dessus
Sylviane Tarsot-Gillery
Directrice générale de la BnF

En haut
Entrée du site François-Mitterrand

C : *Qu'en est-il pour la bibliothèque de recherche ?*
S. T.-G. : Le Pass Recherche permet d'accéder aux différents sites de la bibliothèque de recherche de la BnF – François-Mitterrand, Richelieu, Louvois, Opéra, Arsenal – ainsi qu'à la bibliothèque de l'INHA, dans la salle Labrouste de Richelieu. À partir du mois de juillet, tous les lecteurs de droit, c'est-à-dire les étudiants à partir du master, pourront s'inscrire en ligne et il leur sera proposé un rendez-vous de conseil et d'accompagnement, soit au moment de retirer la carte, soit plus tard. En particulier pour ceux qui découvrent la bibliothèque, ce rendez-vous reste malgré tout indispensable.

C : *Comment cette nouvelle tarification s'inscrit-elle dans la politique des publics de la BnF ?*
S. T.-G. : Nous sommes convaincus que ce que nous proposons répond à un besoin. L'érosion de la fréquentation que connaissent toutes les grandes bibliothèques aujourd'hui n'a rien d'une fatalité. La nouvelle tarification s'inscrit donc dans une politique globale qui vise à ce que nous soyons beaucoup plus proactifs que nous ne l'avons été pendant longtemps, afin de créer un sentiment d'adhésion et de fidéliser nos lecteurs. Nous recherchons une relation plus directe, plus personnalisée, interactive et à l'écoute de nos publics. Une étude accompagnera, en temps réel, la mise en œuvre progressive de cette réforme, afin de prendre en compte l'avis des usagers. ■

Propos recueillis par Sylvie Lisiecki
Délégation à la communication

Annexe 21. Enquête auprès du public du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou

Enquête auprès du public du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou

FABIANI, Jean-Louis, MENGER, Pierre-Michel
Introduction de Pierre Bourdieu
Date de publication : 1977

Provenance du document : Service Études et recherche, Bibliothèque publique d'information
Document déposé dans la bibliothèque numérique de l'Enssib
Couverture réalisée par l'Enssib pour les besoins de la numérisation le 3 novembre 2016

Le titulaire des droits autorise l'utilisation de l'œuvre originale à des fins non commerciales, mais n'autorise pas la création d'œuvres dérivées.

INTRODUCTION

Un ensemble d'enquêtes organisées par Jean-Louis Fabiani et Pierre-Michel Menger sous la direction de Pierre Bourdieu, a permis d'établir les principales caractéristiques du public de Beaubourg. Dans les premiers jours de l'ouverture, c'est-à-dire à un moment où s'exerçaient au maximum l'effet d'évènement" (lié à l'inauguration par des personnalités et au battage publicitaire, etc.) et aussi ce qu'on peut appeler l'"effet Roissy" (c'est-à-dire la curiosité suscitée par tout bâtiment moderne de quelque importance), ce public présentait des caractéristiques assez différentes de celui qui se rencontre ordinairement dans les musées : en gros la proportion des classes supérieures y était deux fois moins forte et la proportion des classes moyennes deux fois plus forte, les classes populaires ayant leur poids habituel. La nouvelle enquête menée en juin, c'est-à-dire à un moment où ces deux effets s'étaient atténués, a montré que la structure du public selon la catégorie socio-professionnelle, le niveau d'instruction et autres variables se rapprochait de la structure du public des musées : la part des classes supérieures augmentait tandis que la part des classes moyennes diminuait, et on voyait apparaître une proportion importante d'étudiants.

Pour isoler rigoureusement ce que l'on pourrait appeler l'"effet Beaubourg", c'est-à-dire l'effet propre d'un bâtiment relativement désacralisé et désacralisant, qui fait coexister des objets culturels de "niveaux d'offre" très différents (de la peinture moderne aux timbres-poste) et des fonctions culturelles très diverses (du musée d'art moderne à la bibliothèque), il faudrait d'une part comparer les caractéristiques de la fraction du public qui visite les salles de peinture (et dont l'enquête montre qu'il est encore plus proche du public d'un musée ordinaire que l'ensemble du public), et d'autre part isoler l'effet propre des transformations survenues, depuis la dernière enquête sur les musées (l'Amour de l'art 1964), dans le rapport entre les différentes classes sociales et le titre scolaire (dont on sait qu'il constitue le facteur déterminant de la pratique) du fait de l'intensification de l'utilisation du système d'enseignement secondaire et supérieur : concrètement, cela signifie que les classes moyennes présentes à Beaubourg ont des titres scolaires incomparablement supérieurs aux catégories socio-professionnelles équivalentes en 1964. Il serait tout aussi naïf d'attribuer à l'effet d'offre exercé par Beaubourg ce qui est plutôt un effet d'accroissement de la demande lié aux effets de l'éducation, qu'injuste de nier complètement un effet d'offre spécifique qui se traduit de deux façons : par l'accroissement du flux résultant du fait que les catégories à l'intérieur desquelles se recrutent ordinairement les pratiquants intensifient leur pratique (l'enquête de 1964 le montrait déjà à propos du public visitant les expositions temporaires) et par une légère ouverture du musée à des catégories jusque là complètement étrangères au monde de l'art.

Pierre BOURDIEU

La première enquête auprès du public du Centre Georges Pompidou, effectuée le premier dimanche après l'ouverture, avait permis de décrire les effets de l'évènement politico-culturel auquel avait donné lieu l'inauguration. La structure du public interrogé le 6 février 1977 apparentait visiblement la fréquentation de ce nouveau lieu culturel à celle d'un vaste succès touristique. La dynamique de l'évènement politique et les effets possibles d'une offre intégrée de produits culturels étaient dès lors confondus. Cependant, les observations diffuses sur les types de parcours et les usages du Centre, interdisaient déjà d'interpréter les premières statistiques de fréquentation en termes de "démocratisation culturelle".

La deuxième enquête a eu lieu au moment où la dynamique de l'évènement inaugural s'estompait (8 au 12 juin 1977). C'était l'occasion de préciser dans quelle mesure les publics se différenciaient par leur importance et leur structure aux divers moments de la semaine et selon les espaces du Centre fréquentés.

Nous avons distingué quatre moments d'intervention très caractéristiques (mercredi après-midi, vendredi soir, samedi midi, dimanche après-midi) et trois types de lieu : les espaces fonctionnels, les lieux consacrés à l'art moderne et ceux qui se rattachaient à la bibliothèque. Un tel échantillonnage des lieux [1] autorisait une analyse plus fine des parcours et des caractéristiques des

.../...

(1) sept lieux de passation du questionnaire :

le Musée d'Art Moderne, l'exposition Paris-New-York, la Bibliothèque, la salle d'actualité, le Centre de Création Industrielle, le Forum, escalators et dégagements.

publics ainsi distribués.

Le questionnaire a repris les rubriques de la première enquête (sexe, âge, situation de famille, catégorie socio-professionnelle, diplôme, lieu de résidence, mode de visite, motif de la visite, indice de satisfaction). On y a ajouté des questions propres à préciser l'origine et la situation sociale de l'enquêté (profession du conjoint, profession du père), sa compétence culturelle (manifestations culturelles vues depuis janvier 1977) et les modes de perception et d'appropriation du Centre (fréquence des visites, choix du moment de la visite, types de parcours dans le Centre). De plus, la multiplicité des lieux de passation, le nombre des enquêteurs (12) et leur mobilité ont permis d'améliorer la valeur de l'échantillon des sujets interrogés ; de ce fait, le taux de refus de réponse est resté très faible et l'importance du nombre des réponses complètes d'un jour à l'autre et d'un lieu de passation à l'autre. 1.028 réponses complètes ont été ainsi recueillies.

L'enquête de juin a étendu le principe de la première qui s'était déroulée sur la seule journée du dimanche, mais avait déjà révélé des variations de fréquentation aux différentes heures de la journée et aux différents lieux. Les mêmes méthodes d'analyse -affinées dans la deuxième enquête- ont été appliquées et autorisent la comparaison, l'échantillon de juin était cependant plus représentatif parce que mieux constitué (1028 réponses contre 251 en février).

..../...

ANALYSE DES DONNEES

1°) Sexe

	2ème enquête	1ère enquête
Hommes.....	54,1 %	60 %
Femmes.....	45,9 %	40 %

2°) Age

0 - 15 ans..	1,8 %	1,2 %
15 - 25 ans	33 %	18,5 %
25 - 35 ans	27,2 %	24,5 %
35 - 48 ans	18,2 %	23,3 %
48 - 60 ans	11,3 %	18,5 %
60 et au-dessus.....	9,5 %	14 %

3°) Structure socio-professionnelle du public

Classes populaires...	5,2 %	4 %
Classes moyennes...	34,2 %	58,8 %
Classes supérieures	34,8 %	30 %
Etudiants	22,4 %	7,2 %

.../...

4°) Diplôme

	2ème enquête	1ère enquête
Sans.....	0,9 %	29,2 %
C.A.P. - C.E.P. - B.E.P.C.	19 %	
Baccalauréat et diplômes inférieurs à la licence.....	43,9 %	31,5 %
Licence, maîtrise et au-dessus....	36,2 %	39,4 %

5°) Profession du conjoint (2) (hommes et femmes ensemble)

Classes populaires	3,2 %
Classes moyennes	33,3 %
Classes supérieures.....	47,5 %
Etudiants.....	3,4 %
Sans profession..	12,6 %

6°) Résidence

Paris.....	40,7 %	42,1 %
Banlieue.....	20,1 %	29,8 %
Province.....	21,7 %	21,6 %
Etranger.....	17,5 %	6,5 %

.../...

(2) - Même remarque que plus haut : on était conduit à distinguer la 1ère fois les conjoints issus des classes populaires (3,3 %), des classes moyennes (53,4 %) et des classes supérieures (43,3 %).

7°) Mode de visite

	2ème enquête	1ère enquête
Seul.....	43 %	31,4 %
Avec les enfants) En famille.....)	28,4 %	45,6 %
En groupe.....	4 %	5,9 %
Avec des amis...	24,6 %	17,1 %

8°) Indice de satisfaction

Enthousiastes...	25,4 %	7,7 %
Favorables.....	41,4 %	25,9 %
Indécis.....	16,3 %	39,7 %
Défavorables....	4,8 %	10,9 %
Hostiles.....	2,1 %	9,7 %
Hostiles au bâtiment, favorables au contenu.....	10 %	6,1 %

DESCRIPTION DU PUBLIC

a) Sexe

Notre échantillon comprenait 54,1 % d'hommes et 45,9 % de femmes. On peut faire plusieurs remarques sur ces chiffres :

- la surreprésentation masculine que nous avions constatée dans la première enquête (60 % d'hommes et 40 % de femmes) pouvait être attribuée à la fois aux

.../...

conditions de passation de l'enquête (le chef de famille répond très souvent en tant que porte-parole) et aux caractères propres à la fréquentation des lieux culturels.

- dans l'enquête de juin, on peut attribuer l'augmentation du pourcentage des femmes à l'affinement des techniques d'enquête (multiplicité des dates et des lieux de passation et mobilité des enquêteurs). L'origine sociale des femmes apparaît nettement plus élevée que celle des hommes (voir tableau A) : 17,4 % des hommes sont originaires des classes populaires contre 15 % des femmes ; 46,8 % des hommes des classes moyennes contre 38 % des femmes ; 47 % des femmes ont un père appartenant aux classes supérieures contre 35,9 % des hommes. Aux femmes rencontrées en février, issues en majorité des classes moyennes, ont succédé des femmes à fort capital social. Ce nouveau public féminin, plus jeune et plus cultivé reflète l'évolution du Centre Georges Pompidou : au tourisme familial des premiers mois a succédé l'usage individuel des produits culturels les plus divers. On trouve ainsi mêlées les représentantes des fractions cultivées des classes moyennes (agents occupant des positions dominées dans le système d'enseignement e.g. institutrices, animatrices, puéricultrices, bibliothécaires, etc...) et les filles d'enseignants, d'ingénieurs, de cadres supérieurs et de professions libérales.

.../...

---

* Le tableau (B) fait apparaître une surreprésentation des femmes parmi les titulaires du baccalauréat et de diplômes faiblement supérieurs (47,5 % contre 40,7 % d'hommes) : c'est certainement chez les titulaires de ces diplômes en voie de dévaluation que se recrute le public modal d'évènements dispersant fortement l'offre de culture en un même lieu.

b) Age

Dans son ensemble, le public interrogé au mois de juin est beaucoup plus jeune : nous avons compté 62 % de moins de 35 ans contre 44 % en février. Alors que l'âge des visiteurs de février, à peu près également distribués en tranches de 15 à 60 ans, apparentait visiblement la fréquentation du Centre aux succès touristiques traditionnels, le rajeunissement exprime en fait la forte relation entre l'offre culturelle et le niveau d'instruction (1), et d'autre part une sensibilité plus grande des membres jeunes des fractions cultivées des classes moyennes et surtout des classes supérieures, proportionnellement plus nombreux en juin, aux contenus spécifiques de cet équipement culturel intégré. En particulier, le grand nombre des étudiants (22,4 %) a constitué le public le plus assidu des espaces de la bibliothèque.

Le rajeunissement varie selon les classes sociales :

- l'échantillon de la première enquête, qui ne comprenait que neuf membres des classes populaires, interdit toute comparaison. L'épuisement, au-delà de l'âge de 30 ans, du capital de bonne volonté culturelle que les classes populaires sont traditionnellement disposées à investir dans l'évènement culturel, est atténué ici : alors que 51,2 % des membres des classes populaires ont moins de 35 ans, ils sont 31,2 % entre 35 et 60 ans et 18,6 % après 60 ans. Proportionnellement moins nombreux, très classés entre 35 et 60 ans, par rapport aux membres des autres classes, les visiteurs issus des classes populaires fréquentent

.../...

(1) - Voir tableau (L). Au sein d'un public dans sa très grande majorité, très fortement diplômé, les moins de 35 ans, qui constituent à eux seuls les 2/3 du public du Centre, sont titulaires d'un diplôme égal ou supérieur au baccalauréat à plus de 80 %.

(18,6 % contre 8,6 % des classes moyennes et 10 des classes supérieures) davantage Beaubourg après 60 ans.

- plus de la moitié des visiteurs issus des classes moyennes avaient moins de 35 ans en juin (53,3 %) et la petite bourgeoisie traditionnelle (commerçants, employés, cadres moyens), plus nombreuse, plus âgée et moins diplômée a fait place à une proportion importante de représentants des fractions nouvelles de la petite bourgeoisie, plus cultivées : 16 % de plus de 60 ans en février contre 8,6 % en juin.

- les membres des classes supérieures sont plus jeunes : mais là encore le niveau d'instruction et le capital culturel croissent avec le rajeunissement : c'est ainsi que les représentants des professions intellectuelles et libérales, plus nombreux dans l'ensemble, comptent parmi les visiteurs les plus jeunes dans les classes supérieures.

c) Structure socio-professionnelle du public

A mesure que Beaubourg perdait son caractère d'évènement politico-culturel, la structure socio-professionnelle du public [1] se transformait : si la part des classes populaires est restée globalement stable (4,7 % en juin contre 4 % en février), la part des classes moyennes a fortement diminué (33 % en juin contre 58,8 % en février), les faits les plus remarquables sont la progression des classes supérieures (39,9 % contre 30 %) et l'afflux des étudiants (22,4 % contre 7,2 %).

---

(1) - Les chiffres donnés dans ce rapport diffèrent légèrement des résultats publiés de la première enquête. Afin d'établir des comparaisons, nous avons soustrait les étudiants qui étaient distribués, selon le type d'études entre les classes moyennes et les classes supérieures. On passe ainsi respectivement de 62 % à 58,8 % de classes moyennes, et de 34 % 30 % de classes supérieures. La catégorie des étudiants représente alors 7,2 % des visiteurs de février. Ces corrections ne modifient en rien nos conclusions sur la structure professionnelle du public.

Beaubourg n'est pas un lieu magique : la dynamique de l'évènement politico-culturel n'annule pas la tendance à des classes populaires à l'auto-exclusion. Les rares représentants des classes populaires, en grande majorité ouvriers et manoeuvres, viennent de Paris et de la proche banlieue.

L'afflux des classes moyennes avait constitué la grande nouveauté du Centre Pompidou à son ouverture. En juin, elles étaient d'une part moins nombreuses, mais surtout elles appartenaient à des fractions très différentes de celles qui avaient répondu à l'évènement politico-culturel. L'indice majeur de cette transformation apparaît dans le haut niveau d'instruction de ces classes enregistré en juin. L'élévation générale du niveau d'instruction est sans doute le facteur décisif . On ne doit pas analyser en termes de "démocratisation" ce qui n'est en fait qu'une modification du rapport entre le niveau d'instruction et la position dans la structure de classe (voir tableau M).

Sous le rapport du niveau d'instruction comme sous celui de l'origine sociale (voir tableau N), on peut distinguer deux grandes fractions dans les classes moyennes : au monde traditionnel des petits commerçants et des employés s'opposent les représentants de la "petite bourgeoisie nouvelle" ; les fractions traditionnelles sont d'origine sociale plus basse (93,9 % des petits commerçants sont issus des classes populaires et moyennes, pour les employés de bureau, la proportion est de 84,2 %) ; les nouvelles professions se recrutent dans un milieu social d'origine très différent : ainsi 45,4 % des agents des services médico-sociaux, nébuleuse d'activités en voie de professionnalisation, sont issus des classes supérieures.

.../...

Quoique ces classes moyennes apparaissent globalement très instruites, le capital est un principe de division au sein des différentes catégories décrites : par exemple, 64,3 % des petits commerçants se déclarent titulaires du baccalauréat ou d'un diplôme supérieur : même si l'on tient compte de la surestimation du diplôme déclaré, produite par la situation d'enquête, ces chiffres manifestent la présence majoritaire, parmi des catégories sociales qui disposent en général d'un faible capital culturel, d'individus travaillant dans des secteurs d'activité de développement récent et au renouvellement rapide, liés aux modes de la consommation symbolique (commerces de la nouvelle cuisine, de la mode vestimentaire, de l'art de vivre, des biens culturels de grande production).

Les classes supérieures sont davantage représentées en juin (si l'on ne prend en compte que les personnes actives, 34,5 % contre 30 % en février). On retrouve surtout à Beaubourg les fractions cultivées de la classe dominante : 31,8 % sont professeurs (dont un tiers dans l'enseignement supérieur), 25,5 % de producteurs artistiques et d'intermédiaires culturels, 18,1 % de membres des professions libérales (dont près d'un tiers d'architectes). La très faible représentation du monde des affaires est remarquable : elle rappelle que le capital culturel est un des principes du fractionnement des classes supérieures.

Le fait le plus nouveau dans l'enquête de juin est peut-être l'importance du nombre des étudiants (22,4 % des personnes interrogées). Un cinquième d'entre eux fait des études artistiques (histoire de l'art, beaux arts). Pour plus des deux tiers, ils en sont au début du cursus universitaire. Beaubourg joue le rôle d'une "université du soir" (c'est le vendredi soir que la proportion d'étudiants est

.../...

la plus forte) : c'est à de tels besoins que le Centre Pompidou répond le plus directement et le plus continûment.

d) diplôme

Le titulaire d'un diplôme équivalent ou supérieur au baccalauréat est le visiteur modal de Beaubourg. Extérieurement, le niveau d'instruction apparaît comme le principe unificateur de ce public (80,1 % des visiteurs interrogés déclarent avoir le baccalauréat ou plus). Bien qu'il ne soit pas un indicateur mécanique de la compétence culturelle et un principe absolu de détermination des pratiques culturelle, il est la barrière la plus forte aux tentatives de démocratisation. Si l'Ecole joue donc aujourd'hui, plus que jamais un rôle actif dans la production de l'aspiration à la culture, elle le remplit d'autant mieux que le Centre Pompidou juxtapose l'offre culturelle la plus élevée et les produits banalisés de la culture moyenne (disques, photo, télévision). Sous cette homogénéité apparente, la hiérarchie demeure et ne se manifeste jamais mieux que dans la relation entre le niveau de diplôme et le type d'activité fréquentée : parmi les titulaires des diplômes les plus élevés (agrégation, diplôme d'une grande école, doctorat), 60 % ont été interrogés dans les espaces consacrés à l'art moderne. La tendance déjà observée au mois de février- la représentation importante des fractions intellectuelles fortement diplômées des classes moyennes et supérieures- s'est accentuée en juin.

e) les effets de l'intégration culturelle

L'analyse de la structure globale du public du Centre Pompidou, telle que nous l'avons menée jusqu'à présent, privilégiait l'unité de lieu : la comparaison des types de publics saisis en divers points du Centre et à di-

.../...

vers moments de la semaine interdit de substantialiser ces résultats : nous avons constaté en effet d'importantes variations sous le rapport de l'ensemble des variables passées en revue. A Beaubourg, plus que dans les lieux culturels traditionnels, la logique des parcours, la fréquence des visites et la complémentarité des pratiques manifestent la variété des modes d'appropriation de la culture.

- 1°) les espaces fonctionnels

Cet ensemble de lieux ne constitue pas un département d'activités : on le retient très rarement comme but de visite (seuls 12,3 % des personnes interrogées au Forum lui portaient un intérêt en tant que tel) : c'est l'indice d'un affaiblissement de la simple curiosité pour l'objet Beaubourg (les visiteurs venus pour la première fois au Centre sont proportionnellement plus nombreux dans les espaces de l'art moderne que dans les espaces fonctionnels). Le public de juin, plus instruit et plus cultivé, éprouve moins de difficultés à s'orienter dans le Centre que les visiteurs de février.

Le Centre de Création Industrielle est le lieu le plus ambigu aussi bien par son emplacement que par son contenu. Lieu de passage, il n'a pas vraiment de public spécifique : la structure socio-professionnelle et le niveau d'instruction du public du C.C.I. sont pratiquement identiques à ceux du public de Beaubourg dans son ensemble. Le C.C.I. n'est pas cependant un simple appendice du Forum, aussi ouvert et aussi accessible : alors que le Forum concentre davantage les classes populaires et moyennes (6,1 % de classes populaires et 38 % des classes moyennes contre respectivement 3,7 % et 27,5 % au C.C.I -voir tableau L), le public du C.C.I. est plus jeune (2,7 % du public du C.C.I. a plus de soixante ans contre 10,5 % au Forum - voir tableau L) et d'appartenance sociale plus élevée.

.../...

Le C.C.I. contribue fortement à l'incertitude sur la nature et l'usage du Centre Pompidou : tout en suscitant souvent la perception du Centre comme supermarché ou foire exposition chez les représentants des classes moyennes, il fonde une lecture esthétisante de l'environnement quotidien, qui est généralement le fait des fractions intellectuelles et jeunes des classes supérieures, car elle suppose une sensibilité aux débats sur le design.

- 2°) lecture et information

Les différents niveaux de la B.P.I. et la salle d'actualité concentrent le public le plus homogène : il est très jeune (voir tableau I) ; 42,6 % des usagers ont moins de vingt cinq ans ; 52,4 % viennent de Paris même (77,6 % si l'on regroupe Paris et la proche banlieue). La proportion des Parisiens est encore plus forte dans la Salle d'actualité (59,4 % du public). Les visiteurs sont plus nombreux que partout ailleurs à venir seuls (61,7 % contre 28,8 % des visiteurs de l'art moderne et 39,2 % des enquêtés des espaces fonctionnels). Ils sont les usagers les plus réguliers du Centre : la moitié sont déjà venus trois fois et plus et un peu plus de la moitié déclare ne venir à Beaubourg que pour la Bibliothèque. Le public de ce département d'activité est le moins disposé à user du Centre comme d'un équipement culturel intégré. Comparativement, le public du musée porte davantage d'intérêt à la bibliothèque (47,2 % des usagers de la B.P.I. affirment ne pas avoir l'intention d'aller au musée quand 61,2 % des visiteurs du musée déclarent être allés à la B.P.I. ou en avoir le projet). La lecture ou l'information sont moins associées aux pratiques culturelles nobles que la contemplation des oeuvres d'art moderne (parmi les personnes interrogées au M.A.M. ou à l'exposition Paris-New-York, 53 % déclaraient avoir visité une galerie d'art au cours des six derniers mois, contre 29,9 % parmi les usagers de la B.P.I.) -voir tableau R-

.../...

La B.P.I. est surtout un instrument de travail pour les étudiants, dont l'afflux en juin s'est concentré sur ce département (voir tableau L); les membres des classes moyennes, dont sont souvent issus les autodidactes, sont plutôt attirés par la salle d'actualité (31,8 % de classes moyennes à la salle d'actualité contre 20,1 % au 1er et au 3ème étage de la B.P.I.). Ce clivage B.P.I./salle d'actualité s'explique partiellement par l'origine sociale élevée des étudiants (54 % sont issus des classes supérieures).

- 3°) l'art moderne

Plus on s'élève dans le bâtiment, plus la position sociale des visiteurs est élevée : le M.A.M. et l'exposition Paris-New-York concentrent le plus de membres des classes supérieures et particulièrement des fractions cultivées de ces classes ; ils sont les plus nombreux à détenir les diplômes les plus élevés (on compte ainsi 14,2 % de titulaires de l'agrégation, d'un doctorat ou d'un diplôme de grande école parmi les visiteurs des départements d'art moderne contre 9,4 % des personnes interrogées à la B.P.I.). Pour l'ensemble des pratiques culturelles retenues dans l'enquête, à l'exception de la visite d'une foire-exposition, où le rapport s'inverse, les visiteurs du musée sont les plus assidus (voir tableau R). A la différence de la B.P.I., les départements d'art moderne attirent un grand nombre de provinciaux et d'étrangers (voir tableau 9), le plus souvent membre des fractions cultivées des classes supérieures. Les représentants des classes populaires sont encore plus rares ici (alors qu'ils constituent 4,3 % du public du Centre considéré dans son ensemble, ils ne sont plus que 2,4 % au Musée et à Paris-New-York).

Au sein même des lieux de l'art moderne, l'exposition accentuait ces traits (il y a 37,2 % de membres

.../...

des classes supérieures au M.A.M. et 45,4 % à Paris-New-York). L'exposition temporaire attire l'élite parisienne et les représentants du champ artistique (11,1 % des visiteurs de Paris New-York sont des producteurs artistiques contre 4,3 % au M.A.M. de même que 6,8 % des intermédiaires culturels contre 2,7 % au Musée). C'est le public type des galeries d'art, familier des avant-gardes : l'âge moyen des visiteurs, plus élevé que dans tous les autres départements du Centre, en est une autre expression. Les visiteurs étrangers de l'exposition appartiennent au public international de l'art contemporain (avocats, architectes, peintres etc..).

TABLEAU A

PROFESSION DU PERE SELON LE SEXE DES VISITEURS

	Hommes	Femmes
Agriculteurs.....	3,5 %	4,7 %
Ouvriers, manoeuvres contremaîtres.....	13,9 %	10,3 %
Employés.....	13 %	8,6 %
Petits commerçants et artisans.....	16,5 %	14,4 %
Cadres moyens, techniciens instituteurs.....	13,5 %	13,1 %
Cadres littéraires, scientifiques et juridiques...	1,7 %	3,6 %
Cadres supérieurs, ingénieurs, professeurs.....	17 %	23,6 %
Patrons de l'industrie et du commerce.....	5,4 %	7,8 %
Professions libérales et artistiques.....	11,8 %	11,9 %
Clergé, armée.....	3,5 %	1,9 %

TABLEAU β

NIVEAU D'INSTRUCTION SELON LE SEXE DES VISITEURS

	Hommes	Femmes
Sans diplôme	1 %	0,8 %
C.E.P. - C.A.P.....	8,1 %	5,6 %
B.E.P.C.....	10,2 %	14,2 %
Baccalauréat.....	24,8 %	30,8 %
Diplôme intermédiaire entre le bac et la licence.....	15,9 %	16,7 %
Licence, maîtrise, C.A.P.E.S..	23 %	27,3 %
Agrégation, doctorat, diplôme de grandes écoles, etc.....	17,1 %	4,8 %

TABLEAU C

PART DES FEMMES DANS DES CATEGORIES SOCIO-PROFESSIONNELLES TYPE

	Hommes	Femmes
Employés de bureau.....	32,9 %	67,1 %
Instituteurs.....	25 %	75 %
Professeurs du secondaire.....	45,3 %	54,7 %
Professeurs du supérieur.....	70,4 %	29,6 %
Professions libérales.....	66,7 %	33,3 %
Etudiants (sauf en art et histoire de l'art).	50,3 %	49,7 %
Etudiants (en art et en histoire de l'art)....	39,6 %	60,4 %

TABLEAU D

SEXE DES PERSONNES INTERROGEES PAR LIEU D'ENQUETE

	Hommes	Femmes
Art Moderne.....	51,5 %	48,5 %
Bibliothèque (Salle d'actualité).....	60,1 %	39,9 %
Rez-de-chaussée (Forum/C.C.I.).....	51,1 %	48,9 %

TABLEAU E

MODE DE VISITE SELON LE SEXE

	J U I N 1 9 7 7		F E V R I E R 1 9 7 7	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Seul.....	51,4 %	32,6 %	38,4 %	18 %
Avec les enfants..	2,9 %	4,9 %	8,3 %	10,7 %
En famille.....	21,2 %	28,3 %	30 %	49 %
En groupe.....	3,5 %	4,5 %	7 %	4,3 %
Avec des amis.....	21 %	29,6 %	16,2 %	18 %

TABLEAU F

AGE DES VISITEURS SELON LE SEXE

	Hommes	Femmes
15 ans	1,1 %	2,2 %
25 ans	31,6 %	34,3 %
35 ans	27,6 %	27,1 %
48 ans	19,6 %	15,8 %
60 ans	10,3 %	11,9 %
Plus de 60 ans.....	9,8 %	8,7 %

TABLEAU G

AGE DES VISITEURS SELON LA CLASSE SOCIALE * (1)

	classes populaires	classes moyennes	classes supérieures
15 - 25 ans.....	23,3 %	22,2 %	10,1 %
25 - 35 ans.....	27,9 %	31,1 %	37,4 %
35 - 48 ans.....	14 %	25,4 %	25,7 %
48 - 60 ans.....	16,3 %	12,7 %	16,7 %
Plus de 60 ans...	18,6 %	8,6 %	10,1 %

(1) étudiants et sans profession exclus.

* pour février, les chiffres étaient les suivants :

Agés de	- de 35 ans	entre 35 et 60 ans	plus de 60 ans
- classes populaires	90	0	10
- classes moyennes	46	38	16
- classes supérieures	42	50	8

TABLEAU H

	0-15 ans	15-25 ans	35-48 ans	35-48 ans	48-60 ans	60 et + ans
Agriculteurs.....	13,3 %	2,3 %	4,3 %	4,7 %	4,6 %	7,7 %
Ouvriers, contremaîtres, manoeuvres.....	13,3 %	12,7 %	9 %	16,3 %	10,3 %	13,8 %
Employés.....	0 %	11 %	13,3 %	8,5 %	10,3 %	13,8 %
Petits commerçants, artisans.....	6,7 %	12,7 %	11,7 %	19,4 %	26,6 %	16,9 %
Cadres moyens, instituteurs, techniciens.....	26,7 %	13,7 %	17,6 %	7,8 %	9,2 %	12,3 %
Cadres littéraires, scientifiques et juridiques.....	0 %	3 %	3,2 %	2,3 %	1,1 %	1,5 %
Cadres supérieurs, ingénieurs, professeurs..	20 %	27,3 %	17 %	17,8 %	13,8 %	7,7 %
Patrons de l'industrie et du commerce....	0 %	4,7 %	9,6 %	4,7 %	8 %	9,2 %
Professions libérales et artistiques.....	20 %	11 %	12,2 %	14 %	11,5 %	10,8 %
Clergé, armée.....	0 %	1,7 %	2,1 %	4,7 %	3,4 %	6,2 %

TABLEAU I

AGE DES VISITEURS SELON LE LIEU DE PASSATION

	Art Moderne	B.P.I. Salle d'actualité	Forum C.C.I.
0 - 15 ans	2,2 %	1,3 %	1,8 %
15 - 25 ans	25,4 %	41,3 %	32,2 %
25 - 35 ans	29,5 %	26,1 %	26,4 %
35 - 48 ans	21 %	11,9 %	19,8 %
48 - 60 ans	12,9 %	9 %	11,2 %
+ 60 ans	9,1 %	10,3 %	8,6 %

TABLEAU J

NIVEAU D'INSTRUCTION SELON L'AGE DES VISITEURS

		0-15 ans	15-25 ans	25-35 ans	35-48 ans	48-60 ans	60 et + ans
(n = 8)	Sans diplôme	25 %	25 %	0 %	12,5 %	12,5 %	25 %
(n = 62)	(C.E.P. (C.A.P.	0 %	24,2 %	16,1 %	25,8 %	12,9 %	21 %
(n = 106)	B.E.P.C.	4,7 %	36,8 %	21,7 %	12,3 %	13,2 %	11,3 %
(n = 245)	BAC	0 %	52,2 %	13,5 %	16,3 %	7,8 %	10,2 %
(n = 145)	Intermédiaire BAC et LICENCE	0 %	39,3 %	29 %	18,6 %	7,6 %	5,5 %
(n = 221)	Licence, maîtrise, CAPES	0 %	24,4 %	44,8 %	14,5 %	12,2 %	4,1 %
(n = 103)	Agrégation, doctorat, diplôme de grande école.....	0 %	5,8 %	42,7 %	25,2 %	17,5 %	8,7 %

TABLEAU K

AGE DES VISITEURS SELON LE LIEU DE PASSATION (AFFINEMENT DE LA VARIABLE LIEUX)*

	M.A.M.	PARIS NEW-YORK	B.P.I. (1er, 3ème)	B.P.I. (2ème)	Salle d'actualité	C.C.I.	Forum	Dégagements
15 ans	0,5 %	4,8 %	0,8 %	1,7 %	1,4 %	0,9 %	2,7 %	0 %
25 ans	27,3 %	22,2 %	41 %	42,4 %	42 %	34,2 %	28,2 %	41,3 %
35 ans	29,4 %	29,4 %	28,7 %	22,9 %	26,1 %	32,4 %	24,5 %	23,8 %
18 ans	21,6 %	19,8 %	8,2 %	16,1 %	11,6 %	21,6 %	21,4 %	11,1 %
	12,9 %	13,5 %	9 %	9,3 %	7,2 %	8,1 %	12,7 %	11,1 %
60 ans	10,3 %	12,3 %	7,6 %	11,6 %	2,7 %	10,5 %	10,5 %	12,7 %

* On a distingué à l'intérieur des principaux départements d'activité des espaces plus ou moins directement accessibles (le deuxième étage de la B.P.I. mêlait touristes et usagers réguliers, alors que les deux autres étages retenaient davantage le public habituel de la bibliothèque), et des manifestations de caractère plus ou moins sélectif (l'exposition temporaire Paris-New York, payante même le dimanche, se distinguait du Musée . On a cherché enfin à évaluer la consistance propre du public du C.C.I., lieu et non lieu, ouvert et ambigu.

TABLEAU L

STRUCTURE SOCIO-PROFESSIONNELLE DU PUBLIC SELON LE LIEU DE PASSATION (AFFINE)

	M.A.M.	PARIS NEW-YORK	B.P.I. (1er, 3ème)	B.P.I. (2ème)	Salle d'actualité	C.C.I.	Forum	Dégagement
* Classes populaires..... (4,3 %)	2,1 %	2,7 %	4,9 %	4,3 %	4,8 %	3,7 %	6,1 %	8 %
Classes moyennes (28,4 %)	27,1 %	21,4 %	20,1 %	29,3 %	31,8 %	27,5 %	38 %	28,9 %
Classes supérieures..... (29 %)	37,2 %	45,4 %	21 %	23,3 %	27 %	30,4 %	23,1 %	20,9 %
Etudiants..... (22,3 %)	20,5 %	19,6 %	34,5 %	28,2 %	19,1 %	21,1 %	16,7 %	24,2 %
Sans profession..... (15,7 %)	13,4 %	11,1 %	19,3 %	15,4 %	17,5 %	17,4 %	16,2 %	17,7 %

* Nous avons indiqué, entre parenthèses, la part de chaque groupe dans la structure globale du public.

TABLEAU M

NIVEAU D'INSTRUCTION DES VISITEURS SELON LA CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE DES VISITEURS APPARTENANT AUX CLASSES MOYENNES

	Sans	C.E.P./C.A.P.	B.E.P.C.	BAC	Intermédiaire entre BAC et licence	C.A.P.E.S Licence Maîtrise	Agrégation Doctorat Gdes Ecoles
Petits commerçants	7,1 %	7,1 %	21,4 %	35,7 %	14,3 %	14,3 %	0 %
Artisans.....	0 %	75 %	25 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Artisans d'art Comm. d'art.....	0 %	0 %	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %
Employés de bureau.....	1,4 %	20,5 %	30,1 %	32,9 %	11 %	4,1 %	0 %
Employés de commerce.....	0 %	35,7 %	28,6 %	28,6 %	7,1 %	0 %	0 %
Techniciens.....	0 %	6,3 %	10,4 %	31,3 %	29,2 %	22,9 %	0 %
Cadres moyens administratifs....	0 %	3,3 %	10 %	33,3 %	16,7 %	36,7 %	0 %
Cadres moyens commerciaux.....	0 %	8,7 %	8,7 %	26,1 %	17,4 %	30,4 %	8,7 %
Services médico-sociaux.....	0 %	0 %	12 %	24 %	48 %	16 %	0 %
Instituteurs.....	0 %	0 %	0 %	81,1 %	13,3 %	6,7 %	0 %
Police.....	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	50 %	50 %
Clergé.....	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	50 %	50 %

TABLEAU N

ORIGINE SOCIALE DE FRACTIONS CARACTERISTIQUES DES CLASSES MOYENNES

	classes populaires	classes moyennes	classes supérieures
Petits commerçants.....	12,6 %	81,3 %	6,1 %
Employés de commerce....	40 %	60 %	0 %
Employés de bureau.....	26,3 %	57,9 %	15,8 %
Techniciens.....	29,7 %	51,4 %	18,9 %
Cadres moyens administratifs.....	8,3 %	62,5 %	29,2 %
Services médico-sociaux	18,1 %	36,5 %	45,4 %

TABLEAU O

AGE DES MEMBRES DE FRACTIONS CARACTERISTIQUES DES CLASSES MOYENNES

	moins de 35 ans	plus de 35 ans moins de 60 ans	plus de 60 ans
Petits commerçants.....	42,1 %	52,7 %	5,2 %
Employés de commerce.....	52,1 %	47,3 %	10,6 %
Employés de bureau.....	56,9 %	38 %	5,1 %
Techniciens.....	69,4 %	24,5 %	6,1 %
Cadres moyens administratifs.....	43,8 %	43,8 %	12,4 %
Services médico-sociaux..	71,4 %	28,5 %	0 %

TABLEAU ρ

MODE DE VISITE SELON LA CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE

	Seul	Avec les enfants	En famille	En groupe	Avec des amis
classes populaires	5,8 %	2,6 %	4,6 %	5 %	1,6 %
classes moyennes..	28,3 %	41 %	24,4 %	19,5 %	25,7 %
classes supérieures	27,8 %	38,7 %	33,4 %	20 %	26,8 %
étudiant.....	27,4 %	2,6 %	7,2 %	22,5 %	31,8 %
sans profession....	10,5 %	15,4 %	21,3 %	40 %	14 %

TABLEAU 9

LIEU DE RESIDENCE DES VISITEURS SELON LE LIEU D'ENQUETE

	M.A.M.	PARIS NEW-YORK	B.P.I. (1er, 3ème)	B.P.I. (2ème)	Salle d'actualité	C.C.I.	Forum
PARIS.....	18,2 %	42,5 %	50 %	51,3 %	59,4 %	45 %	43,2 %
BANLIEUE.....	17,2 %	14,2 %	31,2 %	24,8 %	14,5 %	11,7 %	22,3 %
PROVINCE.....	32,8 %	16,5 %	13,1 %	19,7 %	17,4 %	21,6 %	21,4 %
ETRANGER.....	31,8 %	26,8 %	5,7 %	4,3 %	8,7 %	21,6 %	13,2 %

TABLEAU R

MANIFESTATIONS VUES DANS LES SIX DERNIERS MOIS
PAR LES VISITEURS SELON LE LIEU D'ENQUETE (*)

	Art Moderne	Bibliothèque Salle d'actualité	Forum C.C.I. Dégagements
FOIRE - EXPOSITION.....	18,4 %	23,8 %	27,7 %
MUSEE D'ART.....	69,7 %	54,7 %	51,8 %
GALERIE.....	53 %	29,9 %	34,5 %
MUSEE HISTORIQUE.....	25,2 %	21,9 %	21,3 %
MONUMENTS.....	40,4 %	37 %	38,8 %
MANIFESTATION SPORTIVE	17,4 %	18,3 %	15,5 %

(*) - les chiffres indiqués correspondent aux réponses positives.

TABLEAU 5

FREQUENCE DES VISITES DU CENTRE SELON LE LIEU D'ENQUETE

	Art Moderne	Bibliothèque	Forum C.C.I. Dégagements
JAMAIS VENU.....	62,7 %	37,8 %	55,3 %
UNE FOIS.....	9,7 %	9 %	12,1 %
DEUX FOIS.....	3,8 %	4,2 %	4,4 %
TROIS FOIS ET PLUS....	23,8 %	49 %	28,3 %

TABLEAU T

FREQUENCE DES VISITES DU CENTRE SELON L'AGE DES VISITEURS

	0 - 15 ans	15-25 ans	25-35 ans	35-48 ans	48-60 ans	60 et + ans
JAMAIS VENU.....	2,4 %	24,6 %	27,6 %	21 %	12,9 %	11,4 %
UNE FOIS.....	1,9 %	41,5 %	26,4 %	15,1 %	11,3 %	3,8 %
DEUX FOIS.....	2,4 %	26,2 %	23,8 %	23,8 %	16,7 %	7,1 %
TROIS FOIS ET PLUS.....	0,6 %	43,8 %	28 %	12,8 %	7,1 %	7,7 %

TABLEAU U

STRUCTURE SOCIO-PROFESSIONNELLE DU PUBLIC SELON LA DATE DE VISITE

	Mercredi après-midi	Vendredi soir	Samedi midi	Dimanche après-midi
classes populaires	3,4 %	5,9 %	5,6 %	2,6 %
classes moyennes	22,2 %	27,2 %	27,8 %	38,8 %
classes supérieures	31,3 %	22,8 %	32,1 %	29,6 %
étudiants.....	22,2 %	29,8 %	19,1 %	17,6 %
sans profession....	21 %	14,5 %	15,2 %	11,2 %

Le Monde
JEUDI 14 SEPTEMBRE 2017

«Beaubourg doit devenir un "hyper-lieu"»

Implantations à l'étranger, conquête de nouveaux publics, Serge Lasvignes évoque ses projets pour le musée

ENTRETIEN

Serge Lasvignes, président du Centre Pompidou, a présenté, mardi 12 septembre, les prochaines orientations et les projets de l'institution qu'il dirige. Si sa situation financière est saine – les recettes de 2016 ont progressé de 12 % par rapport à 2015 –, son budget reste limité : la subvention du ministère de la culture (69,5 millions d'euros) couvre à peine les dépenses courantes – en personnel notamment – et oblige à développer les ressources propres (52,9 millions d'euros en 2016). Avec, outre les rentrées traditionnelles (billetterie, vente de catalogues), deux secteurs en plein développement : l'itinérance des expositions montées par le Musée national d'art moderne (MNAM), qui rapporte 5,2 millions d'euros, et l'ingénierie culturelle, qui connaît la plus forte progression. Avec 3,7 millions d'euros en 2016, ses recettes ont augmenté de 422 % par rapport à l'année précédente !

Serge Lasvignes président du centre Pompidou. ANTOINE DOYEN/OPALE/LEEMAGE

Le Centre Pompidou a-t-il assez d'argent ?

Si vous pensez à notre budget d'acquisition pour le musée, nous ne sommes pas riches : 1,7 million d'euros par an, au regard du marché de l'art actuel, c'est fort peu. Par contre, les donations et les dations s'établissent en moyenne à 25 millions d'euros annuels, un résultat assez impressionnant. Mais nous sommes moins bien lotis pour ce qui peut contribuer à la vie de l'institution. J'attribue cela à la tendance qu'ont désormais les donateurs potentiels à créer leur propre fondation.

C'est pourquoi nous sommes en train de mettre en œuvre un nouveau modèle de mécénat qui associerait les entreprises, non seulement comme donateurs, mais aussi comme partenaires pour qu'elles deviennent de véritables acteurs des opérations qu'elles subventionnent. Mais il est encore un peu tôt pour en parler.

Vos ressources propres progressent-elles ?

Nous nous efforçons de les développer, notamment à travers nos implantations à l'étranger. Ainsi, en Espagne, le succès du Centre Pompidou à Malaga *[inauguré en 2015, il rapporte à Beaubourg une redevance de 1 million d'euros par an]* montre que la ville est en train de gagner son pari, qui était de devenir une destination culturelle. Les retombées sont importantes pour la cité et pour ses autres institutions, comme le Musée Picasso, qui se dit très heureux de notre présence là-bas, laquelle a contribué à développer son propre public.

Nous allons également nous implanter à Shanghaï. Nous avons signé en juillet un accord-cadre avec une société qui aménage le West Bund, dans le district de Xuhui, à environ quinze minutes du centre-ville. Outre le musée, qu'est en train de construire l'architecte britannique David Chipperfield, il y aura un auditorium, un opéra… Le tout à proximité d'autres lieux privés comme le Yuz Museum qu'a fondé le collectionneur Budi Tek.

L'ouverture est prévue pour 2019. Il ne s'agit pas d'ouvrir une antenne à Shanghaï, nous insistons beaucoup sur la notion de partage : c'est un projet qui va permettre aux Chinois de mieux connaître l'art occidental, mais aussi aux Français de mieux connaître la scène chinoise. Avec, pour nous, une double perspective : exposer des artistes chinois en France, et permettre l'acquisition d'œuvres par le MNAM d'une manière plus intelligente.

« Nous sommes en train de mettre en œuvre un nouveau modèle de mécénat »

Vous avez un projet dans un garage à Bruxelles dont l'architecture fait penser à la bande dessinée belge des années 1960…

J'avais parmi mes jouets un garage comme ça quand j'étais petit ! Nous sommes avancés dans nos discussions avec la région Bruxelles-Capitale, qui pilote le dossier. L'idée, c'est de constituer un pôle culturel autour de deux axes : l'un centré sur l'architecture, l'autre sur un musée-centre d'art dont nous serions l'opérateur.

On a signé une convention de préfiguration pour intervenir avant le début des travaux en faisant dès que possible une exposition. Nous voulons constituer à Bruxelles un réseau avec les institutions culturelles locales, nombreuses et de qualité, là aussi avec une volonté de partenariat.

D'autres implantations possibles à l'étranger ?

En Corée du Sud, en Amérique latine, je pense à la Colombie notamment, mais ces dossiers sont pour l'instant en suspens. Et j'aimerais beaucoup qu'on arrive à construire quelque chose en Afrique, mais il faut trouver la formule, et les partenaires…

Et en France ?

Pour fêter les 40 ans du Centre Pompidou, nous avons contribué à organiser cinquante expositions, grandes ou petites, sur l'ensemble du territoire. J'entends poursuivre ce mouvement. De manière structurelle, en revoyant la politique de nos prêts aux musées de province, que j'aimerais moins saupoudrés, mieux ciblés. Je veux également sortir à la recherche du public qui ne vient pas au Centre.

Nous allons ainsi relancer un dispositif qui existait autrefois, « Un jour, une œuvre », qui consiste à amener une œuvre dans un lieu où on n'en voit pas normalement – une mairie, un centre commercial… – et l'y installer avec un dispositif adapté, en termes de médiation notamment. Cette médiation pourrait – pourquoi pas ? – être effectuée par l'artiste lui-même.

J'aimerais bien travailler dans ces « zones blanches » culturelles, créer des projections du Centre Pompidou en région. Il y a un modèle, léger et adaptable, à construire, pour que les gens soient en contact direct avec l'acte créatif. Nous espérons faire deux ou trois expériences en ce sens en 2018.

« Une course à l'exposition la plus fréquentée serait fatale pour le Centre Pompidou »

Avez-vous des projets à Paris ?

Nous inaugurons en octobre une exposition historique consacrée à la période fauve de Derain, puis il y aura une rétrospective César. En 2018, nous présenterons notamment l'école de Vitebsk, avec Chagall et Malevitch, une exposition sur le cubisme, et une autre sur l'Union des artistes modernes.

Mais il faut être bien conscient que l'autre enjeu introduit par l'ouverture des fondations privées, c'est qu'elles sont désormais capables, et avec plus de moyens que nous, de proposer des expositions historiques à caractère muséal. S'engager dans une compétition, une course à l'exposition la plus fréquentée, serait fatal pour nous. Alors, comment nous en distinguer ? En affirmant plus que jamais l'originalité du Centre Pompidou depuis sa création, c'est-à-dire sa pluridisciplinarité.

Je souhaite que nous devenions ce que le géographe Michel Lussault nomme un *« hyper-lieu »*, où des activités diverses dialoguent ensemble avec une intensité particulière. Des expériences partagées, des débats, une porosité accrue entre la bibliothèque et le musée. Elle reçoit 1,5 million de lecteurs par an, souvent jeunes, plutôt de banlieue. Les sondages montrent qu'ils ignorent le plus souvent les activités du musée. Nous allons donc établir une entrée commune et des communications qui permettront d'aller de l'une à l'autre, d'autant plus facilement que nous instaurerons la gratuité d'accès aux expositions pour les lecteurs. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR HARRY BELLET

La chorégraphie aux cimaises

Avec « Performing Art », Noé Soulier met en scène le ballet des techniciens d'exposition du Centre Pompidou

DANSE

Noé Soulier, 30 ans, a une chance inouïe. Pour sa nouvelle pièce, *Performing Art*, le Musée national d'art moderne du Centre Pompidou à Paris lui a ouvert ses collections. Soit un catalogue de 120 000 toiles, sculptures, meubles… parmi lesquels le chorégraphe, apparu dans le panorama en 2010, a sélectionné vingt-quatre œuvres dont deux vidéos. Un choix qu'il expose sur scène comme un rêve de musée sans chronologie, ni thématique, du 13 au 15 septembre.

Performing Art est à prendre au sens littéral. Sur le plateau, une cimaise blanche sur laquelle six techniciens spécialisés – aucun danseur dans cette production ! – vont accrocher les peintures ou devant laquelle ils vont poser le mobilier. L'art est donc présenté, mis en scène, exhibé. A l'inverse des spectacles chorégraphiques qui se déroulent dans des musées, Noé Soulier entreprend, lui, de distinguer ce qu'on ne voit jamais lors de la mise en place d'une exposition : le ballet des régisseurs en train de les installer.

Economie de mouvements

Les réglages de ce *« ready-made »* selon Soulier, qui ne veut rien changer aux gestes techniques, ne sont pas une mince affaire. Vendredi 8 septembre, lors du deuxième jour de répétition – cinq jours de montage dont deux avec des œuvres fantômes pour une gestation de trois ans ! –, les six manipulateurs, épaulés par trois experts de Pompidou, s'escriment à trouver le moyen le plus court et le plus sécurisé pour décrocher trois photos. Une économie de mouvements ciselée chrono en main par Soulier, la durée du spectacle (une heure trente) étant un paramètre imparable. *« Les œuvres trop longues à installer ont été écartées du projet »*, précise-t-il.

Les détails à régler s'enchaînent. A-t-on le droit d'utiliser un escabeau sur le plateau ? Comment faire circuler la charrette électrique dans les limites de la scène ? Une sculpture en caoutchouc noir exige des ajustements minutieux, photo et commentaires de l'artiste en main. *« Deux centimètres plus à droite, dix en avant »*, demande Noé Soulier. *« Manquerait plus qu'il y ait une pièce qui tombe pendant la représentation »*, s'exclame, pour décontracter l'ambiance, Pamela Sticht, attachée de conservation à Pompidou.

« Les œuvres vont être manipulées trois soirs de suite, ce qui n'arrive jamais pour une exposition »

NOÉ SOULIER
chorégraphe

L'idée de *Performing Art* est née il y a trois ans. Noé Soulier, soutenu par le Festival d'automne, convainc Bernard Blistène, alors patron de Pompidou. *« C'est sans doute la diplomatie qui a été la plus importante dans l'affaire »*, résume Soulier, qui a fédéré une quinzaine de services, des spectacles vivants à l'architecture en passant par les réserves. *« Mais c'est complètement dans la philosophie du Centre de croiser les départements »*, ajoute la commissaire Marcella Lista qui a soutenu le chorégraphe dans ses recherches.

Du visionnage du catalogue numérique avec ses 120 000 œuvres – un moment, selon Soulier, *« délirant, effrayant, tellement on se sent petit devant cette masse »* –, il extrait une première liste de 130 pièces. Beaucoup de stars dont Constantin Brancusi, Yannis Kounellis… Il se fait recaler, ajuste le tir. Il privilégie les jeunes artistes et intègre des paramètres comme le poids des œuvres, la fragilité des matériaux… *« Elles vont être manipulées trois soirs de suite en représentation, sorties des caisses, rangées, ce qui n'arrive jamais pour une exposition normale »*, commente-t-il. Après deux visites dans les réserves, les vingt-quatre finalistes sortent en juillet.

S'il refuse de donner les noms – on a repéré Loris Gréaud et Ayse Erkmen et sa robe nouée comme un filet de pêche –, Noé Soulier insiste sur son désir de créer *« un jeu avec l'histoire de l'art et ses références »*. Cousinage de pièces sans connections apparentes, choc des époques, les courts-circuits de perceptions s'annoncent excitants. *« Au théâtre, le public est fixe. Ici, ce sont les œuvres qui viennent à lui. C'est un autre niveau de conscience qui va entraîner une nouvelle lecture. »* Au mariage de la carpe et du lapin, *Performing Art* ajoute son couplet chorégraphique. ■

ROSITA BOISSEAU

***Performing Art**, de Noé Soulier. Du 13 au 15 septembre, 20 h 30. Centre Pompidou, Paris 4e.*

CINÉMA

J.J. Abrams réalisera le volet 9 de « Star Wars »

J.J. Abrams réalisera *Star Wars : Episode IX* après le départ de Colin Trevorrow (*Jurassic World*) pour incompatibilité artistique, a indiqué, mardi 12 septembre, la société Lucasfilm. Le réalisateur américain avait déjà réalisé *Star Wars : Le Réveil de la Force* (2015), le septième opus de la saga. Le film doit sortir en décembre 2019 tandis que le huitième opus, *Star Wars : Les Derniers Jedi* arrive le 13 décembre. – *(AFP).*

THÉÂTRE

Le Bolchoï espère monter le « Noureev » de Kirill Serebrennikov

L'arrestation du metteur en scène russe Kirill Serebrennikov complique la mise en place de son ballet en hommage à Rudolf Noureev, prévu au Bolchoï, a annoncé, mardi 12 septembre, le directeur général du théâtre moscovite. *« J'espère vivement que nous pourrons monter la première de* Noureev *lors de cette saison 2017-2018 »*, a déclaré Vladimir Ourine à la presse. – *(AFP).*

Annexe 23. « En France, l'autonomie des musées les a transformés en fiefs »

ENTRETIEN

PAGE 04

LE QUOTIDIEN DE L'ART | MARDI 2 JUIN 2015 NUMÉRO 844

Propos recueillis par Sarah Hugounenq

NATHALIE BONDIL, directrice et conservatrice en chef du musée des beaux-arts de Montréal

« En France, l'autonomie des musées les a transformés en fiefs »

Nathalie Bondil, directrice et conservatrice en chef du musée des beaux-arts de Montréal. © Studio SPG Le Pigeon.

Arrivée en 2000 au musée des beaux-arts de Montréal, avant d'en prendre la direction sept ans plus tard, la Française Nathalie Bondil nous explique les différences entre les modèles de gestion de musées de part et d'autre de l'Atlantique.
À mi-chemin entre l'omnipotence publique du système français et le triomphe du privé aux États-Unis, le modèle québécois offre des pistes de réflexion intéressantes pour les nouveaux enjeux de gouvernance de nos musées hexagonaux.

Musée des beaux-arts de Montréal, pavillon Bourgie pour l'art canadien. © MBAM.

***Sarah Hugounenq*_Quelle est la spécificité canadienne de la gestion des musées ?**

***Nathalie Bondil*_Tout s'explique par le système de la gouvernance. Le musée des beaux-arts [de Montréal] est une structure privée. Toutefois, je n'aime pas utiliser ce mot « privé », car en tant que français, nous le comprenons comme relatif au profit, et non comme une association non lucrative. Le Québec dispose d'un modèle hybride où existe un ministère de la Culture, ce que j'apprécie en tant que Française, tandis que le musée est géré à l'américaine. Il est chapeauté par un conseil d'administration qui s'assure de l'éthique et de la cohérence de ses choix, et de la santé des finances. Il est composé de bénévoles qui s'impliquent à long terme, et non d'énarques qui changent à chaque alternance politique. Certains membres dont le président sont nommés par le ministère, ce qui garantit son indépendance sans que ces personnalités ne soient dotées du pouvoir régalien de l'État. Cette configuration fait que l'engagement de la société civile est fondamental dans les missions du musée.** /...

NATHALIE BONDIL

SUITE DE LA PAGE 04 Nous sommes portés par les ambitions de la société. Nous ne sommes pas l'expression d'une volonté gouvernementale, issue d'un programme étatique.

Pourtant, en France, les établissements publics sont également chapeautés par des conseils d'administration…

En France, son rôle est mal perçu. Le conseil d'administration doit être une réunion de sages qui s'assurent que l'institution va dans le bon sens sur le long terme. En France, ces instances sont souvent des institutions consultatives. De plus, il existe une confusion entre conseil d'administration et directeur de musée. Ces dernières années, sont apparus à la tête des grands établissements français comme le Louvre ou Orsay des directeurs-présidents. Conséquence : l'autonomie donnée à ces grandes institutions les a transformées en fiefs où les pouvoirs sont concentrés dans la main d'un individu qui assure à la fois la direction et la présidence. La France n'a pas la culture du contre-pouvoir, incarné chez nous par le conseil d'administration. L'historien Fernand Braudel a cette jolie formule : « *en France, le pouvoir est un régime quand en Amérique il est une culture* ». Dans le système nord-américain, ce double titre directeur-président est totalement impensable. En tant que directrice, je travaille en grande liberté mais en liberté surveillée : je réponds au conseil pour la programmation, la stratégie de développement et la gestion des finances. Ici, le rôle du conseil d'administration aplatit la pyramide du pouvoir. En France, la hiérarchie dans un musée est strictement verticale, selon un système très directif et, qui plus est, unidirectionnel. Cet équilibre des pouvoirs à l'américaine manque en France.

EN FRANCE, LE POUVOIR EST UN RÉGIME QUAND EN AMÉRIQUE IL EST UNE CULTURE [FERNAND BRAUDEL]

Studios Art & Education Michel de la Chenelière. Photo : MBAM, Natacha Gysin.

Est-ce ce système de hiérarchie aplanie qui vous permet de cumuler les titres de directrice et de conservatrice en chef, ce qui, dans les faits, est de plus en plus rare en France ?

Oui, je vous remercie de le noter. Je suis et reste avant tout une conservatrice et ne suis pas réduite à une gestionnaire d'établissement. Je peux me permettre d'assurer la conservation en chef non seulement parce que c'est ce que j'aime faire depuis toujours, mais aussi parce que je suis entourée d'une équipe autonome, polyvalente et, bien sûr, formidable.

Une autre spécificité du modèle canadien est l'omniprésence du bénévolat, quand en France ce statut est mal défini, encore peu reconnu et donc peu présent dans le milieu des musées…

Oui, c'est ici un élément fondamental. Notre système de gouvernance permet d'être en meilleur accord avec notre base sociale, nos donateurs et nos publics. Le musée reçoit des collections le plus souvent données et non achetées. Le musée est un lieu qui vit grâce à l'engagement de la société : les

/…

NATHALIE BONDIL

SUITE DE LA PAGE 05 bénévoles donnent de leur temps, les mécènes donnent de leur argent ou des œuvres. Le musée est un projet fédérateur. C'est une entreprise collective, bâtie collectivement pour la collectivité.

Musée des beaux-arts de Montréal, Pavillon Desmarais, entrée principale. © MBAM.

Ce qui explique également la place du département des publics dans votre musée...

Le musée étant compris comme un projet collectif, il est au service de la société. Il est donc un lieu de citoyenneté, un lieu ouvert. Nous travaillons pour nos publics, et pour l'ensemble de la communauté. Nous avons donc la mission de porter des valeurs au-delà de l'histoire de l'art. Nous sommes le lieu de l'excellence académique, de la recherche scientifique, mais ce n'est absolument pas suffisant. Nous nous devons d'avoir une vraie pertinence sociale. C'est dans cette optique que nous concevons tous nos projets. Par exemple, pour l'exposition « Rodin » (lire *Le Quotidien de l'Art* du 1er juin), le parcours se clôt sur une salle de moulages à toucher pour le public non-voyant. En septembre, nous développerons une collaboration avec Handicap International sur la beauté du corps fragmenté. Si le musée est apolitique, en dehors de tout parti, il a un rôle politique au sens étymologique du terme : pour la société et sa diversité. Les missions d'éducation sont au centre de notre stratégie. Après le don de Michel de la Chenelière en 2012 pour la création d'un pavillon dédié aux ateliers éducatifs qui a permis alors de doubler notre capacité d'accueil, nous lançons une autre extension de ces ateliers. Autre signe de cette importance donnée à l'éducation : nous avons mis l'accent sur la collection d'arts décoratifs qui est à mon sens le sésame de la démocratisation culturelle, car accessible facilement. Tout le monde sait ce qu'est une fourchette, un fauteuil... C'est une porte d'entrée pour porter d'autres valeurs.

SI LE MUSÉE EST APOLITIQUE, EN DEHORS DE TOUT PARTI, IL A UN RÔLE POLITIQUE AU SENS ÉTYMOLOGIQUE DU TERME : POUR LA SOCIÉTÉ ET SA DIVERSITÉ. LES MISSIONS D'ÉDUCATION SONT AU CENTRE DE NOTRE STRATÉGIE

En tant que Française, comment avez-vous perçu ce modèle muséal à votre arrivée à Montréal ?

J'ai été très étonnée en arrivant par la force citoyenne du musée. Sortant de l'Institut national du Patrimoine (INP), je ne connaissais pas cette réalité-là. Je peux dire que la mission publique du musée, je l'ai rencontrée dans un musée privé avec une éthique solide. J'ai compris à quel point en France, nous associons trop systématiquement vertu et secteur public. Les réactions face à l'exposition « Jean-Paul Gaultier » [actuellement au Grand Palais à Paris, mais montée auparavant au musée des beaux-arts de Montréal, ndlr] sont fascinantes de ce point de vue. La manifestation a été intégralement financée par nous et non par une maison de marque. Je n'aurais jamais pu recevoir leur argent, au risque de perdre ma place. Alors que les exemples en France de musées sponsorisés par une marque existent, les a priori sur le système américain sont forts et empêchent de voir la réalité. C'est d'autant plus dommageable que nous sommes tous confrontés aux mêmes enjeux qu'ils soient économiques ou sociaux. L'INP devrait à mon sens ouvrir son enseignement car des solutions intéressantes sont envisageables de part et d'autre de l'Atlantique au-delà des préjugés.

https://www.mbam.qc.ca

Annexe 24. L'art pour comprendre le monde

PORTRAIT D'UN LEADER

NATHALIE BONDIL

DIRECTRICE ET CONSERVATRICE EN CHEF DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE MONTRÉAL

L'ART POUR COMPRENDRE LE MONDE

Bouillonnante d'énergie, généreuse et visionnaire, Nathalie Bondil va droit devant, ouvrant de nouvelles avenues aux côtés d'une équipe qui l'appuie avec enthousiasme. Assoiffée de projets et de connaissance, cette véritable chef d'expédition du MBAM crée des ponts et tisse des liens entre les disciplines et les communautés pour parvenir à une meilleure compréhension de ce qui nous entoure. « Parler de l'art, dit-elle, c'est parler du monde. »

CLAUDINE AUGER | MARTIN GIRARD

GESTION | VOLUME 41 N°2 | ÉTÉ 2016

NATHALIE BONDIL

Pavillon Jean-Noël Desmarais

Pavillon pour la Paix Michal et Renata Hornstein

PHOTOS : MBAM, DOUG&WOLF

Pavillon Stewart

Pavillon Hornstein

Pavillon Bourgie

Les collections du Musée des beaux-arts de Montréal sont déployées dans quatre pavillons. Un cinquième, le pavillon pour la paix Michal et Renata Hornstein, consacré à l'art international et à l'éducation, ouvrira ses portes à la fin de 2016.

Claudine Auger *est rédactrice-journaliste.*

2007, année charnière : Nathalie Bondil, déjà conservatrice en chef au Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) depuis 1999, est nommée à la tête de l'organisation. Dès lors, l'institution muséale dépasse les frontières des idées reçues et multiplie les succès : records d'affluence – plus d'un million de visiteurs en 2014 et 2015, adhésion décuplée des membres, expositions étonnantes qui ouvrent les portes du musée à la mode, à la musique et, bientôt, à la science tout en voyageant allégrement sur la scène internationale. Mais qui est la femme derrière ces immenses succès ?

Les rêves d'une enfant curieuse

Née à Barcelone de parents originaires du sud de la France, Nathalie Bondil a vécu une partie de son enfance au Maroc. On pourrait croire qu'avec un sang méditerranéen d'une telle densité, elle aurait été une enfant bouillonnante ! Et pourtant, cadette d'une fratrie de quatre enfants, elle écoute beaucoup et se plaît à observer ses aînés. La petite est aussi collectionneuse de gommes à effacer et autres trésors miniatures parce qu'elle a déjà compris que les objets racontent des histoires. Fillette curieuse et solitaire, elle plonge dans les imaginaires de Jules Verne et d'Homère : *Vingt mille lieues sous les mers* et *L'Odyssée*, entre autres, nourrissent ses rêves de découvertes. Encore aujourd'hui, la directrice du MBAM entretient une véritable fascination pour les récits d'exploration maritime, les histoires d'alpinisme et les odyssées spatiales. Elle évoque des personnages plus ou moins lointains mais qui ont marqué l'histoire en raison de leurs aventures hors du commun, notamment Bernard Voyer, Roald Amundsen et Reinhold Messner. « Je suis impressionnée par la dimension philosophique et humaine de cette quête menée par des êtres qui dépassent leurs limites. J'ai été ravie lorsque j'ai rencontré l'astronaute Julie Payette : elle est comme une fée tombée des étoiles », confie-t-elle simplement.

Nathalie Bondil a également été marquée par une enfance remplie de voyages, son père se déplaçant régulièrement pour son travail. Comme elle le raconte, l'homme est un *self-made man*, banquier passionné par son métier. « C'était un grand travailleur, et il nous a transmis cette valeur forte de l'effort dans le travail, pas dans un sens carriériste mais plutôt comme

Retrouvez l'entrevue de **NATHALIE BONDIL** ***sur revuegestion.ca***

voie d'épanouissement : travailler fort dans une idée d'indépendance et de créativité. » Ces principes feront émerger un esprit rebelle chez la jeune adulte, qui décide de ne pas poursuivre ses études supérieures, au grand désespoir de son paternel. Elle explore alors, pendant un certain temps, l'univers du cinéma : « Je m'étais trouvé un boulot en pré- et postproduction. Je faisais du montage, et ce travail avec l'image devait me servir. J'*a-do-re* raconter des histoires, articuler des concepts présentés sous une forme esthétique pour apporter un contenu intellectuel », raconte-t-elle, aujourd'hui immergée dans ce macrocosme muséal dont elle ouvre grand les portes sur un horizon résolument humaniste.

Mais pour en arriver là, elle doit retourner sur les bancs d'école. Foncièrement intéressée par l'anthropologie, la géographie, l'histoire et les civilisations, bref, par tout ce qui concerne l'être humain, elle se tourne alors vers les arts, parce qu'ils stimulent sa sensibilité visuelle. « Les arts sont pour moi non pas une passion exclusive ou une vocation mais une manière de comprendre le monde d'une autre façon. Ils nous apprennent à regarder dans un rapport très émotionnel », explique-t-elle. Elle obtient donc un diplôme en histoire de l'art à l'École du Louvre et réussit le concours de l'Institut national du patrimoine de Paris. Devenue membre du corps des conservateurs du patrimoine d'État, elle fait ses premières expériences au Musée des monuments français à Paris.

Le « temps de cerveau »

C'est en 1999 que Guy Cogeval, alors directeur du MBAM, recrute cette travailleuse acharnée dont il connaît le potentiel puisqu'elle a déjà été son élève. Un an plus tard, elle est nommée conservatrice en chef et prend rapidement racine à Montréal, cette « ville-monde », comme elle la décrit, bouillonnante de culture, une société qu'elle adopte d'emblée pour sa liberté de création... mais un peu moins pour ses hivers !

Cette même société suit elle aussi la tendance actuelle : l'hypersollicitation. « Nous vivons à un rythme extrême et sommes interpellés de toute part. C'est donc très important de se donner du temps : nous en avons besoin. Il faut donner du temps au temps, à la réflexion. » Nathalie Bondil insiste : la réflexion n'est pas compressible, elle doit se développer dans un espace-temps qui lui permette de grandir, de rayonner, de s'ancrer avec force dans les profondeurs de l'être. Et le temps est essentiel à ce processus. « Un temps cognitif, intellectuel, mais aussi émotionnel. Il faut une vie entière pour explorer cette dimension sensible et expérientielle de nous-mêmes, et le temps qu'on y consacre ne nuit en rien à la possibilité d'être performant et efficace. Je le suis ! Mais il importe de conserver du temps pour se recentrer. »

Difficile d'imaginer que cette directrice d'un musée en plein essor, qui travaille en moyenne seize heures par jour, réussit à préserver ce temps précieux à l'être. Mais elle se lève généralement vers 4 h du matin dans la tranquillité de sa maisonnée endormie, un moment de silence où elle lit, réfléchit et écrit, entourée de ses six chats. Pour elle, c'est une question de priorités. « Je ne passe pas mon temps dans les soirées, sauf s'il faut le faire pour le musée. En fait, tous les matins, je suis prête à conquérir le monde et, tous les soirs, à rentrer dans ma tombe », confie-t-elle avec un sourire.

Femme de réflexion, Nathalie Bondil expose sa vision de cette époque aux mille stimuli qui propose des outils différents et modifie le rapport à la connaissance. « Nous sommes moins dans une pensée longue, cette pensée articulée qui se développe lentement. À l'heure actuelle, nous favorisons une pensée sautillante, une pensée beaucoup plus transversale qui se développe dans les collisions de sens, les agrégations, les rencontres fortuites. C'est comme un précipité de contenus, une réflexion qui zappe d'une idée à l'autre, faisant se rencontrer des mondes qui ne l'auraient pas fait auparavant. Cette pensée éclatée peut toutefois mener au vide. » Devant ce monde qui se transforme à un rythme effréné, exigeant et vorace, capable d'avaler l'être, la conservatrice éprouve un infini respect pour la disponibilité du visiteur qui donne son « temps de cerveau » à une expérience muséale.

Les cinq clés du leadership selon Nathalie Bondil

- **LA CURIOSITÉ** Consacrer du temps à la réflexion
- **LA COMPRÉHENSION DU MONDE** Relier l'être cognitif et l'être émotionnel
- **L'INNOVATION** Sans cesse se transformer, bousculer, sortir des sentiers battus
- **L'ENGAGEMENT** Participer activement à la société et s'enraciner dans des valeurs rassembleuses
- **LA COMPLICITÉ** Réunir des professionnels complémentaires avançant vers une même destination porteuse de rêves

« Nous vivons à un rythme extrême et sommes interpellés de toute part. C'est donc très important de se donner du temps : nous en avons besoin. Il faut donner du temps au temps, à la réflexion. »

« L'humain du 21e siècle sera un être complet parce qu'il sera non seulement intellectuellement conscient mais aussi émotionnellement sensible »

La quête expérientielle du 21e siècle

Dans l'effervescence d'une quête expérientielle, l'approche au monde s'effectue autant grâce à l'apport du cerveau qu'à celui des émotions. « On peut embrasser le monde en l'abordant avec l'arsenal de la raison, et on peut également le faire avec ses tripes, avec un arsenal sensible. Cette époque voit en ce moment notre être biologique se connecter, d'un point de vue scientifique et cérébral – notamment avec le développement des neurosciences –, avec notre être cognitif et émotionnel. L'humain du 21e siècle sera un être complet parce qu'il sera non seulement intellectuellement conscient mais aussi émotionnellement sensible », croit-elle.

Un 21e siècle élastique, prometteur, qui permet de cheminer dans tous les domaines sans entraves imposées par les frontières, ne peut que plaire à cette exploratrice du monde encore un peu rebelle, qui aime par-dessus tout sortir des sentiers battus. Et s'amuser. S'amuser à raconter des histoires, à les mettre en scène de manière inusitée. « Une exposition, c'est raconter une histoire, avec une introduction, des chapitres, une conclusion, des rythmes forts et des moments en sourdine. Un roman, mais dans l'image. Une pièce de théâtre dans laquelle les objets sont les acteurs immobiles, et les visiteurs, les spectateurs mobiles », décrit avec passion la conservatrice. Un immense travail de scénographie qu'elle adore, on le sent bien, et qu'elle utilise pour mobiliser les sens des visiteurs. « Quand vous êtes ému, quelle que soit l'émotion, vous êtes plus enclin à rencontrer l'œuvre. » C'est l'art vécu en direct, la performance de l'œuvre, l'expérience.

Plus encore, les œuvres d'art étant polyglottes, elles portent en elles-mêmes une multiplicité d'histoires. C'est cette diversité que la directrice du MBAM et son équipe s'efforcent d'exploiter. « Lieu d'expériences plurielles, le musée multiplie les visions du monde. Et chacun trouve la sienne, car l'expérience est en effet unique à chacun. » Nathalie Bondil poursuit en précisant que les gens viennent au musée pour être émerveillés, pour rencontrer des œuvres d'art, pour apprendre. Depuis qu'elle a pris les rênes du MBAM, les expositions se sont renouvelées avec générosité, dynamisme et liberté créative, multipliant les occasions de comprendre le monde autrement, par l'entremise d'expositions innovantes, notamment avec *¡Cuba! Art et histoire de 1868 à nos jours, Imagine – La ballade pour la paix de John & Yoko, Rouge Cabaret : le monde effroyable et beau d'Otto Dix, La planète mode de Jean Paul Gaultier – De la rue aux étoiles, Miles Davis : le jazz face à sa légende* et combien d'autres encore.

PHOTOS : MBAM

¡Cuba ! Art et histoire de 1868 à nos jours *(2008)*, Imagine – La ballade pour la paix de John & Yoko *(2009)*, *Miles Davis : le jazz face à sa légende (2010)* et La planète mode de Jean Paul Gaultier – De la rue aux étoiles *(2011)*. *Dès son arrivée, Nathalie Bondil a su multiplier les expositions originales qui ont donné une visibilité internationale au musée.*

« Nous avons rapidement réagi à la suite de l'attentat de *Charlie Hebdo*. Notre action, *Liberté, je dessine ton nom*, se voulait une réflexion sur la liberté d'expression par le dessin, ce langage universel. Un hommage, au-delà du sacrilège. On ne tue pas pour un dessin ! »

MBAM, humaniste et engagé

Le MBAM est donc un lieu de rencontres culturelles participatives. Mais c'est aussi un lieu socialement engagé. Nathalie Bondil y tient, notamment parce que la culture a une dimension humaine. « Il y a une volonté de s'ancrer dans la société, d'agir. » D'ailleurs, la plupart des projets du musée sont engagés. Innovants d'un point de vue didactique, ils sont enracinés dans des valeurs sociales. C'est, selon la directrice du MBAM, autant le devoir du musée qu'une stratégie efficace pour attirer les différents publics. L'histoire de l'art ne vous intéresse pas et la mode vous indiffère ? Le multiculturalisme de Jean Paul Gaultier, de même que son message de tolérance en ce qui concerne l'apparence corporelle, vous intéressera peut-être. « Le projet doit être novateur pour les experts, pour les historiens de l'art, mais, en même temps, engagé et pertinent. Ce n'est pas l'un ou l'autre ; c'est l'un *et* l'autre. » Même chose pour Otto Dix, un artiste très fort mais difficile à montrer, qui a assisté aux horreurs de la Première Guerre mondiale. Ayant compris que l'humain est fait à la fois d'ombre et de lumière, cet artiste a témoigné des forces qui nous habitent, sans juger, sans dénoncer. « Durant la période des manifestations des vétérans canadiens, cette première exposition sur Otto Dix en Amérique présentait les désastres de la guerre, qu'il a lui-même vécue il y a un siècle. » Audacieux, troublant, actuel.

Institution consciente de l'importance des liens essentiels à tisser entre le passé et le présent, le MBAM est également acteur de son temps, traversé par la vie qui s'y manifeste. Nathalie Bondil désire que le musée pense le monde et y participe. Branchée sur l'actualité, elle est toujours en alerte. « Nous avons rapidement réagi à la suite de l'attentat de *Charlie Hebdo*. Notre action, *Liberté, je dessine ton nom*, se voulait une réflexion sur la liberté d'expression par le dessin, ce langage universel. Un hommage, au-delà du sacrilège. On ne tue pas pour un dessin ! En moins d'une semaine, nous avons créé une immense bannière réunissant plus d'une quarantaine de dessins diffusés à travers le monde, avec tous les noms des signataires. Il n'y a pas beaucoup de musées qui sont capables de faire ça », raconte-t-elle avec une émotion et une fierté palpables. Avec cet objectif de contribution sociale, le musée s'implique dans des projets d'art-thérapie, notamment dans des programmes de recherche en santé mentale et physique, couvrant des questions aussi diverses que les troubles alimentaires, les maladies cardiovasculaires ou l'alzheimer.

Le Musée des beaux-arts de Montréal
Un nombre record… de records

- Le domaine muséal vit une véritable explosion, passant de 22 000 musées à travers le monde dans les années 1990 à près de 55 000 en 2013.
- Fondé en 1860, le MBAM connaît un essor fulgurant depuis 2010 :
  - En 2015, il a reçu plus d'un million de visiteurs pour une deuxième année consécutive.
  - Le nombre de participants aux activités éducatives et aux projets culturels a triplé en moins de trois ans, alors que celui des membres VIP a augmenté de 157 %.
  - Le rayonnement médiatique international s'avère exceptionnel.
- Ses expositions s'exportent de plus en plus, ce qui permet de diminuer significativement les coûts de production. Cette année, des expositions du musée seront présentées dans huit villes à l'étranger.
- Fortement engagé dans sa communauté, le musée collabore avec plus de 400 organismes communautaires partenaires.
- Le MBAM se classe au premier rang des musées canadiens pour la proportion de revenus autogérés, tandis que ses coûts par visiteur sont deux fois moins élevés que la moyenne de ceux des autres musées d'art au Canada.

Le travail dans une perspective d'éternité

Participer activement à la société, aborder le monde sous différents angles, dans une course à l'innovation constante. Se transformer pour demeurer significatif, bousculer, oser. Cette ambition permet au MBAM de s'adapter à un public en constante évolution malgré un patrimoine qui ne change pas. « Dans les musées, les arts visuels réunissent l'art contemporain, un marché très fort, et l'art patrimonial. À nous de montrer que nos collections anciennes sont toujours pertinentes, à nous de les réinterpréter, de les réactiver, de les réinventer. On en revient aux valeurs rassembleuses, aux projets humanistes. À nous d'établir le plus de passerelles possible. » Ainsi, un tableau de Marc-Aurèle Fortin représentant des ormes qui ont disparu, *La Ferme à Sainte-Rose*, peut évoquer l'environnement et le respect de la nature. *La Pastourelle*, de Suzor-Coté, qui montre une jeune bergère, dénonce le travail des enfants et rejoint le combat actuel de la militante pakistanaise Malala Yousafzai pour le droit à l'éducation. « Nous sommes des passeurs de patrimoine, et c'est de cette manière qu'un tableau ancien peut devenir un référent pour les jeunes Québécois. »

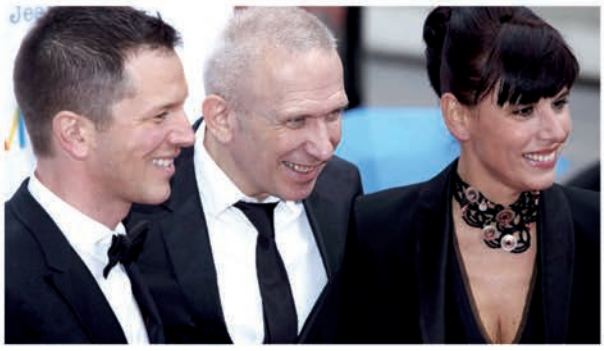
Des artistes lointains qui parlent d'actualité, des expositions aux filtres multiples et, toujours, une vision globale d'avant-garde pour un contenu pertinent. « Voilà ce qui fait que nos projets s'exportent partout dans le monde, que nos publications sont reconnues et que, sur place, nos expositions sont aimées », soutient Nathalie Bondil. Cette année, huit villes accueilleront les expositions du MBAM, du jamais vu. Cette diffusion entraînera une diminution de 60 % des coûts de production. Cette logique entrepreneuriale permet donc au MBAM de rebondir malgré des compressions budgétaires à répétition, transformant l'austérité en contexte porteur.

Cette stratégie efficace allie l'exportation des expositions, l'engagement social, une fondation et l'éducation. « Travailler dans un musée, c'est avoir le sens de la transmission. Alors que nos expositions s'inscrivent dans l'événementiel, nous activons nos collections anciennes dans une perspective d'éternité, un travail qui me plait énormément. » Transmission et enseignement : voilà une mission que le MBAM concrétise avec dynamisme et créativité, entre autres grâce au projet ÉducArt, qui a pour but

Ci-dessus à gauche : ***la bannière* Liberté, je dessine ton nom,** ***affichée au MBAM tout juste après l'attentat contre* Charlie Hebdo, *à Paris, le 7 janvier 2015.***

Ci-dessous à gauche : ***Nathalie Bondil accompagnée de Jean Paul Gaultier et de Thierry-Maxime Loriot, commissaire de l'exposition* La planète mode de Jean Paul Gaultier – De la rue aux étoiles *et ancien mannequin international.***

Ci-dessous à droite : ***Nathalie Bondil accueille Yoko Ono, artiste et veuve de John Lennon.***



PHOTOS : MBAM – NATASHA GYSIN – MBAM

PORTRAIT D'UN LEADER

de créer des ressources éducatives numériques pour les élèves et les enseignants du secondaire. « Pour moi, c'est important que nos collections soient transmises aux générations futures, que celles-ci les reconnaissent, les aiment, se les approprient. Nous avons donc engagé deux enseignants qui travailleront de concert avec les enseignants de toutes les disciplines afin de tisser des liens de contenu entre les œuvres et les cours enseignés », explique la directrice du MBAM, qui ajoute que son équipe travaille très fort pour présenter, en 2017, dix-sept thématiques allant du corps à l'écologie en passant par la liberté ou le territoire, et ce, dans dix-sept écoles partenaires.

En fait, Nathalie Bondil le dit sans détour : elle n'aura de repos que lorsque la culture, dont les musées sont des vecteurs fertiles, sera considérée comme étant essentielle à la santé, au même titre que le sport.

En attendant, c'est l'exposition sur Robert Mapplethorpe, ce grand photographe américain qui a énormément choqué pendant les années 1980, qui occupe Nathalie Bondil. « Il s'agit d'une rétrospective d'une vaste ampleur sous un angle militant. Mapplethorpe, c'est une exposition porte-étendard de tout ce qui est interracial : le blanc, le noir, l'homosexualité, la lutte contre le sida. » Ce projet à l'envergure d'une grande expédition la rend volubile. « Une exposition,

« C'est important que nos collections soient transmises aux générations futures, que celles-ci les reconnaissent, les aiment, se les approprient. »

c'est une destination, une destination qui fait rêver, qui inspire. Comme lorsque Amundsen, cet explorateur norvégien du début du 20e siècle, a décidé d'aller au pôle Sud. Et chaque membre de l'équipage donne le meilleur de lui-même. »

Chez Nathalie Bondil, confiance et optimisme sont des valeurs fondamentales. Elle explique que la bonne humeur transforme l'anxiété en excitation. Heureusement, car la production d'une exposition, qui porte inévitablement son lot de déconvenues, occasionne un grand stress tout au long du processus. « L'échec n'est pas une option ! Plutôt mourir que de se planter », s'exclame la conservatrice. Pourtant, elle confie qu'elle n'est jamais entièrement satisfaite des projets tant elle les voit grands. Et elle éprouve un infini soulagement lorsque tout est enfin prêt.

Et, déjà, elle met le cap sur la prochaine destination. ■

PHOTOS DE NATHALIE BONDIL • DIRECTEUR PHOTO : ERIC SOULIER – PHOTOGRAPHE : MARTIN GIRARD – ASSISTANT PHOTOGRAPHE : MARTIN GROS – COIFFEUSE-MAQUILLEUSE : MARILOU BERGERON

PHOTOS : MBAM, NATACHA GYSIN – JEAN-FRANÇOIS BIBÈRE

Les Studios Art & Éducation Michel de la Chenelière, en accès libre, sont consacrés aux activités et aux expositions éducatives. S'étendant sur 1 500 m², ils comptent un lounge des familles, sept studios-ateliers ainsi qu'un espace d'exposition.

Annexe 25. Quand M.Léon caricature les artistes

La gauche et les patrons

par Eric Zanetto

TANT qu'il n'y aura pas dans ce pays des principes simples – par exemple, tout salaire supérieur à 40 000 ou 50 000 francs par mois est anormal –, il y aura des dérapages de violence qui seront justifiés », déclarait un jour le député socialiste Ségolène Royal. Si l'on peut regretter la « justification » de violences que propose cette phrase – violences qu'en l'occurrence on ne voit guère venir, en tout cas en rapport exact avec cette revendication –, on peut saluer, dans ces propos, la reprise d'une position critique sur la question de l'entreprise, à tout le moins d'un « dialogue critique », entre tradition de la gauche et univers économique.

La gauche de gouvernement a, dans les années 80, rapidement opéré sa conversion sur cet article, se lançant dès lors dans une surenchère de gestes de bonne volonté, voire de cadeaux en direction de l'entreprise, que la tendance chevènementiste est presque encore seule aujourd'hui à déplorer. Voulant montrer combien elle empruntait désormais les voies de la rationalité économique propre au XX[e] siècle libéral, la gauche voulut donner des gages, allégeant les charges, diminuant l'impôt sur les sociétés, organisant un transfert de la fiscalité vers les ménages qu'a prolongé l'actuelle majorité, jusqu'à compromettre, semble-t-il, une reprise durable de la consommation. Erreur pourtant dénoncée depuis longtemps par la meilleure tradition libérale : agir dans l'intérêt du libéralisme économique n'est pas agir dans l'intérêt de la seule entreprise, dont les vues à court terme nuisent souvent à l'équilibre du marché.

Plaider en faveur de l'économie de marché tout en admettant que cette attitude puisse se doubler d'un certain nombre d'exigences envers les entreprises, telle serait alors la position idéale d'une future gauche de gouvernement qui, à l'heure de faire campagne, saura faire entendre sa différence. On dit beaucoup, aujourd'hui, que les programmes de la majorité et de l'opposition ne diffèrent que sur des points de détail, voire des clauses de style : la question de l'entreprise, masse critique de la société contemporaine, est pourtant bien un enjeu sur lequel il serait opportun de renouer avec une réflexion un tant soit peu autonome. Car, insistons-y, l'économie d'entreprise, à son extrême, rentre clairement en conflit avec l'économie de marché : la valorisation du profit indépendamment de sa signification économique ne peut être un principe authentiquement libéral.

Les rémunérations aberrantes – un patron gagnant 150 ou 200 fois plus que ne gagnent ses propres employés – ne résultent guère d'une formation rationnelle des prix. Elles sont davantage le reflet d'une position de force que de la libre formation du coût des facteurs.

Enfin, l'insécurisation méthodique des salariés de l'entreprise sous prétexte d'émulation ne fait que rendre caduc tout espoir de reprise, l'épargne de précaution absorbant alors l'essentiel des surplus. Un colbertisme de la rente, ainsi que l'analyse l'économiste Jacques Bichot, où les profits sont octroyés davantage par un Etat manipulant les taux d'imposition que par le marché, s'est ainsi créé sous nos yeux.

C'est d'ailleurs une position très proche qu'adopte l'intéressante publication du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, éditée sous la direction de Didier Livio sous le titre *L'Entreprise au XXI[e] siècle*. Les jeunes entrepreneurs s'y attaquent à un certain nombre de valeurs d'entreprises qui rendent de bien mauvais services à l'économie libérale, constatant que, *« depuis vingt ans, l'entreprise, pour gagner, fait perdre la société »*. Proposant l'instauration d'un salaire maximum, d'une peine de mort pour les entreprises, plaidant pour un meilleur contrôle par l'Etat, notamment de la création de monnaie par les banques de second rang, ils martèlent leur conviction que *« le capitalisme non régulé explosera comme a explosé le communisme »*, si l'on ne saisit pas la chance de replacer l'homme au cœur de la société, et si l'on se contente de la seule régulation par la rente. Mais surtout, ils dénoncent cette mode qui veut qu'on confie à l'entreprise des missions qui relèvent clairement, soit de l'Etat, soit d'autres acteurs sociaux : intégrer, éduquer, entre autres.

> Un colbertisme de la rente, où les profits sont octroyés davantage par un Etat manipulant les taux d'imposition que par le marché, s'est créé sous nos yeux

On aurait aimé – attitude archaïque sans doute – que la gauche française s'intéressât à ces questions avant qu'un syndicat patronnal, même dynamique, ne les propose. Il existe bel et bien une « autre politique », celle qui prendrait en compte le désarroi de nombre de Français-salariés face à l'arbitraire de nombre d'entreprises, de Français-consommateurs qui, désormais, payent en bonne part l'impôt naguère dévolu au socialisme, lors même que, chacun le sait, ces dernières ont reconstitué des taux de profit confortables et un taux d'autofinancement record. Mais le niveau absolu des profits n'est pas, en tant que tel, un indice de bonne santé d'une économie de marché : ces profits ne sont pas forcément productifs.

On l'aura compris : ce qui inquiète à l'évidence les jeunes dirigeants, c'est que l'entreprise hypostasiée fasse pire que simplement déplaire, être antisociale... mais qu'elle compromette le milieu même dans lequel elle évolue, en laissant *volens nolens* s'agrandir la fracture sociale. Le souci, sans doute sincère, est donc aussi un intérêt bien compris. L'entreprise tend à faire du bénéfice et rien d'autre que cela. Aussi ne faut-il guère attendre qu'elle se fasse *« citoyenne »* ici ou là, choisissant parfois l'intérêt général contre le sien propre, pour faire plaisir. Sophie de Menthon, codirigeante du cercle Idées, actions, entreprises, ne dit pas autre chose quand elle avoue : *« Le concept d'entreprise citoyenne n'a pas de sens. »*

Ce dialogue critique avec des entreprises dont les patrons eux-mêmes, dans bien des cas, montrent la direction, il est temps que la gauche le renoue. Pour montrer qu'on peut avoir fait son chemin sans avoir viré de bord, démontrer aussi qu'il n'est pas forcément besoin d'aller chercher du côté de Maastricht les raisons d'un certain immobilisme économique et social national. Ainsi, la gauche pourra se définir sans nulle contradiction comme moderne, européenne et soucieuse des équilibres sociaux, tout en remettant l'économie au service de l'homme, en renouant avec la défense de l'homme au travail – clef de voûte de l'idée de gauche, ou alors il n'en reste plus rien.

Eric Zanetto *est professeur de philosophie, maître de conférences à l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris.*

Quand M. Léon caricature les artistes

par Alain Kirili

Le documentaire *Le Marchand, l'artiste et le collectionneur*, diffusé, le vendredi 4 octobre, par Arte traite du mercantilisme de l'art contemporain et fut diffusé au moment précis de la Foire internationale d'art contemporain (FIAC), foire qui tente de doper l'activité commerciale de l'art dans une période pourtant bien difficile. Arte y va bien légèrement en finançant un film de soixante-dix minutes tout entier consacré à une caricature de la vie artistique, sans réserve, sans aucune distance, ce qui permet tous les amalgames.

Pourtant, les artistes et les galeries sont dans une situation très précaire qu'ils assument avec une dignité remarquable (malheureusement pas évoquée dans le film). L'indigence matérielle dans laquelle la recherche artistique se trouve est très grave. Aujourd'hui, pour un artiste, accepter une exposition, même dans la perspective prestigieuse d'un musée ou d'un centre d'art, représente un coût qu'il ne peut plus assumer seul.

Ce constat n'a pas la drôlerie kitsch du film qui célèbre la vulgarité des opérations commerciales. La réalité est plus complexe : exposer, c'est prendre contact avec un public qui a un désir de comprendre et qui demande à la création de participer à la vie d'une époque difficile et déprimée. Exposer, c'est aussi l'expérience indispensable d'un laboratoire : vérifier l'existence d'une œuvre en dehors de l'atelier.

En outre, l'artiste est aujourd'hui souvent menacé par les impayés des galeries et, à son tour, peut se retrouver dans l'incapacité de faire face à ses frais fixes. C'est la liberté de création de plusieurs générations qui est menacée. On est bien loin des signes de richesse et de l'art de vivre étalés dans ce film ! Ce documentaire aurait dû réfléchir sur ces problèmes de fond, qui touchent à toute notre culture, et révéler que la création se développe difficilement mais indépendamment des caprices du marché. Lorsque l'auteur, Jean-Luc Léon, ne laisse filtrer qu'une vision mercantile, une image discréditée de l'artiste et de ceux qui l'entourent, il prend une lourde responsabilité politique par les temps qui courent.

Si, dans le film, le peintre Dado accepte, à la demande de son marchand, d'effacer un « zizi », tous les artistes ne cèdent pas si facilement à une telle suggestion. Probablement pas même Dado. Cette séquence arrive sans aucune précaution et pourrait faire croire le contraire. Dans la majorité des cas, l'artiste imposera ses vues jusqu'à la rupture. Ce sera à prendre ou à laisser. La liberté symbolique de l'artiste est à ce prix. De tout temps, et aujourd'hui encore !

> Un créateur qui défend son œuvre n'est pas, comme dans ce film, forcément un affairiste

L'humour bon marché banalise, occulte des aspects essentiels et fragiles d'un contexte artistique. Je refuse l'humour à n'importe quel prix ! Ce film ne laisse place que pour ceux qui, après un gros rire gras, veulent se replier sur les valeurs sûres des traditions et du folklore. Pour ceux-là, comme pour ce film, la création, il y en a assez ! Voilà qui concerne très vite, par extension, les écrivains, le cinéma, la liberté de pensée, toutes les libertés.

Un artiste qui défend son œuvre n'est pas comme dans ce film forcément un affairiste, mais un individu qui assume les responsabilités sociales et économiques que son œuvre exige. Il est obligé de sortir de son atelier pour faire face aux exigences, par exemple, d'une commande publique. Pour le peintre-sculpteur Louis Cane, rencontrer M. Lang ou M. Toubon participe du courage d'un artiste qui lutte pour son œuvre. Il est invraisemblable de le tourner en dérision. Cane est piégé par un montage qui juxtapose à ses dépens ses rencontres avec des personnalités politiques. Ce cadrage populiste ridiculise ses efforts.

En consacrant leur vie à leur œuvre, les artistes s'appuient sur une conception d'intégrité de l'œuvre d'art et ils sont attentifs à la perception qu'ils donnent d'eux-mêmes dans la société. Même prudent, chacun peut néanmoins voir sa confiance trahie et être victime d'une manipulation. Il faut, cependant, garder une marge de générosité et d'ouverture en accueillant photographes, critiques, journalistes et cinéastes : nous luttons ensemble pour plus de vérité, malgré quelques Léon ! A propos, M. Léon, à quelle idéologie profite ce film ?

Alain Kirili *est sculpteur.*

Les habits neufs de la justice

Suite de la première page

Quelques-uns s'en plaindront, car la docilité de l'autorité judiciaire rendait plus facile le travail des gouvernements. Si le pouvoir judiciaire se redresse, nous avertissait Tocqueville, c'est que le pouvoir politique s'affaisse. Sans doute le pouvoir judiciaire a-t-il profité de la tourmente qu'ont traversée les pouvoirs traditionnels. Il a profité aussi de la puissance nouvelle des médias. Mais il est difficilement contestable qu'une justice libre, dégagée de la tutelle de l'exécutif, gardienne de l'Etat de droit, enfin devenue contre-pouvoir, soit un vrai progrès de notre démocratie, même si ce progrès nous secoue et parfois nous dérange.

Cette force nouvelle de la justice, les juges l'ont notamment conquise dans le combat contre la corruption. Il est probable que, s'ils n'avaient pas conduit ce combat, la corruption eût, dans notre pays comme dans d'autres, assuré sa dictature. Elle avait, progressant avec le temps, imaginé mille formes nouvelles pour habiller sa séduction.

Le capitalisme, enfin débarrassé des morales et des idéologies qui s'en méfiaient ou qui le combattaient, contraint d'être plus habile et plus sauvage dans les pays dont les vieilles traditions avaient installé sur son chemin tant d'autorisations à enlever, tant de forteresses à conquérir, pouvait-il vraiment redouter d'autre obstacle que celui de la justice ? Notre démocratie a vérifié, si elle en avait besoin, dans les secousses de ce dur combat qui n'est pas achevé, le rôle que peut jouer, pour la servir, un pouvoir judiciaire indépendant et fort.

Bien sûr, cette indépendance n'est pas sans danger. Il en est de ce nouveau pouvoir comme des autres. Porté par lui-même, souvent soutenu par les médias qui attendent beaucoup de lui, il risque à son tour de devenir un pouvoir absolu ne supportant aucun contre-pouvoir. Le rigoureux respect de l'Etat de droit, qu'il a mission d'assurer, est sa limite naturelle. Mais si la justice vient, exaltée par son rôle, à se placer au-dessus de l'Etat de droit, elle risque, débarrassant la démocratie d'un péril, de lui en faire courir un autre.

Comment borner tout pouvoir sans porter atteinte à son indépendance, dans un pays tant épris de pouvoirs absolus et de pouvoirs dociles ? Comment « responsabiliser » le juge moderne – car le temps est passé des citoyens tenus pour infaillibles et donc irresponsables – sans jamais compromettre son indépendance ? Voici quelques problèmes qui pourraient nous occuper, et beaucoup de juges s'en préoccupent. Mais la meilleure manière de ne pas se poser de telles questions reste sans doute, pour quelques nostalgiques, de ramener le juge à ce rôle subalterne qui lui convenait si bien ! Ne suffisait-il donc pas de le couvrir d'hermine et de décorations, et de lui parler avec respect ?

Vient, dans notre débat d'images, la détention provisoire, aussitôt confondue avec la justice. Le juge d'instruction est seul en scène. La justice qui n'est pas pénale, la justice pénale qui n'est pas d'instruction semblent effacées. Notre débat ne voit que ce juge, solitaire et très puissant, qui met en examen et qui met en prison.

Est-il permis de parler de la détention provisoire sans être contraint d'exalter ni de maudire le juge d'instruction ? C'est la loi – non le juge – qui réglemente la détention provisoire et permet qu'elle soit ordonnée *« pour préserver l'ordre public »*, cet ordre public si vague et si vaste que chacun peut y mettre ce qu'il veut. Mais nous avons bonne conscience chaque fois qu'une détention nous semble injuste : nous faisons porter au juge la responsabilité du législateur.

Notre droit de la détention provisoire est le fruit naturel de notre vieille tradition inquisitoriale. Moyen de pression incitant à l'aveu, satisfaction donnée à nos appétits répressifs, la détention provisoire n'a cessé de satisfaire notre mentalité. Elle a traversé tous les régimes, seulement soumise à de timides aménagements. Chacun, en France, semble supporter aisément la prison préalable à tout jugement, pourvu qu'elle saisisse ceux qu'il déteste, ceux qu'il redoute. Ce ne sont pas du tout les mêmes détentions qui indignent ici et là.

Si nous étions assez raisonnables pour modifier vraiment un droit archaïque, nourri de notre histoire, nous y parviendrions sans tant d'agitation. Les propositions sont nombreuses – pour certaines déjà votées par le Sénat – qui ouvrent la voie à une réforme qui ne soit pas que d'apparence. Nous pourrions mieux définir et limiter les cas exceptionnels où la détention provisoire peut être ordonnée, et demander au juge de préciser les circonstances particulières, propres à l'espèce, qui fondent sa décision. Nous pourrions limiter la durée de la détention en matière correctionnelle, et même en matière criminelle, sans permettre aucun renouvellement. Nous pourrions prévoir, pour tenter de découragier l'injustice, que toute détention provisoire suivie d'un non-lieu ou d'un acquittement obligera l'Etat français à réparation, alors que notre droit actuel atteste sa cruauté, exigeant que la victime d'une détention injustifiée apporte la preuve d'un préjudice *« manifestement anormal et d'une particulière gravité »*. Il serait possible, sans grands remous, de réformer la détention provisoire et de vraiment protéger les droits de l'homme. Mais ce progrès, beaucoup y sont indifférents, qui préfèrent débattre du juge d'instruction, du très méchant juge qui incarcère trop aisément, ou du très courageux juge qui défie les puissants et les jette en prison.

> Le pouvoir judiciaire a cessé d'être un mythe, il est indépendant et fort, et il combat les maladies, si dangereuses pour la démocratie, que le règne de l'argent porte avec soi

Le secret de l'instruction est, lui aussi, le lieu de tous les malentendus. Il fut, à l'origine, dans la tradition de l'inquisition, une règle protectrice de l'enquête, assurant son mystère et sa tranquillité. Il a semblé devenir, avec le temps, une règle protectrice des droits de la personne poursuivie. Ce secret est édicté *« sans préjudice des droits de la défense »* et la jurisprudence n'a cessé de réduire le nombre de ceux qui y sont soumis. Quel est aujourd'hui le rôle de ce secret dont la raison d'être est équivoque ? Et quelle est la portée d'un secret auquel certains, *« qui concourent à l'instruction »*, sont astreints, tandis que d'autres en sont libérés ?

Nous pourrions aussi nous demander si la puissance et l'habileté moderne des techniques d'investigation permet le maintien de ce secret, nous interroger sur les inconvénients d'un secret tant proclamé et tant transgressé, dont chacun fait ce qu'il veut, nous pourrions réfléchir à des moyens plus efficaces de protéger les droits de la personne.

Mais dès qu'il est question du secret de l'instruction, chacun est tenté de penser à soi, pour l'attaquer ou le défendre, selon ses besoins. Le gouvernement rêve d'un secret qui le protégerait bien, ceux qui veulent le mettre en difficulté se font les partisans d'une merveilleuse transparence. Les médias, qui portent le plus grand intérêt aux instructions pénales, reprennent vite à leur compte la vieille théorie d'une liberté absolue de l'information qui ne saurait tolérer aucun secret. Beaucoup de ceux qui participent à l'instruction défendent son secret, conduits à ce noble combat par le fait qu'ils en sont dispensés ou qu'ils s'en dispensent. Ainsi risquons-nous de perdre notre temps à des affrontements d'autant plus vigoureux qu'ils sont vains.

Que d'ambiguïtés entourent aussi la présomption d'innocence ! Elle signifie, en droit judiciaire, que celui qui comparaît devant un tribunal est présumé innocent, et qu'il demeure innocent jusqu'à ce qu'il soit condamné. Nous savons bien que notre système d'instruction rend ce beau principe illusoire : la mise en examen, le renvoi, par un juge d'instruction ou par une cour d'appel, devant une juridiction de jugement sont des décisions prises par des juges, qui ne laissent à la présomption d'innocence qu'un champ symbolique.

Peut-on sérieusement prétendre que ce prévenu qui comparaît devant un tribunal correctionnel est présumé innocent quand deux décisions de justice ont déjà nourri une présomption contraire ? Ceci n'est pas le fait du juge, c'est la loi qui régit ce droit écartelé entre ses principes et sa réalité. Voudrions-nous donner à la présomption d'innocence une plus vaste portée, affirmer qu'elle protège chacun d'entre nous contre toute publicité d'un acte quelconque de l'instruction judiciaire ? Nous pourrions réfléchir aux moyens, difficiles, de défendre ce droit évident de la personne humaine, dans un monde nouveau qui ne tolère aucun secret et recherche à tout prix des coupables.

Sans doute un pouvoir judiciaire devenu indépendant et fort est-il seul capable de protéger ce que nous appelons la présomption d'innocence – qui n'est en réalité qu'un élément de l'honneur, de la dignité, de l'intimité de chacun – par l'application rigoureuse du droit. Mais nous retrouvons nos chères contradictions. Ceux qui exaltent le pouvoir judiciaire et revendiquent sa vigueur s'indignent dès que ce pouvoir les contrarie, défendant au besoin contre eux les droits de la personne. Telle est notre tentation permanente : exiger des autres qu'ils respectent le droit, mais nous en dispenser ; placer notre droit au-dessus du droit.

Oubliant cette mélancolie qui nous habite, nous pourrions observer heureusement les progrès de notre vieille démocratie. Le pouvoir judiciaire a cessé d'être un mythe, il est indépendant et fort, et il combat fort utilement les maladies, si dangereuses pour la démocratie, que le règne de l'argent porte avec soi.

Et nous pourrions réfléchir ensemble aux moyens de réduire, dans notre procédure pénale comme ailleurs, la distance qui sépare nos principes et nos lois. Mais dès que nous parlons de la justice, nous ne parlons plus d'elle. Elle n'est qu'un séduisant prétexte dont s'habillent nos utopies, nos humeurs et nos intérêts.

Jean-Denis Bredin

LES PUBLICATIONS DU *Monde*

Un ancien numéro vous manque ?

(Commande et envoi à domicile)

3615 LEMONDE

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements VII
Résumés de la thèse IX
Liste des tableaux XIII
Liste des figures XV
Liste des encadrés XVI
Liste des annexes XVIII

Introduction générale 1

1. Contexte et enjeux de la recherche : intérêt et actualité du sujet 3
1.1. Contexte général : une société réconciliante 3
1.2. Préoccupations managériales 4
1.3. Préoccupations académiques 8
2. Problématique et questions de recherche 8
3. Champs de la littérature- Fondements théoriques de la recherche 10
4. Méthode mobilisée pour la réalisation du terrain empirique 10
4.1. Première phase empirique 10
4.2. Deuxième phase empirique 11
5. Contributions académiques, managériales et méthodologiques attendues 11
5.1. Contributions académiques 11
5.2. Contributions managériales 12
5.3. Contributions méthodologiques 12
5.3.1. La mobilisation de méthodes qualitatives 12
5.3.2. Méthode des cas fouillée et immersive dans une visée compréhensive 13
6. Structure et progression détaillée de la thèse 14
6.1. Progression détaillée de la thèse 14
6.2. Schéma de synthèse représentant le cheminement de la réflexion vers la problématique 17
6.3. Schéma de synthèse représentant la structure de la thèse 18

PARTIE 1. FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA THÈSE REVUE DE LA LITTÉRATURE, MÉTHODE DE RECHERCHE GÉNÉRALE ET ÉTUDE EXPLORATOIRE 19

Chapitre 1. La logique du binôme Culture-Marketing : de la miscibilité de deux « cités » 21
Section 1. Caractéristiques du secteur culturel français 22
1. Reconstitution et mise en perspective historique 22
1.1 Culture : entre polysémie et philosophie 22
1.2. Duo politique-culture : « En France, depuis Louis XIV, la culture est une affaire d'État » 25
1.3. Tryptique culture-politique-économie : « Quatre-vingt-sept cinéastes européens souhaitent que Google et Amazon financent le cinéma » 28
2. Délimitation et acteurs opérationnels du champ culturel 32
2.1. Typologie et structure des organisations culturelles 32
2.2. Les missions originelles 36
2.3. Le produit culturel : l'exception culturelle ? 37
Section 2. La mise en place d'un marketing adapté aux spécificités du secteur culturel 40
1. Fondements théoriques de l'économie de la culture 40
1.1. Les auteurs classiques 40
1.2. Les auteurs contemporains : économie et culture : duo viable ? 41
2. Fondements théoriques de l'orientation-marché 43
2.1. Conceptualisation de l'orientation-marché 43
2.2. Conceptualisation de l'orientation marché dans l'organisation culturelle 44

3. Philosophie marketing dans l'organisation culturelle : l'orientation-publics 45
3.1. Dimension conceptuelle du marketing dans les organisations culturelles 46
3.2. Dimension opérationnelle 47

Chapitre 2. Sociologie et marketing : un échange interdisciplinaire potentiellement fertile pour comprendre une recherche sensible en gestion 51
Section 1. Sociologie de la culture et marketing : dialogue et complémentarité 52
1. Comportement des consommateurs « cultivés » 52
1.1. Modèle de la légitimité culturelle 52
1.2. Émergence de profils dissonants 54
1.3. Études sociologiques des publics 55
2. Le courant de l'expérience 58
2.1. Fondements théoriques 58
3.Théorie de la consommation culturelle 59
3.1. Fondements théoriques 59
3.2. Figure du public – de la demande 60
Section 2. Comprendre les freins à l'intégration du marketing dans les domaines de la culture 63
1. Approche microcosmique 63
1.1. La Théorie de la Justification 63
1.2. Artistes versus Managers 67
2. Approche culturaliste 69
2.1. La Théorie des Dimensions Culturelles 69
2.2. La logique de l'honneur 71

Chapitre 3 : De la problématique au « discours de la méthode » 77
Section 1. Positionnement épistémologique 77
1. Les principaux paradigmes en sciences de gestion 77
2. L'adoption d'une position « positiviste aménagée » ou « réaliste transcendantale » 79
Section 2. La stratégie générale de recherche ou « design » de la recherche 81
1. Le type de recherche : l'exploration qualitative 81
2. Mode de raisonnement de la recherche : l'abduction 82
3. L'élaboration du design de la recherche 83
3.1. Représentation graphique de l'élaboration du design 83
3.2. Deux études empiriques 86
4. La fiabilité et la validité de la recherche conduite 88
4.1. La fiabilité de la recherche 88
4.2. La validité de la recherche 88
4.3. Synthèse : application des « test-qualités » de Hlady-Rispal (2002) 90

Chapitre 4. L'exposé de la phase qualitative exploratoire 93
Section 1. Etude exploratoire : utilité et déroulement 93
1. La conduite et le rôle de l'étude exploratoire 93
1.1. Rôle et intérêt de la phase exploratoire d'une manière générale 93
1.2. Déroulement général sous forme narrative 94
1.3. Traitement des données 98
Section 2. Résultats de l'étude empirique préliminaire 100
Thème 1. Identification d'un « service tourné vers le public » : entre flou sémantique et discours anachronique 100
Thème 2. L'orientation-marché : une mise en œuvre effective partielle 104

Thème 3. Le marketing : perception de son rôle et de sa nécessité 106
Thème 4. Manifestation d'un état de tension 109
Section 3. Synthèse 111

PARTIE 2. ÉTUDES DE CAS 115

Chapitre 5. Recherche et méthode des cas 117
Section 1. La phase d'étude de cas en général 117
1. Caractéristiques et objectifs de l'étude de cas 117
1.1. L'étude de cas en sciences de gestion 117
1.2. L'étude de cas en sciences sociales : pour un guide préalable à la phase d'étude de cas 118
2. L'échantillonnage ou la sélection des cas 119
2.1. Cas unique ou cas multi-sites ? 119
2.2. Statut des cas étudiés 122
3. Déroulement général de la phase d'étude de cas 123
Section 2. Sources de données et méthodes d'analyse 125
1. Les sources de données utilisées 125
1.1. Les entretiens semi-directifs 126
1.2. L'étude de documents 132
1.3. L'observation non-participante 133
1.4. Les techniques projectives 138
2. Méthode d'analyse 142

Chapitre 6. Cas pilote : La bibliothèque nationale de France 145

Partie 1. Présentation de l'institution 146
Partie 2. Analyse intra-cas BnF 150
Section 1. Discours institutionnel et modalités concrètes 150
Section 2. Action-réaction : de l'introduction au rejet du corps étranger 168
Section 3. L'approche psychanalytique pour comprendre une recherche sensible en gestion : le refoulé de la structure 179
Section 4. Les obstacles et conflits éventuels de représentation 186
Section 5. Un départ du marketing... 195
Section 6. ... Pour une intégration du marketing recalibrée 202

Chapitre 7. Quatre analyses intra-cas 213
Section 1. Analyse intra-cas Bpi 213
Section 2. Analyse intra-cas Musée national d'art moderne (Centre Pompidou) 234
Section 3. Analyse intra-cas Musée des beaux-arts de Montréal 263
Section 4. Analyse intra-cas Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) 292

Chapitre 8. Contributions de l'analyse inter-cas 311
Section 1. BnF, Bpi, BAnQ 312
Thème 1. Modalités organisationnelles propitiatoires à l'intégration du marketing 303

Thème 2. Représentations erronées et assimilations abusives : le conflit des mondes 316
Thème 3. Les conséquences organisationnelles et psychiques du rejet pour les « vrais marketers » 319

Section 2. Le MNAM et le MBAM 323

Thème 1. Professionnalisation du département marketing 323
Thème 2. Vision du musée partagée : innovation et modèle social au centre du discours 325
Thème 3. Exercice du leadership : caractéristiques personnelles en faveur du marketing 327
Thème 4. Confrontation du système de gouvernance du musée canadien-français : deux regards croisés 328

Chapitre 9. Discussion des résultats 331

Section 1. Rappel des propositions 331
1.1. Rappel du terrain empirique 331
1.2. Les propositions élaborées après l'analyse du cas BnF 331
Section 2. De la mise au jour de « lois » générales 333
Section 3. Synthèse 338

Conclusion générale 341
1. Projet initial de la recherche 341
1.1. Contexte de la recherche 341
1.2. Intérêts de la recherche 341
1.3. Orientations de la recherche 342
2. Retour sur les principaux résultats 343
2.1. Rappel des résultats de l'enquête sur l'actualité du conflit réalisée par Chiapello (1998) 343
2.2. Principaux résultats du travail empirique effectué dans le cadre de la thèse 344
3. Contributions de la thèse 348
3.1. Contributions théoriques 348
3.2. Contributions managériales 349
3.3. Contributions méthodologiques 349
3.4. Contributions pédagogiques 350
4. Limites de la recherche 350
5. Voies de recherche potentielles 351

Liste des références 353
Annexes 371
Table des matières 513