



WORKSHOP #1



RESTITUTION DU WORKSHOP

CONSTRUIRE LA DURABILITÉ DE NOS MUSÉES

27 ET 28 JANVIER 2022

PALAIS BEAUX-ARTS LILLE

Le Palais des Beaux-Arts de Lille formalise sa démarche de mise en écoresponsabilité en visant tout à la fois des objectifs environnementaux et d'inclusion.

En partant de la mise en œuvre de l'exposition **Expérience Goya**, projet innovant d'exposition immersive écoconçue, le Palais des Beaux-Arts souhaite interroger concrètement la notion de durabilité dans ce qu'elle implique pour les musées.

Les objectifs de cette initiative spontanée et fédératrice : partager les expériences, susciter la discussion et le débat dans le but d'éclairer nos pratiques et d'enrichir nos capacités d'action sur ces sujets d'avenir.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

TABLE RONDE #1 :	4
LA POLITIQUE DES INSTITUTIONS : LES MUSÉES DOIVENT-ILS CHANGER DE PARADIGME ? COMMENT LE PEUVENT-ILS ?	
Le modèle actuel du musée remis en cause à l'aune de la crise écologique	4
Concilier activité culturelle et objectifs d'écoresponsabilité : un défi pour les musées	5
Repenser le modèle du musée suppose une sensibilisation des équipes aux enjeux durables ainsi qu'une collaboration étroite entre les institutions.	7
TABLE RONDE #2 :	9
L'APPROCHE SCÉNOGRAPHIQUE : QUELS SONT LES LEVIERS ET LES FREINS DE L'ÉCOPRODUCTION DES EXPOSITIONS ?	
De l'écoproduction à l'écoconception	9
Rapprocher les scénographes et commissaires dans les projets d'expositions, une condition sine qua non de l'écoconception	10
Quels outils pour accompagner la mise en éco-responsabilité des musées ?	11
TABLE RONDE #3 :	14
LE BILAN CARBONE ET L'ANALYSE DU CYCLE DE VIE, DES OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION ET À LA CONCEPTION ?	
Bilan Carbone : photographie à l'instant T utile pour entrer dans le sujet, mais limitée dans l'exhaustivité de ses résultats.	14
L'analyse en cycle de vie ou les approches en flux, des approches plus robustes mais plus complexes à mettre en œuvre.	15
Le choix d'une méthode de calcul	16
A terme, la question de la réduction des déchets et du réemploi	18
TABLE RONDE # 4 :	20
NUMÉRIQUE ET DURABILITÉ : NOUVEL ELDORADO OU CHIMÈRE ?	
Le numérique in situ ou comment parvenir à usage durable et raisonné du numérique dans les expositions et les collections permanentes	20
Le numérique en ligne : pour un usage ciblé, adapté et réutilisé	23
TABLE RONDE #5 :	26
COMMUNICATION ET MECENAT: COMMENT COMMUNIQUER DURABLEMENT ? COMMENT COMMUNIQUER SUR LE DURABLE ?	
Communiquer en interne et en externe pour accompagner le changement	26
Communiquer sur le durable c'est développer une « pensée de la complexité » (Laurence Perrillat)	27
Communiquer durablement : engager un nouveau discours au-delà des collections	29
TABLE RONDE # 6 :	33
PUBLICS : INCLUSION, NON-DISCRIMINATION, IMPLICATION, PARTICIPATION, EN QUOI LA DURABILITÉ EST AUSSI UNE MANIÈRE DE RENOUVELER NOTRE APPROCHE DES PUBLICS ET D'ÉVOLUER AVEC EUX ?	
Que signifie inclure les publics ? Quelle place leur réserver ? Qu'est-ce-que cela implique pour les musées ?	33
Comment impliquer tous les publics ?	36
FOCUS # 1 :	39
EXPERIENCE GOYA : EXPERIMENTER L'ECOCONCEPTION	
FOCUS # 2 :	42
SENSORY ODYSSEY, UNE EXPERIENCE DURABLE	
FOCUS # 3 :	44
AUGURES LAB SCÉNOGRRRRAPHIE : COOPÉRATION ET MISE EN COMMUN	

INTRODUCTION

La mobilisation d'institutions muséales en direction du développement durable est déjà ancienne dans certaines régions du monde – en Amérique du Nord notamment. En France, ce phénomène est plus récent, surtout comparativement à d'autres secteurs culturels tels que l'art lyrique, la musique actuelle ou encore la production audiovisuelle.

Depuis la COP21 et la crise sanitaire actuelle, on observe nonobstant une véritable prise de conscience de la prégnance de cette question et surtout une volonté d'agir. Aux côtés des institutions, d'autres acteurs et actrices se mobilisent : des collectifs, des associations ou des cabinets qui agissent en « conseil »¹ ou en fédérateurs² pour promouvoir la durabilité dans les musées. Il est également à noter la mobilisation de milieux connexes, des collectifs de galeries³ et des artistes contemporains s'illustrant en créateurs carbon free ou en activistes-citoyens et citoyennes.

Les musées voient leur pertinence en matière de développement durable explicitée dans plusieurs des « objectifs du développement durable » définis par la communauté internationale en 2015⁴. Ils possèdent pour répondre à ces défis un nombre très important de leviers d'action, tant leurs activités sont diversifiées et potentiellement génératrices d'impact carbone et social⁵. Face à cette diversité, la définition du développement durable appliquée à un musée ne peut se réduire à la seule protection de l'environnement biologique. Elle ne peut non plus se limiter à la juxtaposition de méthodologies vertueuses – l'écoconception par exemple – au risque de manquer les bénéfices d'une approche plus globale permettant de jouer sur les deux « tableaux » du développement durable : la réduction de l'impact carbone et la maximisation de l'impact social.

En intégrant le développement durable au musée, des responsabilités nouvelles lui incombent et sa définition même s'en trouve élargie. Le musée ne doit pas se contenter d'être un conservatoire d'œuvres et doit être aussi pleinement une référence sociale et citoyenne, dimensions tout aussi enthousiasmantes pour celles et ceux qui les animent. Sans remettre en cause les missions du musée, l'éco-responsabilité redéfinit ses moyens et ses objectifs.

L'écomuseology – c'est-à-dire prendre en compte le lieu et les personnes environnant le musée comme parties prenantes de ce dernier – développée en premier lieu en Amérique du Nord est à ce titre intéressante car elle embrasse l'ensemble des impacts environnementaux et sociaux des activités muséales, y compris leur place et leur responsabilité en tant que producteur économique, en tant qu'employeur ou producteur de contenu dans un environnement socio-culturel constitué. Cette approche se décline sous l'appellation d'« écoresponsabilité » c'est-à-dire assumer sa responsabilité sociale et économique, tout en protégeant l'environnement, en contribuant à l'amélioration des conditions de travail de ses salariés et, enfin, en incluant l'ensemble des publics à ce que l'on produit.

Cela ne va pas sans poser de nouvelles problématiques aux musées, que ce workshop a l'ambition d'aborder :

- L'éco-conception des expositions⁶, qui s'inscrit au cœur de la transition des musées, interroge et implique d'importants changements dans leur mise en œuvre : comment acheter mieux et moins ? Comment réemployer, trier et recycler ? Comment former les équipes et impliquer les prestataires et fournisseurs dans cet effort ? La chronologie et la méthodologie des expositions doivent-elles changer (travailler plus en amont et plus en aval, de manière beaucoup plus interactive entre commissaires, scénographes, prestataires et publics) ? Comment permettre le réemploi et où stocker le matériel ? Doit-on réduire le nombre d'œuvres empruntées et limiter l'éloignement de leur provenance ? Des productions et des dispositifs numériques peuvent-ils se substituer en partie aux œuvres physiques ? Comment favoriser les co-convoisements, limiter la production de caisses de transport, encourager les constats d'état en « distanciel » ? Si l'éco-conception coûte plus cher, comment se répartit l'éventuel surcoût entre les différents corps de métiers impliqués alors que leurs intérêts économiques peuvent être contradictoires ?

Structurellement se pose pour les musées la question de la gestion de leurs sites et de leurs collections : politique de gestion des déchets (« waste management »), consommation électrique de l'éclairage, isolation thermique des bâtiments, conditions climatiques et hygrométriques de conservation des œuvres, matériel nécessaire à la conservation préventive et au stockage des œuvres.

¹ Art/Switch, Ki Culture, We Are Museums, Les Augures, ARTPORT/Making waves, Curating Tomorrow...

² Julie's Bicycle et le Happy Museum Project (Royaume-Uni), Coalition of Museums for Climate Justice (Canada), « We Are 2 Still In » et le Museums and Climate Change Network (États-Unis), Art of Change 21...

³ Gallery Climate Coalition à Londres, Galleries Commit à New York, etc.

⁴ Assurer une éducation inclusive et équitable (objectif 4), promouvoir une société pacifiée et inclusive (objectif 16), préserver l'héritage culturel et environnemental (objectif 11.4), développer des liens formels et informels d'éducation et d'apprentissage avec les habitants ainsi que la « participation culturelle » (objectif 10.2), contribuer à une croissance plus riche et durable ou encore faciliter les initiatives transversales et partenariales (objectif 17.16), participer à la diffusion des objectifs du DD en facilitant les initiatives transversales et partenariales (objectif 17.16).

⁵ On peut citer notamment, dans le désordre, la production d'expositions, la conservation des œuvres, l'accueil du public, la programmation éducative et les offres participatives faites aux publics, le transport d'œuvres et du public, la programmation culturelle, la politique de propreté et de gestion des déchets, les modalités de financement, la programmation culturelle génératrice d'événements, le rôle sociétal d'animateur d'idées et de « place publique citoyenne », la gestion RH, l'innovation technologique et la mobilisation croissante des ressources numériques, la gestion bâtiminaire, la communication, les éditions, l'action des concessionnaires, la politique vis-à-vis de ses fournisseurs, etc.

⁶ Éco-conception : effort de conception portant sur l'ensemble de la chaîne de production d'une exposition (commissariat, scénographie physique et digitale, communication, action et accueil du public, édition, outils numériques) visant à réduire son impact environnemental et à maximiser son impact social en tenant compte de l'ensemble du cycle de vie des matériaux mobilisés.

- Le numérique occupe une place croissante dans les offres muséales, sur site ou en ligne : infrastructures informatiques de l'administration, outils numériques de communication dont RS, plateformes numériques diffusant des contenus vidéo ou audio, médiation (applications, gamification, réalité augmentée, expérience immersive...) mobilisant une régie numérique et des terminaux croissants (bornes tactiles, casques, vidéo-projecteurs, écrans, visioguides, etc.). Il doit lui aussi être mis à l'épreuve des enjeux de durabilité : comment évaluer les impacts des différents supports mobilisés ? Comment faire baisser leur consommation énergétique et allonger la durée de vie des terminaux mobilisés ? Le numérique permet-il vraiment des économies en transport d'œuvres ou d'artefacts matériels ? Le numérique permet-il une plus grande socialisation des contenu proposés ?

D'autres secteurs d'activité d'un musée participent de cette logique de mise en écoresponsabilité : la communication (quels leviers pour des achats et des designs plus responsables ?) ; la programmation culturelle, qui relève du champ de l'éco-événement, depuis longtemps investi par les festivals, la musique actuelle et le lyrique avec notamment la norme ISO 20121 ; la structuration des budgets et les sources de financement – notamment le mécénat – peut peser dans le domaine de l' « éthique des affaires » ; les musées étant de gros employeurs, la politique RH des établissements devient une question de responsabilité sociale des musées (quel pilotage de l'écoresponsabilité et quelle prise en compte plus participative des propositions issues de la « base » (« réactivité environnementale » des employés) ? Quelle formation des acteurs et des actrices, et quel cadre de travail plus sécurisant et durable (« greening offices ») ?

Enfin, face à l'éco-responsabilité, la place des publics est également fondamentale : comment concilier le développement et la diversification des publics avec la réduction de l'impact de la venue des visiteurs ? Est-ce que le public est prêt à cela et comment communiquer auprès d'eux à ce sujet ? Comment le musée peut-il animer la problématique de la durabilité, notamment par le biais de ses collections ? Quelle forme de participation active à ce cheminement leur proposer ?

Les enjeux climatiques et sociaux sont d'une ampleur très grande, et ils se présentent désormais à nous à très brève échéance. Pour répondre à l'ensemble de ces problématiques, l'échange entre professionnels – privés et publics – semble la base de toute avancée, ainsi que la reconnaissance du caractère expérimental de nos initiatives. De là l'importance de partager, même avec des résultats partiels et imparfaits, nos connaissances collectives sur ces sujets si nous voulons acquérir des référentiels communs. Le présent workshop qui nous réunit ces deux jours à Lille a été conçu pour y contribuer.

TABLE RONDE 1

LA POLITIQUE DES INSTITUTIONS : LES MUSÉES DOIVENT-ILS CHANGER DE PARADIGME ? COMMENT LE PEUVENT-ILS ?



"Le dernier livre de Francis Haskell ¹ est un plaidoyer pour les expositions. (...). Dans la préface il écrit : « Au moment où je finis d'écrire ce livre, au-dessus de ma tête passent des Boeing pleins de caisses de Vélasquez, de Titien... Pendant ce temps, les conservateurs mettent les collections à la cave et les administrateurs regrettent déjà qu'on n'ait pas choisi Van Gogh ». Effectivement, la question de que vous posez c'est celle du modèle du musée : est-ce-que ce modèle est encore pertinent ?"

Sylvain Amic

Directeur de la Réunion des Musées Métropolitains-Rouen Normandie

LE MODÈLE ACTUEL DU MUSÉE REMIS EN CAUSE À L'AUNE DE LA CRISE ÉCOLOGIQUE

La remise en question du modèle et des pratiques des musées remonterait au début des années 2000, et prend de l'ampleur dans le contexte écologique actuel. Les musées ont traversé de nombreuses crises au cours des siècles, et la crise climatique relève d'un nouveau défi d'envergure. Si la réussite d'un musée se mesurait jusqu'ici, notamment ces trois dernières décennies, par son attractivité et sa capacité à dégager des marges de manœuvres financières supplémentaires, le défi climatique interroge ce modèle. La question qui se pose aujourd'hui est de savoir si les musées doivent changer de paradigme ?



"L'idée, c'est la désescalade. Nous sommes dans une course folle qui nous interroge sur ce qu'attendent nos décideurs publics de la culture et les missions que nous devons accomplir. Les opérateurs nationaux ont été poussés dans une recherche profonde de ressources propres, ce qui veut dire faire venir toujours plus de monde pour moins cher, et faire tenir l'équilibre de nos activités. Il faut changer complètement de modèle."

Emmanuel Marcovitch

Directeur général délégué de la Réunion des musées nationaux-Grand Palais



"Les musées peuvent mais, surtout, doivent changer de paradigme. Aujourd'hui, on sait que les musées sont coûteux en énergie, produisent beaucoup de déchets. Cela crée des obligations supplémentaires pour s'y mettre."

"Tous les jours, on nous donne des chiffres de fréquentation qui sont plus importants que ceux de l'année précédente. Oui, on change de paradigme mais on en est encore à mesurer l'activité des musées en comptabilisant leur fréquentation comme si le critère quantitatif était aussi banal aujourd'hui qu'il l'était avant la crise."

Juliette Raoul-Duval

Directrice de l'ICOM France



"Changer de paradigme n'est pas une option."

Hervé Barbaret

Directeur général de l'Agence France Muséums

Cette première table ronde entame ainsi une réflexion sur le rôle des musées dans cette quête de durabilité. Quels sont leurs moyens d'agir ? Quelle responsabilité ont-ils vis-à-vis du public ? Les préoccupations écologiques invitent les musées à devenir des acteurs d'une « culture durable ». Afin de freiner la « fuite en avant » tendancielle, les intervenants de la table ronde invitent à repenser les méthodes et les modes de pensée, sans pour autant modifier la vocation initiale des musées : partager la beauté, « mettre au contact du mystère de la création », transmettre et éclairer les citoyens. Au contraire, cette mise en écoresponsabilité peut être une manière de renouer avec l'esprit originel de leur vocation.

¹ Haskell, Francis. *Le Musée éphémère : les Maîtres anciens et l'essor des expositions*, Paris : Gallimard, 2002



"Ces trente dernières années, ce que l'on nous a vendu comme étant la réussite d'un musée, c'est un établissement d'une croissance infinie, souvent au cœur des métropoles, qui construit de nouvelles ailes, de nouveaux bâtiments, en général avec beaucoup de surfaces vitrées. Un musée qui réussissait avait de longues files d'attente, composées de gens venus de loin, en avion ou en voiture, pour voir des tableaux qu'on avait fait venir à grands frais. Ce modèle renvoie au mirage d'une politique expansive, d'une économie culturelle dans laquelle on souhaitait gager la durabilité des musées sur leur capacité à créer de la richesse. Évidemment, ce modèle n'est plus durable. Je ne crois pas que nous ayons construit les musées pour développer l'attractivité. Il faut retrouver le rôle social du musée. Les expositions ne doivent plus être une démonstration de puissance, mais une démonstration d'intelligence."

Sylvain Amic

Directeur de la Réunion des Musées Métropolitains-Rouen Normandie



"Il faut aussi revenir à la mission essentielle d'un musée, à savoir un lieu où l'être humain est mis face au mystère de la création. Il ne faut pas abdiquer la mission mais revoir de fond en comble les moyens qui sont déployés."

Hervé Barbaret

Directeur général de l'Agence France Muséums



"En 2018, je suis allé à Paris faire Picasso, Bleu et rose, Les trésors du musée Picasso et l'exposition Cubisme au Centre Pompidou. Je suis sorti de là non seulement éreinté, mais avec une sorte d'overdose, et je me suis dit ce n'est plus possible. Cette surconsommation d'œuvres, le nombre d'exposition, le nombre d'œuvres de Picasso, le nombre de visiteurs (...). Ce n'est plus possible, il y a un impératif écologique."

"Quoi qu'on en dise, le musée c'est d'abord une collection, une façon de la présenter, de la diffuser. Cette formule n'a pas nécessairement besoin de changer. La question est plutôt de savoir comment nous mettons ces missions en œuvre, comment nous nous engageons sur ces questions de développement durable."

Bruno Girveau

Directeur du Palais des Beaux-Arts de Lille

Changer de paradigme ne signifie pas nécessairement faire moins - mais également faire différemment - ou renoncer. La course à la sur-fréquentation ne caractérise pas la totalité des musées et pas de la même manière. Les solutions doivent s'adapter à la réalité du positionnement de différentes institutions concernées, aux opportunités qu'elles offrent.



"Comment répondre aux grands enjeux dont nous parlons sans revenir sur ce qui fait le cœur de notre métier. Comment éviter le repli sur soi, la logique communautariste et la décroissance ? [...] Les musées sur-fréquentés représentent une très petite minorité des établissements. En France, il y en a peut-être une dizaine. Il ne faudrait pas laisser penser qu'il faille rentrer dans une logique de décroissance. Il faut avoir une activité différente, de nouveaux formats d'exposition."

Hervé Barbaret

Directeur général de l'Agence France Muséums



"Certains établissements ont été construits avec l'idée d'accueillir la terre entière. Ce sont peut-être 2 % des établissements, mais ce sont les plus visibles. Ces derniers ont découvert une chose pendant la pandémie : ils font également partie d'un territoire."

Sylvain Amic

Directeur de la Réunion des Musées Métropolitains-Rouen Normandie

CONCILIER ACTIVITÉ CULTURELLE ET OBJECTIFS D'ÉCORESPONSABILITÉ : UN DÉFI POUR LES MUSÉES

Dès lors, comment concrètement les musées peuvent-ils concilier leur activité culturelle et un engagement écologique ? L'enjeu est considérable et exige de faire des choix stratégiques pour le futur au risque de la contradiction, voire de leur mise en danger économique. Deux voies alternatives et complémentaires semblent pouvoir se dessiner.

La première invite à réinventer les pratiques professionnelles afin d'inscrire durablement l'écologie au sein de nos institutions. Plusieurs possibilités s'offrent à nous : retravailler en priorité les collections permanentes, trop souvent délaissées au profit des expositions temporaires ; privilégier l'écoconception des expositions sur le modèle – entre autre – de l'« Expérience Goya » programmée au Palais des Beaux-Arts de Lille à l'automne 2021 et à l'hiver 2022 ; mettre en place une politique de prêt plus vertueuse et réduire la taille des expositions comme l'a testé la Réunion des musées de Rouen au cours de la décennie 2010 avec le festival Normandie Impressionniste qui repose désormais massivement sur des prêts locaux² ; miser sur la culture de proximité comme l'a proposé la RMN-GP, en partenariat avec le Musée du Louvre à l'automne 2021 avec l'exposition les Arts de l'Islam, décentralisée dans 18 villes de France et avec une majorité d'œuvres de collections locales³. Le succès de l'opération cumulée équivaut à une fréquentation de grosse exposition au Grand Palais, auprès d'un public mieux réparti sur le territoire.



"Comment avoir une logique de partage et de générosité sans mettre en péril l'environnement ? Il existe des réponses techniques comme la mutualisation ou la modularité, mais il y a aussi une réflexion à avoir sur les formats de présentation des œuvres. Faire voyager une œuvre qui va rencontrer 100 000 visiteurs est sans doute plus adapté que de faire voyager 100 000 visiteurs pour voir une œuvre."

Hervé Barbaret

Directeur général de l'Agence France Muséums



"Au Palais des Beaux-Arts, on a décidé il y a quelques années de renoncer à avoir au moins une grande exposition par an pour en avoir seulement une tous les deux ans et avoir des formats moyens voire petits le reste de l'année. Je me souviens qu'à l'époque mes collègues disaient « Mais tu te rends compte, c'est un choix difficile, tu auras moins de public ». Il se trouve qu'on n'a pas moins de public donc ça peut marcher en termes de fréquentation."

Bruno Girveau

Directeur du Palais des Beaux-Arts de Lille

De nouvelles pratiques peuvent remettre en cause des habitudes et apparaître contraignantes, mais elles sont également une source d'inspiration et d'innovation.



«La Forêt Magique»⁴ doit avoir un objectif de 60 à 70 % de réemploi de la scénographie de Goya – qui n'a pas du tout été créé pour la Forêt Magique–, s'imposer un nombre d'œuvres réduit venant de l'étranger. Ces exercices sont de véritables contraintes. Faire un choix d'œuvres, pour nous dans le périmètre français ou du nord de l'Europe, se priver d'œuvres américaines, voir quel est le coût des œuvres, quelle est la consommation énergétique des installations immersives des artistes contemporains... C'est plus du tout le même exercice que celui qu'ont connu tous les commissaires jusqu'à aujourd'hui. Quand vous y êtes vous-même confronté alors que vous êtes convaincu, c'est quand même difficile. Donc on pense que ça prendra quatre ou cinq ans pour commencer à être vraiment efficace en matière d'écoconception d'exposition."

Bruno Girveau

Directeur du Palais des Beaux-Arts de Lille

La deuxième voie consiste à renouer avec la mission sociale des musées : éclairer les citoyens. Les musées sont bien positionnés pour développer leurs pratiques inclusives, et également participer à l'éveil écologique des consciences de chacun. L'exemple de l'exposition Renaissance à la Cité des sciences et de l'industrie est mentionné, comme celui de la refonte de la salle des collections permanentes « paysage » du Palais des beaux-Arts de Lille en une salle « pré-conscience écologique » donnant un autre angle de vision aux collections de l'école de Barbizon. La crédibilité des musées invite à ce type de positionnement.



"Les musées sont crédibles. Nous portons une responsabilité dans le message que nous donnons à nos visiteurs. Parler de développement durable, ce n'est pas parler uniquement d'écoconception, d'écologie et de climat. Comment contribuons-nous tous à imaginer, à construire une société qui soit humainement durable, d'un point de vue écologique mais aussi d'un point de vue économique et social ? (...) Comment les musées, dans leur conception, portent un message qui va transformer le regard du visiteur sur sa capacité à agir sur le développement durable ? C'est une dimension à ne pas négliger."

«Oui, les musées sont des acteurs crédibles, des acteurs de référence. On nous fait confiance car on est en capacité de produire un discours d'expert. Cette confiance, dans un moment de crise, est fondamentale.»

Juliette Raoul-Duval

Directrice de l'ICOM France

² « Quand je suis arrivé en 2012, nous nous relevions tout juste du premier festival Normandie Impressionniste, organisé en septembre 2010. Cette manifestation avait drainé, au musée des Beaux-Arts, 240 000 visiteurs, et l'établissement était à bout de souffle, complètement épuisé. Le budget de l'exposition était de 3,2 millions d'euros. Le modèle n'était pas durable. Nous avons ensuite connu trois autres éditions du festival Normandie Impressionniste (2013, 2016 et 2020), et nous sommes passés d'une dépendance aux prêts étrangers de plus de 50 % en 2010, à 3 % en 2020. Notre budget était, pour la dernière édition, de moins d'un million d'euros. Notre fréquentation a également beaucoup diminué. Est-ce un succès ? Pour nous, oui. Nous sommes passés d'une exposition centralisée à neuf expositions dans les différents musées métropolitains et, surtout, ce qui était l'affaire de Rouen est devenu l'affaire du Havre, de Caen, etc. ». Sylvain Amic, Directeur de la Réunion des Musées Métropolitains-Rouen Normandie.

³ « La logique classique aurait été de faire une exposition parisienne avec 180 œuvres. Là, nous avons organisé 18 expositions de 10 œuvres chacune, trois œuvres du Louvre et sept œuvres des collections locales, pour que le public ait accès à cette offre culturelle sans aller à Paris. Cette initiative capte un public qui, peut-être, ne serait pas venu à Paris pour voir ces œuvres. L'émancipation, mission fondamentale de la culture, est encore plus réalisée avec un modèle comme cela ». Emmanuel Marcovitch, Directeur général délégué de la Réunion des musées nationaux-Grand Palais

⁴ Exposition «La Forêt Magique» au Palais des Beaux-Arts de Lille (mai - septembre 2022)



"En Europe, les musées ont été créés à l'époque où la page des monarchies absolues se tournaient, lorsque nous voulions former des citoyens éclairés. Les musées sont un levier du changement des sociétés, et donc une arme face aux défis climatiques. »

Sylvain Amic

Directeur de la Réunion des Musées Métropolitains-Rouen Normandie



"Faites rentrer les jeunes dans les musées. Les jeunes générations sont dans la rue pour faire avancer le sujet climatique. C'est probablement sur eux que repose la mission de faire ce que nous n'avons pas su faire. Nous léguons à nos enfants un monde en très mauvais état ».

Bruno Maquart

Président d'Universcience

REPENSER LE MODÈLE DU MUSÉE SUPPOSE UNE SENSIBILISATION DES ÉQUIPES AUX ENJEUX DURABLES AINSI QU'UNE COLLABORATION ÉTROITE ENTRE LES INSTITUTIONS.

L'évolution vers ce nouveau modèle ne peut cependant aboutir sans le concours des forces vives présentes au sein de nos musées. Aussi, la participation de toutes les équipes est indispensable à la conduite du changement et à la pérennisation d'actions en faveur du développement durable. L'exigence de mise en écoresponsabilité est également l'occasion d'interroger les modèles de gouvernance de nos institutions qui pourraient être plus partagés et participatifs (logique de « partage de la décision » selon Sylvain Amic).



"Les musées ne peuvent rien si ceux qui les font vivre au quotidien ne sont pas convaincus que leurs actions sont importantes."

"Comment être exemplaires dans nos fonctionnements les plus triviaux, les plus simples, les plus basiques. Dans tout ce que nous faisons, nous souhaitons montrer que nous avons réfléchi à ces problématiques."

Bruno Maquart

Président d'Universcience



"À Paris Musées, l'implication de quelques personnes motivées et convaincues a été déterminante dans notre politique. La dimension participative est aussi très importante. Chacun a de nouvelles idées, et avec ces idées, on peut se réinventer. (...) Aujourd'hui, nous sommes engagés dans une démarche RSE globale, commune à tous nos établissements."

Anne Sophie de Gasquet

Directrice générale de Paris Musées



"Ce serait un leurre d'imaginer que, dans un établissement comme un musée, l'ensemble du personnel est fondamentalement convaincu de la beauté de l'histoire de l'art et de sa puissance. En revanche, chacun a une conscience écologique et sociale. Retrouver cette conscience personnelle dans son travail, à travers une démarche de responsabilité durable, me paraît tout à fait essentiel pour le fonctionnement de l'établissement."

Sylvain Amic

Directeur de la Réunion des Musées Métropolitains-Rouen Normandie



"À la Rmn-GP, nous avons eu des éclaireurs qui ont porté ce sujet. À un moment, ces idées doivent infuser dans toutes les actions de l'établissement. La présidence, la direction générale lèvent les barrières. Puis, se structure un réseau de correspondants en développement durable dans tous les métiers pour faire en sorte que les réflexes, les idées infusent dans les expositions, la médiation, la communication etc. [...] Tout l'établissement doit s'embarquer sur le sujet. Les idées plus radicales doivent être portées haut."

Emmanuel Marcovitch

Directeur général délégué de la Réunion des musées nationaux-Grand Palais



"Lorsque j'ai fait part la première fois de la nécessité de participer à l'effort en faveur de la transition écologique, je me suis rendu compte que cette conviction était déjà partagée et non seulement qu'elle était partagée mais que déjà des gens avaient engagé des actions. Et surtout, une fois que vous avez lancé le mouvement, que vous avez validé des orientations, à ce moment-là les équipes s'en saisissent, à tous les niveaux. Et en fait on se rend compte que cela vient du terrain, ça vient des équipes qui ont été confrontées à ça car elles le vivaient au quotidien, les régisseurs d'expositions, les régisseurs de collections, pour ne citer qu'eux. (...) Et trois ans après on en est à la première exposition écoconçue, et qui n'est que la première car on va essayer de s'améliorer."

Bruno Girveau

Directeur du Palais des Beaux-Arts de Lille

Enfin, cette transformation majeure doit reposer sur une coopération forte entre musées et avec tous leurs partenaires : partage d'outils méthodologiques, mise en place de référentiels communs, partage d'expérience... Cette coopération doit également dépasser les frontières de la culture pour s'ouvrir aux institutions qui les entourent.



"Les outils méthodologiques communs et les chartes communes peuvent tous nous aider à avoir les mêmes références. Après, à nous de changer nos habitudes. Cela vaut notamment pour la préparation des expositions : si nous demandons tous la même chose, nous pourrions changer la donne."

Anne Sophie de Gasquet
Directrice générale de Paris Musées



"La stratégie nationale bas carbone, c'est zéro émission nette en 2050, c'est-à-dire une division par six d'ici 2050. Et, dès 2030, une diminution de 40 % de nos émissions en France. Nous sommes à la veille de changements majeurs. Nous devons bouger ; ne travaillons pas seuls, entourons-nous de structures qui ne nous ressemblent pas. Un hôpital, Pôle Emploi, eux aussi reçoivent du monde. Nous avons tous des questions identiques, et nous pouvons travailler ensemble."

Bruno Maquart
Président d'Universcience

TABLE RONDE 2

L'APPROCHE SCÉNOGRAPHIQUE : QUELS SONT LES LEVIERS ET LES FREINS DE L'ÉCOPRODUCTION DES EXPOSITIONS ?



"Je pense que nous sommes dans une phase expérimentale qu'il ne faudra jamais perdre. Ces notions d'expérience, d'expérimentation et d'expérimental restent au cœur de nos processus. On est dans quelque chose qui est extrêmement proche des systèmes naturels et je crois qu'il faut vraiment respecter ça. (...) Je crois vraiment en une pensée ancrée dans son territoire, capable de communiquer de son expérience et qui s'appuie sur une gouvernance partagée. Ça c'est l'un des nœuds de l'écoconception."

Sylvia Amar

Responsable de la Production Culturelle du MUCEM

La scénographie est au cœur de chaque exposition. Au-delà de la mise en valeur des collections, elle participe de la rencontre entre l'œuvre et le public. L'aménagement des espaces muséaux n'est donc pas neutre, il est unique pour chacune des expositions. Cette vision classique nous incite à constamment produire de nouvelles scénographies pour surprendre le public mais par là même présente une contradiction en terme de durabilité. Comment allier renouvellement scénographique (ses produits et en amont, ses méthodes) et écoresponsabilité ? Là réside tout l'enjeu de l'écoconception.

Cette deuxième conférence a volontairement réuni autour de la table un panel large - scénographe, éclairagiste, chargé de production ou encore directeur de l'exposition - représentatif de la diversité des métiers, des responsabilités et des compétences impliquées dans ce processus. Comment celle-ci peut-elle contribuer au développement durable ? Quels axes d'amélioration pour promouvoir l'écoresponsabilité dans les projets d'expositions ? Quels freins peut-on constater ? Ecoconcevoir implique-t-il de repenser les modes de production pour mieux conjuguer les étapes de conception et réalisation, réviser la chronologie des étapes nécessaires à la production des expositions ? De nombreuses expérimentations ont eu lieu dans les musées - l'idée de l'écoconception est apparue au début des années 2000, et a par exemple fait, dès 2007, l'objet d'un guide publié par Universcience - et des avancées concrètes sont mesurables. Ces expériences doivent se poursuivre pour tendre vers une nouvelle façon de créer.

DE L'ÉCOPRODUCTION À L'ÉCOCONCEPTION

Une première approche de l'écoproduction consiste à sélectionner des matériaux plus respectueux de l'environnement, tenir compte de leur provenance et de leur cycle de vie, etc. De ce point de vue, de grandes avancées dans les technologies ont déjà eu lieu, comme par exemple au niveau de l'éclairage LED qui a produit des économies d'énergies considérables - jusqu'à cinq fois moins depuis quelques années. La question du réemploi est une autre voie - en offrant la possibilité aux scénographes d'avoir accès aux réserves de musée en amont et en anticipant le démontage propre des expositions en aval. On peut également indiquer la nécessité de penser à la réversibilité des installations et à l'anticipation de leur nécessaire démontage, ce qui doit être prévu en amont en missionnant et rémunérant le scénographe à cette fin et en intégrant des phases de montage et de démontage élargies dans les plannings des équipes de régie.

Cependant, cette approche ne nous permet pas d'avoir une vision globale et stratégique ; elle se restreint à la phase de production. L'enjeu de l'éco-production est de dépasser ces seuls critères matériels pour penser l'éco-responsabilité des expositions dans le temps long, en cohérence avec les autres programmations, et de favoriser in fine une approche transversale. Cela suppose dès lors de faire évoluer les méthodes de travail et les moyens mis à disposition au sein de nos musées.



"L'écoconception, c'est un modèle qu'on est en train de faire évoluer grandement. C'est une question qui n'est pas nouvelle. L'éco-production existe depuis une vingtaine d'années et on voit qu'elle s'est rapidement posée comme une manière de concevoir notre monde et notre environnement matériel, en essayant d'aborder son « cycle de vie ». (...) Ça été basé pendant très longtemps sur une approche qui était celle de l'exposition, en considérant toutes les problématiques très techniques de choix des matériaux, des matières premières durables, vérifier leur provenance, les questions de fabrication, la distribution, l'usage du public dans le musée et la valorisation dans le circuit de fin de vie. (...) Depuis quelques années s'intègre une autre approche : celle de la réutilisation. On pourrait la rapprocher tout d'abord des problématiques budgétaires parce que de nombreux petits musées ne peuvent pas se permettre de racheter des vitrines régulièrement, et on s'est rendu compte que ça permettait de faire durer des expositions. On n'en est plus à démonter des kilomètres de cloisons particulièrement énergivores pour une exposition et les jeter après. La question qui se pose aujourd'hui c'est comment réutiliser, comment s'insérer dans un circuit de réutilisation avec d'autres expositions et de là on a une approche plus globale."

Alexis Patras
Scénographe (CROS&PATRAS)



"Démarrer très en amont un projet en le pensant écoresponsable, ça veut dire qu'à partir du moment où dans la programmation on a l'idée d'un sujet, on le pense avec le commissaire et avec l'équipe projet pour que, dès le début, les aspects de l'écoconception soient directement dans la réflexion de l'exposition, que ce soit par rapport à la scénographie mais également la liste d'œuvres, la programmation autour de l'exposition, les enjeux sociaux de l'exposition ...".

Julie Bertrand
Directrice des expositions et des publications de Paris Musées

RAPPROCHER LES SCÉNOGRAPHES ET LES COMMISSAIRES DANS LES PROJETS D'EXPOSITIONS, UNE CONDITION SINE QUA NON DE L'ÉCOCONCEPTION

L'enchaînement de grandes expositions qui généreraient systématiquement de nouveaux aménagements n'est pas compatible avec les principes de l'écoproduction. Dès lors, la question de la temporalité doit être prise en compte dans cette nouvelle approche.



"On est pris dans des boucles de temps qui sont relatives à des objectifs anciens c'est-à-dire qu'il fallait voir nos contrats d'objectifs sur deux ou trois ans. Concrètement sur le terrain, une exposition rentre dans la programmation trois ans avant, mais on a sûrement pas l'exposition d'après ou celle encore d'après après. Et ça c'est un vrai défi ; c'est-à-dire que quand on veut travailler avec des scénographes en leur demandant de s'engager sur trois expositions, on leur demande de décrocher la lune. Je crois qu'on a un énorme chemin à faire du côté des équipes de conception et des équipes d'exécution et de programmation qui est d'engager les expositions prêtes plus en amont. Bien sûr, se pose la question de l'actualité, de la pertinence des expositions, etc. Mais face à tout ça, il faut qu'on apprenne à ralentir, pour donner du temps de réflexion, du temps d'intégration, et du temps de vision sur le long terme."

Sylvia Amar
Responsable de la Production Culturelle du MUCEM

Cette nouvelle démarche appelle à revoir nos méthodes de travail. Une première proposition consiste à faire collaborer plus fortement le scénographe et le commissaire dès la phase de conception de manière à éclairer le commissariat sur les différentes contraintes et anticiper les enjeux d'écoresponsabilité. Pour illustrer cela, Adeline Rispal, indique que la ville de Bâle (Suisse) avait fait appel à un tandem commissaire-scénographe dès la conception d'une des expositions :



"Ça a fait gagner énormément de temps, et a engendré de la porosité dans la créativité parce que c'était un projet qu'on concevait en commun, chacun ayant son champ d'expertise."

Adeline Rispal
Architecte scénographe (Ateliers Adeline Rispal)
Présidente d'XPO, Fédération des Concepteurs d'Expositions



"C'est la rencontre entre deux mondes. On dirait qu'on ne s'est jamais rencontrés."

Sylvia Amar
Responsable de la Production Culturelle du MUCEM

Certains sont encore plus ambitieux dans leurs propositions en imaginant l'intégration des scénographes lors de projets de réaménagement ou de construction des musées.



"La scénographie se fait toujours dans un lieu donné et si ce lieu est bien conçu, il y a une économie d'échelle énorme. La pire chose est d'avoir une mauvaise infrastructure des salles d'expositions. On a assez rarement une qualité de ces espaces (...). Les équipes gagneraient à ce que les scénographes soient toujours intégrés dans les projets de constructions des bâtiments muséaux."

Adeline Rispal

Architecte scénographe (Ateliers Adeline Rispal)

Présidente d'XPO, Fédération des Concepteurs d'Expositions

A terme, il s'agirait également de former les équipes à ces nouveaux enjeux de l'écoconception et l'écoproduction, voire de créer des métiers spécifiques à ces problématiques. La plus-value serait de déplacer l'enjeu écologique au niveau de l'établissement pour bâtir une stratégie globale. Sur le modèle du Project manager développé dans les pays anglo-saxons, les intervenants imaginent qu'un référent RSE pourrait travailler dans la transversalité et ainsi être présent dès la phase de conception et suivre les projets jusqu'à leur aboutissement afin d'intégrer les contraintes écologiques.



"Ce qui est intéressant avec l'éco-conception c'est que c'est tellement transversal qu'on ne pourra pas arriver avec des formations hyperspécialisées quand on voudra faire du lien entre des champs spécifiques. Il va falloir des métiers qui créent des passerelles et qui favorisent cette porosité entre les champs. Le métier d'architecte est l'un de ces métiers."

Adeline Rispal

Architecte scénographe (Ateliers Adeline Rispal)

Présidente d'XPO, Fédération des Concepteurs d'Expositions



"La formation nous permettra de réfléchir sur nos pratiques et en même temps de développer forcément des choses qui ne sont pas encore présentes aujourd'hui, c'est-à-dire des métiers qui vont venir se mettre dans cet intervalle."

Sylvia Amar

Responsable de la Production Culturelle du MUCEM

QUELS OUTILS POUR ACCOMPAGNER LA MISE EN ÉCORESPONSABILITÉ DES MUSÉES ?

Si le changement des méthodes de travail suscite de l'intérêt pour les intervenants, cela suppose néanmoins de questionner les moyens. Les musées sont tenus par des budgets, la nature de leur bâtiment ou de leurs salles d'expositions, des compétences limitées aux outils tels que le bilan carbone, les envies des publics, etc. Peut-on faire de l'écoconception à partir des budgets actuels ou l'écoconception coûte-t-elle trop cher ? Quels outils réglementaires solliciter et de quelle manière ? Les envies des publics coïncident-elles avec les objectifs durables des musées ?



"La question des budgets est aussi au cœur des débats dans le sens où il peut y avoir l'idée qu'on veuille réduire les budgets. Au contraire, on n'est pas dans cette optique. Au fur et à mesure qu'on va avancer, on va de plus en plus financer la conception. Ce qu'on ne veut plus financer aujourd'hui c'est le déchet. Là où on essaye de réduire, c'est sur l'achat de matériaux et sur la mise à la benne de quantité de choses (...). Le mot « économie » n'est pas juste, parce qu'en réalité les masses budgétaires se déplacent et vont aller de plus en plus vers les postes de conception."

Julie Bertrand

Directrice des expositions et des publications de Paris Musées



"La réalité c'est que la question financière est une dimension très complexe. Aujourd'hui on parle de réalisation, d'échange, de travail collaboratif, mais ça implique du temps, de la disponibilité, de la matière grise. On peut difficilement le calculer. On part aujourd'hui sur moins de matière mais un temps de réflexion et de complexité dans l'étude scénographique est chronophage et difficilement quantifiable. On est encore dans la logique du pourcentage du montant des travaux ce qui est la logique la plus courte."

"On prône une réflexion sur ces outils juridiques. Il y des outils qui sont vraiment riches (...) mais il y a une perte parce qu'on ne sait pas s'en servir, comme le Code de la commande publique."

Adeline Rispal

Architecte scénographe (Ateliers Adeline Rispal)

Présidente d'XPO, Fédération des Concepteurs d'Expositions



"Ce qui est difficile, c'est de remettre en question des habitudes, des normes, on est bridé dans les aspects pratiques par certaines normes (...). Mais il va falloir trouver un moyen de les faire bouger parce que sinon on va être coincés entre nos désirs et nos capacités à réaliser nos désirs. Changer les habitudes ça prend du temps."

Sylvia Amar

Responsable de la Production Culturelle du MUCEM



"Le ministère pourrait nous mettre à disposition des outils notamment par rapport au bilan carbone. Qu'est-ce qu'une exposition écoresponsable ? Quel est le bilan carbone qu'elle doit avoir pour être considéré comme telle ? Il faut que ce soit pensé aux niveaux territorial et national. C'est intéressant qu'il y ait une plateforme d'échanges."

Julie Bertrand

Directrice des expositions et des publications de Paris Musées

Des outils existent pour accompagner l'écoproduction des expositions, mais ceux-ci restent perfectibles. Les intervenants nous invitent ainsi à réfléchir à de nouveaux référentiels pour faciliter la transition et soulager le travail des équipes muséales. En outre, la formation et le partage d'expériences doivent être soutenus.



"À Paris Musées, l'accord-cadre avec les scénographes est assez intéressant. C'est un exemple dans la mesure où on va être engagé pendant trois ans à côtoyer des lieux et des scénographes. On arrive aussi à avoir un dialogue de collègue à collègue sur la conception de la scénographie. C'est plus facile pour nous de donner notre avis, de connaître les équipes qui seront en charge de la production, etc."

Alexis Patras

Scénographe (CROS&PATRAS)



"Au MUCEM on a beaucoup travaillé sur les marchés publics et on est revenu à la conception-réalisation en nous disant que ça permettrait de réduire des dysfonctionnements, en demandant des tandems aménageurs et concepteurs dans leurs offres. Il faut qu'on soit prêt à faire de nos procédures des véritables outils polymorphes, de travailler les marchés publics. C'est très important que chaque institution initie une démarche (...), tant que qu'on n'a pas initié sa propre démarche, on ne sait pas ce qui peut nous convenir."

Sylvia Amar

Responsable de la Production Culturelle du MUCEM



"Il faut mutualiser les énergies pour aller plus vite, plus loin. Le Centre national de l'exposition que la Fédération XPO a appelé de ses vœux par voie d'un manifeste dans Le Monde en mai 2020⁵ reste d'actualité parce qu'il pourrait être un lieu d'échange, de mutualisation, une plateforme de ressources et de formation. On manque cruellement de formation, au niveau des grandes écoles et aussi des collectivités."

Adeline Rispal

Architecte scénographe (Ateliers Adeline Rispal)

Présidente d'XPO, Fédération des Concepteurs d'Expositions

Développer des musées plus durables peut – doit – être considéré comme une véritable source d'opportunité et d'innovation. Cela bouleverse nos habitudes et nous pousse à chercher des nouvelles manières de créer, à s'adjoindre de nouvelles compétences, à élargir notre champ d'horizon. Intégrer l'écoresponsabilité dans les réflexions scénographiques ou dans la programmation ne doit freiner ni la créativité ni les ambitions des musées. Bien au contraire, la complémentarité des expertises la favoriserait. Dans cette réflexion, le numérique occupe une place de choix mais qui doit être équilibrée.



"Le développement durable et l'écoconception ne nous freinent pas dans nos choix. C'est une nouvelle méthode d'application intelligente du choix des matériaux, d'optimisation, de diminution de matériel énergivore. C'est une méthode qui va intégrer des choses déjà existantes – du prêt, de la rotation de matériel, du recyclage – mais ce n'est pas là le cœur de notre métier. Le cœur de notre métier, c'est de faire vibrer un peu les gens qui viennent voir ces œuvres et d'offrir une belle expérience de visite."

Adeline Rispal

Architecte scénographe (Ateliers Adeline Rispal)

Présidente d'XPO, Fédération des Concepteurs d'Expositions



"Dans notre milieu, ça a ouvert des champs d'expérimentation et de créativité énormes (...). On a beaucoup plus de choix qu'avant : choix des sources, choix des dimensions, de la puissance... On essaie de réfléchir un cran plus loin pour savoir comment on peut optimiser le cycle de vie complet, le recyclage et d'accompagner les musées, les maîtres d'ouvrages dans une approche globale de grande durabilité. Avec le matériel d'éclairage en général, on investit pour trente ans voire plus. Donc ça nous arrive d'avoir un rôle un peu politique et d'encourager les matériaux standards pour pouvoir les remplacer plus facilement."

Alexis Coussement

Éclairagiste (Agence ACL)

⁵ « Expositions temporaires et permanentes : « Nous sommes une filière d'excellence : dynamisons-la, réinventons le musée pour tous ! », Le Monde, 12 mai 2020.



"Aujourd'hui l'exposition est de plus en plus digitale : elle est tissée entre le réel et le virtuel. Notre rôle devient assez complexe parce qu'on s'impose et on nous demande une approche écoresponsable mais on nous demande aussi toujours plus d'effet « Waouh ! » pour faire tourner la machine économique et celle des réseaux sociaux. De ce fait, on se retrouve dans une injonction paradoxale : comment être écoresponsable tout en répondant à ces demandes et ces attentes et face à cette masse d'argent qui est injectée dans l'industrie numérique ? Dans notre agence, nous essayons d'avoir une attention particulière aux équipements multimédia et numériques : nos partenaires vont rencontrer les industriels et voir quels sont ceux qui sont vertueux dans leur chaîne de production, qui évitent l'obsolescence programmée et qui pensent aux cycles de vie. Mais cela reste difficile car la plupart sont en Chine. Là, on a besoin de soutien."

Adeline Rispal

Architecte scénographe (Ateliers Adeline Rispal)

Présidente d'XPO, Fédération des Concepteurs d'Expositions



"On est tous en train de se poser la question du développement durable et des solutions non énergivores, etc. On est avant tout en train de présenter des œuvres à du public, on essaie de trouver comment faire en sorte qu'ils puissent s'imprégner du contenu scientifique et avoir un œil neuf, une découverte émotionnelle. Donc le digital apporte un complément. Il ne faut pas le désinstaller, il y a juste un équilibre à trouver, une contrepartie pour alléger l'impact."

Alexis Patras

Scénographe (CROS&PATRAS)



"On nous balance le numérique parce que ça permet de ne pas transporter, etc. sauf que ça utilise des serveurs, qu'ils consomment de l'électricité et qu'ils rejettent une chaleur hallucinante, donc il faut climatiser. Il faut trouver un moyen de s'en sortir et questionner la place du numérique dans les expositions."

Sylvia Amar

Responsable de la Production Culturelle du MUCEM

TABLE RONDE 3

LE BILAN CARBONE ET L'ANALYSE DU CYCLE DE VIE, DES OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION ET À LA CONCEPTION ?



"Le bilan carbone est une bonne manière de rentrer dans le sujet (...). Il faut se jeter à l'eau"

Valérie Bonnard

Chargée de la stratégie DD/RSE de la Rmn-GP

Etablir un constat sur son impact écologique constitue la première étape d'une démarche écoresponsable. L'objectif est de pouvoir mettre en œuvre des actions pour améliorer ce résultat en identifiant à cette fin les bons leviers. Plusieurs musées (Universcience, Palais des Beaux-Arts de Lille, Musée des Confluences de Lyon, Muséum national d'Histoire Naturelle, etc.) se sont lancés dans cette évaluation et ont souhaité partager leur expérience au cours de cette troisième table ronde. Universcience affiche par exemple des objectifs particulièrement ambitieux en souhaitant réduire de 40 % ses émissions de gaz à effet de serre (GES) à l'horizon 2030. Plusieurs outils sont à la portée des établissements : bilan des gaz à effet de serre (BEGES), bilan carbone, analyse du cycle de vie... Comment choisir son outil et comment l'exploiter ? Quel recul faut-il avoir vis-à-vis de celui-ci ? A leurs côtés, des experts en matière de transition écologique reviennent sur la manière dont on peut accompagner les structures dans cette tâche et le choix des outils pour ce faire.

BILAN CARBONE : PHOTOGRAPHIE À L'INSTANT T UTILE POUR ENTRER DANS LE SUJET, MAIS LIMITÉE DANS L'EXHAUSTIVITÉ DE SES RÉSULTATS.

Le bilan carbone est l'outil le plus connu du grand public et sûrement le plus utilisé dans nos établissements culturels. A partir d'un classement en critères – scope 1, 2 et 3 –, il permet d'avoir un aperçu global des postes de consommations dans un périmètre (échelle de plusieurs établissements, d'un bâtiment ou d'une exposition par exemple) et un temps circonscrits. C'est une photographie à un instant t, mais elle comporte néanmoins plusieurs biais (évolution de la méthode, évolution des calculs, limite du seul critère carbone...) ⁶.



"[Chez Universcience], le bilan carbone est un bilan de tous les flux qui permettent l'activité de notre établissement [...]. On élabore un premier périmètre à partir des scopes [périmètre d'analyse] 1, 2 et 3 [...]. Le premier scope correspond à toutes les émissions directes de gaz à effet de serre (combustion, énergie, etc.). Le scope 2 ce sont les émissions indirectes de gaz à effets de serre. Mais le véritable bilan carbone intègre le scope 3 c'est-à-dire tous les flux indirects [-] le fret, les achats, les déplacements, etc. Au total, notre bilan carbone a montré que nos émissions représentaient 95 600 tonnes d'équivalent CO2."

Mai Nguyen

Responsable RSO / DD à Universcience



"Le bilan carbone est imparfait, ça donne une photographie à un instant T, ça donne un cap pour le plan d'action carbone, pour amorcer une politique et lancer des actions concrètes. C'est normal que les bilans carbone ne se ressemblent pas d'une année à l'autre. Ça s'explique par plusieurs choses : la fiabilisation du périmètre – qui se fiabilise en pratiquant – et les facteurs d'émissions car ceux-là évoluent."

Elsa Boromé

Conseillère DD au Muséum national d'Histoire Naturelle

⁶ La méthode est régulièrement actualisée par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME)



"La spécificité des sujets carbone et impact à la Rmn-GP, c'est qu'on balaye tout une gamme d'activités, de produits et de services. (...) Un des avantages du bilan carbone, c'est que ça permet de savoir ce que vous savez et ce que vous ne savez pas sur votre établissement. L'intérêt de cet exercice, outre l'impact de telle ou telle exposition, c'est qu'on a une photo de tel exercice. Et peu importe s'il y a des trous : on a quand même une photo. Et donc vous pouvez matérialiser que, indépendamment des sujets de mobilité des visiteurs, il y a des produits que vous achetez et ça pèse lourd. Ce n'est pas l'alpha et l'oméga non plus. On milite pour que les établissements fassent leur bilan carbone parce que ça permet de rentrer dans le sujet mais il y a des choses qui peuvent être faites sans le bilan carbone comme par exemple, combien on consomme en énergie ?"

Valérie Bonnard

Chargée de la stratégie DD/RSE de la Rmn-GP

Globalement, on observe que le déplacement des visiteurs et – dans une moindre mesure – la consommation énergétique représentent les postes les plus importants en consommation carbone, tandis que les déchets représentent une part moins importante.

L'ANALYSE EN CYCLE DE VIE OU LES APPROCHES EN FLUX, DES APPROCHES PLUS ROBUSTES MAIS PLUS COMPLEXES À METTRE EN ŒUVRE.

Une autre méthode plus poussée consiste à prendre en compte le cycle de vie de chaque produit ou usage, selon les normes ISO 14040 et 14044 données par l'Afnor ⁷. Cet outil multicritères permet ainsi de s'éloigner de la seule donnée carbone, afin de mesurer tous les types d'impacts environnementaux.



"Le bilan carbone est bon outil, le souci c'est qu'il ne présente qu'un critère : le carbone. Il est important d'ouvrir le champ pour prendre en compte d'autres critères. L'outil analyse du cycle de vie est le plus robuste pour avoir une analyse de l'impact multicritères et qui donne une autre forme de regard sur le projet. [Au MNHN], on a fait le choix de prendre cet outil d'aide à la décision, qui repose sur des normes ISO. Sa méthode robuste est basée sur deux approches : une approche cycle de vie où on va regarder pour un système simple – un produit – ou complexe – une exposition – les impacts depuis l'extraction de la matière première en passant par la phase de production, d'exploitation. Jusqu'à la fin de vie et en prenant en compte les transports, par exemple. La seconde approche est une étude de flux, entrants et sortants, c'est-à-dire les entrées de matières, consommations d'énergies du système et en sortie la production de déchets..."

Elsa Boromé

Conseillère DD au Muséum national d'Histoire Naturelle



"Pour rappeler le cycle de vie dans un projet culturel : on part de la conception, la production, transport, montage, exploitation, démontage et fin de vie. Le but est de penser la fin de vie de l'exposition dès le départ, de sensibiliser les équipes de production et les concepteurs sur la nécessité d'anticiper la fin de vie des expositions. Le but est de viser un zéro déchet et de donner les moyens de s'approprier cette approche. L'objectif c'est d'obtenir un maximum de données qui vont participer à la compréhension de l'impact de ce qu'on achète."

Sylvie Bétard

Cofondatrice Les Augures et La Réserve des Arts, Fondatrice de l'Upcyclerie



"L'avantage de l'analyse cycle de vie sur notre exposition « Espèce d'ours », c'est qu'on a regardé neuf impacts dont les déchets, et si on avait fait cette analyse avec un bilan carbone, on aurait eu sans doute un des postes d'impact les plus faibles. Ici, ça a été un poste significatif et du coup on s'est dit qu'il y avait urgence à agir tant sur les matériaux à intégrer que sur la fin de vie plus responsable pour réduire l'impact environnemental d'une exposition. A titre d'exemple, on a défini que sur le cycle de vie de l'exposition « Espèce d'ours », on a eu l'équivalent de 454 piscines olympiques pour la consommation d'eau. Pour beaucoup ces impacts sont liés à l'utilisation des matériaux. La moquette est arrivée dans le top 3 des matériaux les plus impactants et représente l'essentiel de la consommation d'eau."

Elsa Boromé

Conseillère DD au Muséum national d'Histoire Naturelle

⁷ Animateur du système français de normalisation (AFNOR)

LE CHOIX D'UNE MÉTHODE DE CALCUL

Il est également à noter que ce type de diagnostic est, de fait, très vaste. Par exemple, les différents scopes qui composent le bilan carbone illustrent la diversité des actions possibles dans le champ de l'écologie (gestion des déchets, politique achats responsables, déplacements des agents, stratégie d'écoconception, usage du numérique etc.). Les musées ne peuvent pas toujours agir sur toutes leurs pratiques et leurs influences. Il apparaît difficile en effet d'influer sur le déplacement des publics, par exemple. De plus, certains usages peuvent être ambivalents, à l'image du numérique. Le Palais des Beaux-Arts, par souci de crédibilité méthodologique, a ainsi fait le pari de ne prendre en considération que les aspects sur lesquels le musée est capable de peser.



"(Pour le Palais des Beaux-Arts), le travail d'un bilan carbone complet n'a pas été choisi mais seulement les postes sur lesquels le musée a une potentielle capacité d'action. Par exemple, le musée ne peut pas avoir aujourd'hui de grande marge de manœuvre sur le déplacement des visiteurs. Ensuite on a réfléchi sur des axes d'améliorations. Pour l'Expérience Goya, le choix a été d'hybrider l'exposition à travers la projection d'œuvres projetées en virtuel et de faire venir des œuvres physiques. Le travail a consisté à mesurer la part d'évitement c'est-à-dire quel aurait été le poids carbone dans un contexte d'exposition plus classique."

Flavien Verret

Chef de projet, agence Atemia



"A défaut de se lancer dans une analyse de cycle de vie très poussée, on s'est formé aux caractéristiques environnementales des matériaux qu'on allait choisir ce qui est déjà une première marche vers ce qui pourrait à terme devenir une analyse de cycle de vie. On a aussi pensé l'exposition de manière à ce qu'elle soit facilement démontable et on réfléchit à la question du réemploi de la scénographie même si une grande partie de l'exposition Goya va être réutilisée pour la prochaine exposition. Donc plutôt qu'un bilan carbone, on se dirige petit à petit vers un rapport d'impact. On a identifié les postes importants, comme le transport d'œuvres, etc. On a aussi essayé d'évaluer les activités connexes : la communication, la programmation culturelle, le service numérique pour identifier des données."

Mélanie Esteves

Référente DD au PBA

Cheffe de projet PSC



"La covid a changé l'usage du numérique, c'est un sujet de fonctionnement interne. On a mis en ligne des expositions en virtuel, avec des questions de qualité, de 360°... On s'est mis à développer des cours en ligne. Du coup, dans le réseau RSE de mon établissement, on s'est posé la question du numérique dans la démocratisation de la culture : est-ce qu'il vaut mieux déplacer une œuvre ou la mettre en ligne ? Est-ce que c'est plus polluant ? Dans beaucoup d'endroits on voit des outils immersifs et de réalité virtuelle se développer et il semble difficile de passer à côté de cette problématique. (...) On fait partie des premiers établissements à tout passer au crible : usages, communication, applicatifs..."

Valérie Bonnard

Chargée de la stratégie DD/RSE de la Rmn-GP

En fonction des compétences présentes en interne, il est possible de faire réaliser l'un ou l'autre type de diagnostic par ses équipes – comme ça a été le cas au Muséum national d'Histoire Naturelle, par exemple –, ou bien de se faire accompagner par un cabinet externe – le Palais des Beaux-Arts de Lille a fait appel aux services d'Atemia. Il faut cependant rester vigilant sur les propositions de certains de ces cabinets dont les méthodologies peuvent s'avérer peu appropriées.



"On a fait un bilan carbone en interne en 2010 puis en 2012, et en 2014 un BEGES⁸ plus modeste. A chaque fois, on a fait ces opérations en interne seuls parce que les référents développement durable étaient tous des agents formés à ces questions. Et quand on a la chance d'avoir des équipes dédiées à ces missions, on est capable de collecter ces données en interne pour porter cet outil."

"Il est très important de se faire accompagner par des cabinets compétents et sérieux en la matière et d'avoir recours à des projets labellisés."

Elsa Boromé

Conseillère DD au Muséum national d'Histoire Naturelle

Dans les deux cas, la formation des agents à la méthode et aux objectifs de cette stratégie est indispensable. Cela permet de créer un climat de confiance entre professionnels. Ensuite, la formation permet aux agents de développer des compétences en la matière pour poursuivre, en autonomie, ces états de lieux et avec une méthode reproductible dans le temps.

⁸ Bilan des émissions de gaz à effet de serre



"Quand on s'est lancé dans cette discussion, on avait l'ambition de se lancer dans un bilan carbone et puis on s'est rendu compte que c'était un monde inconnu pour nous, que nous n'étions pas formés à cela, que nous n'avions pas ces compétences en interne. Du coup, on a recentré un peu nos ambitions, on a abordé l'exercice avec davantage de modestie d'autant qu'on se lançait dans un projet d'exposition que l'on voulait écoconçu pour la première fois. On a appris beaucoup à travers ce projet et il a fallu se recentrer sur des choses qu'on était en capacité de porter et de développer. Le travail avec Atemia a été important, il nous a formés, il y a eu une grande acculturation de l'ensemble des équipes."

"Le fait de demander des données ou de quantifier ce qui a été produit, acheté ou collecté, peut être mal vécu par les équipes. La démarche du bilan carbone, il faut qu'humainement elle s'explique, qu'elle s'accompagne. Il y a un climat de confiance qui doit s'installer dans les équipes. Sans impulsion par la direction, c'est difficile de demander des comptes aux collègues sur la manière dont ils font leur métier."

Mélanie Esteves
Référente DD au PBA
Cheffe de projet PSC



"Il est nécessaire d'embarquer toutes les équipes dès le début, pour que tous sachent de quoi on parle. Que tout le monde a sa responsabilité au sein de son activité, tout le monde doit prendre part dans la chose. Il y a un aspect collaboratif qui émerge."

"On est un collectif qui travaille sur l'accompagnement du secteur culturel à la transition écologique, sur ses capacités d'adaptation et de transformation. Donc on va partir de ce cycle de vie sur les principes de l'économie circulaire pour accompagner tous les métiers et intégrer ces questions dans l'activité au quotidien."

Sylvie Bétard
Cofondatrice Les Augures et La Réserve des Arts, Fondatrice de l'Upcyclerie

Réaliser un rapport d'impact permet de réfléchir par la suite à des axes d'amélioration. En diffusant les résultats, cela permet notamment le partage d'expérience : chaque institution constitue sa méthode qui lui est propre. Les résultats peuvent ainsi largement différer d'une méthode à l'autre ; il faut donc garder cela à l'esprit lors de la communication des résultats afin d'éviter toute comparaison inopportune.

Dans un souci de réduction de l'impact écologique et de meilleure fiabilité des données, les musées s'engagent de plus en plus dans la récolte des informations le plus en amont possible. L'enjeu est de transformer l'outil d'analyse en instrument d'aide à la décision. Plus précisément, calculer pour une exposition les données au préalable permet d'arbitrer en pleine conscience et de s'assurer d'une diminution de son impact écologique au regard des années précédentes. Ce transfert anticipé des données suppose une plus grande collaboration entre les prestataires et les musées.



"L'étape actuelle, c'est le calcul du bilan carbone en amont de l'exposition. Plutôt que de le constater a posteriori, on va réfléchir à quel budget carbone on se donne. Réfléchir à comment offrir une expérience de visite, transmettre un savoir de manière agréable, instructive et amusante en ayant calculé son impact et réparti son budget carbone sur l'année. On peut avoir de très grandes monographies à 200 ou 300 numéros mais ça veut dire qu'après on fait quelque chose de plus frugal (...). On demande aux transporteurs des devis carbone pour connaître la manière dont ils transportent et on revoit la programmation s'il y a trop d'impact. C'est ce qui a été imaginé avec le Palais des Beaux-Arts de Lille."

Valérie Bonnard
Chargée de la stratégie DD/RSE de la Rmn-GP



"L'idéal c'est de collecter les données en amont d'un bilan carbone ou d'une analyse du cycle de vie. Sinon c'est plus compliqué. Les prestataires ne sont pas au fait de la donnée à collecter pour préparer nos analyses. Charge au pilote d'aller questionner les acteurs. Ce n'est pas simple, parce qu'il y a des trous dans la raquette. Quand on a de bons liens avec les prestataires, on arrive à avoir de la donnée. C'est toujours très compliqué quand ce n'est pas préparé en amont."

Elsa Boromé
Conseillère DD au Muséum national d'Histoire Naturelle



"On peut anticiper à 80 % l'impact d'un cycle de vie dès sa conception. Ça nécessite beaucoup de coopération entre les équipes. Ça prend du temps et donc ça peut être décourageant (...). Pour l'anticipation, c'est le cahier des charges qui rend obligatoire le réemploi. Il ne faut pas donner le choix. Il faut être radical sur sa demande, quitte à demander aux prestataires de nous fournir des certificats sur le matériel. Ça contribue aussi à changer les mentalités des fournisseurs."

Sylvie Bétard
Cofondatrice Les Augures et La Réserve des Arts, Fondatrice de l'Upcyclerie



"La question du cycle de vie est essentielle et on doit être vigilant à chaque étape (...). Il faut réfléchir le plus en amont possible avec le scénographe. L'idée, c'est d'avoir une logique de dialogue dans les choix qui sont opérés vis-à-vis du projet."

Flavien Verret

Chef de projet, agence Atemia

À TERME, LA QUESTION DE LA RÉDUCTION DES DÉCHETS ET DU RÉEMPLOI

Cette stratégie d'anticipation, surtout si elle est portée par une analyse du cycle de vie, pose la question de la durabilité et du réemploi : comment, revaloriser des matériaux et des produits utilisés et à quel coût ? A quels acteurs faire appel pour pérenniser cette stratégie ? Ces interrogations sont au cœur même de l'écoconception. Le réemploi représente un surcoût - lié au stockage, au démontage soigné des scénographies, etc. - pour les institutions qui ne peut être négligé. Il faut ainsi agilement concilier surcoût engendré par ces nouveaux usages et engagement écologique de l'institution. Pour autant, de nombreux réseaux existent et se structurent autour des filières de l'upcycling, du réemploi et de la mutualisation des ressources. Les musées sont vivement invités à prendre part à ce mouvement. Sur ce point, l'expérience du musée des Confluences de Lyon est particulièrement intéressante.



"En 2020, on a initié une expérimentation pour faire réemployer un maximum de mobilier d'exposition et de matériaux à l'issue de notre grosse exposition de l'année. On l'a impulsé en interne (...) et c'est aujourd'hui en train d'infuser dans toute l'institution. Sur cette expérimentation avec un démontage-réemploi, on a monté un marché public pour confier le démontage à une entreprise qui avait en plus la prestation de trouver un réseau pour réutiliser le mobilier et les matériaux de l'exposition. On va externaliser cette partie. L'entreprise retenue a fait un travail de fédération de structures préexistantes, comme sur le textile, par exemple. Ils ont réuni ces réseaux et sont allés les solliciter avec un catalogue reconstitué de tout ce qui composait l'exposition. Et ça avant que l'exposition soit démontée. On savait avant le démontage quel élément était récupéré par telle structure. Ça a très bien marché. Presque tout a trouvé preneur. On mène actuellement la troisième opération de réemploi et on sent que ça prend, que le réseau s'étend. Même des petits musées ont répondu pour récupérer des mobiliers complets (...). Maintenant on est dans une démarche d'intégrer cet aspect réutilisation dès le départ pour essayer de minimiser le surcoût qui représente à peu près un doublement du coût du démontage. Sur le stockage, un des enseignements qu'on a tiré, c'est que c'est un coût, mais plus les éléments sont redistribués rapidement, plus l'opération est efficace et moins ça nous coûte. On donne donc une limite de stockage à un mois maximum. Enfin, sur la question des droits sur la scénographie, les scénographes acceptent que des éléments de la scénographie soient redistribués et que donc ils n'aient pas de droits dessus. Et ça on l'inscrit dans tous nos projets."

Sylvain Beguin

Régisseur général du Musée des Confluences de Lyon



" On se pose la question de la fin de vie de l'exposition : comment faciliter le réemploi ? Ça veut dire qu'à la conception, il faut imaginer comment on va démonter l'expo et comment faire en sorte que le démontage soit propre et permette le réemploi. Mais pas seulement, il me semble qu'on a un vrai enjeu de traçabilité environnementale et technique des matériaux. Si on ajoute des clauses environnementales sur la demande de label dans le devis d'un fournisseur, sur le nombre de kilomètres parcourus par le matériau ... Les fournisseurs doivent prendre leur responsabilité face à ces demandes. Et cela permet pour nous d'anticiper la quantité de déchets qu'on aura, etc. "

" Souvent quand on parle de réemploi, on me dit « nous on n'a pas de solution de stockage en interne ». Je pense qu'il faut lever des freins par rapport à ça, bien sûr on a de plus en plus de ressourceries, de recycleries... mais il faut aussi voir ailleurs. Autour de son lieu d'exposition, il y a un atelier de menuiserie, une école d'art, des entreprises, tous ravis d'utiliser des matières. Il faut sortir du domaine de la culture et rentrer dans ce qu'on appelle aujourd'hui l'écologie industrielle territoriale c'est-à-dire qu'à l'échelle d'un territoire les déchets des uns sont les ressources des autres. "

Sylvie Bétard

Cofondatrice Les Augures et La Réserve des Arts, Fondatrice de l'Upcyclerie

En outre, le partage entre plusieurs acteurs hors du champ culturel est de plus en plus pratiqué, notamment dans le cadre d'une politique « zéro carbone » telle qu'affichée par Universcience. Le Club Développement durable des Établissements et Entreprises publics (CDDEP), qui compte des établissements culturels mais aussi de nombreuses autres institutions publiques comme la Poste, Pôle Emploi, des centres de recherche, des universités, la SNCF, des hôpitaux, etc. démontrent la pertinence de travailler en réseau.

A travers le réemploi, le musée étend sa vocation sociale. Au-delà d'essayer d'influencer les comportements des usagers à travers des actions écoresponsables, nos musées s'insèrent progressivement dans des circuits de l'économie circulaire sociale et solidaire.



« Le réemploi, la démarche écoresponsable permettent tout de même d'avoir un impact sur le volet social. Pour le projet « Les Étincelles » au Palais de la découverte, l'association Les Canaux a réalisé un cahier des charges permettant d'utiliser 90 % des matériaux en réemploi. Ils ont aidé les soumissionnaires, cinq PME de l'économie sociale et solidaire, à se regrouper pour y répondre. Au total, 1 200 heures de travail en insertion ont été créées dans le cadre de ce projet. »

« Sur le volet réseau local, la ville de Paris nous accompagne. Elle souhaite faire du quartier du 19ème arrondissement un quartier 'économie circulaire et culture'. C'est un appel à manifestation d'intérêt porté par une association de réinsertion qui va repenser le modèle écologique pour mettre en place une ressourcerie ou une recyclerie dans lesquelles on pourra up-cycler les mobiliers d'exposition, etc. (...) En plus de ça, on a fait des chantiers participatifs, on a réutilisé nos stocks – mobilier, textile – pour faire un lieu d'accueil à la Cité des bébés.»

« On a décidé d'adopter une vraie stratégie globale pour tendre vers la neutralité carbone on essaye de réduire nos émissions, on essaye de réduire les émissions des autres, et notamment celles du public : est-ce qu'en parlant d'écoconception, de réemploi, etc. on peut les aider à changer de comportements ? »

Mai Nguyen

Responsable RSO / DD à Universcience



" Apprendre à mieux connaître son territoire, les acteurs de l'économie sociale et solidaire est un enjeu fort. Ça permet de repositionner les musées comme des acteurs de la cité, des acteurs sociaux avec lesquels des actions transversales se développent."

" L'impact environnemental d'une exposition doit aussi être corrélé à l'impact social. Est-ce-que ça va changer le regard des visiteurs ? On aimerait savoir ce qu'ils vont ressentir, ce qui va ressortir de leur expérience de visite et ça ce sont des indicateurs qui n'existent pas."

Mélanie Esteves

Référente DD au PBA

Cheffe de projet PSC

TABLE RONDE 4

NUMÉRIQUE ET DURABILITÉ : NOUVEL ELDORADO OU CHIMÈRE ?

À l'issue de l'exposition « Waste Age », le Design Museum de Londres a produit un bilan carbone intégrant les 11 000 mails envoyés des agents pour la réalisation de cette exposition, ainsi que les 11 Giga Octets de données utilisées dans le processus. Sur un total de 10 tonnes d'équivalent CO2, le numérique en représentait 10 %, preuve que le numérique pèse dans l'empreinte environnementale des musées.

Les outils numériques sont de plus en plus présents au sein des expositions et des musées en général. Ils séduisent ces institutions et leur public par les dispositifs immersifs qu'ils offrent, leurs esthétiques et leurs potentiels multiples – audio, vidéo, 3D, images, son, éclairage connecté, etc. Ils permettent aux musées d'innover : revisiter les collections, proposer une nouvelle expérience de visite avec une médiation originale, diffuser largement des contenus culturels via leur site web ou les réseaux sociaux, etc. Les dispositifs numériques ne demandent qu'à être explorés davantage. Mais jusqu'où ? Le numérique dans les musées se décline de deux façons. Il est à la fois présent au sein des établissements et de manière croissante dans les expositions – sous la forme d'écrans, de projections, d'ambiances sonores et lumineuses, etc. – et en ligne – site web, réseaux sociaux, catalogue d'œuvres, etc. Ils mobilisent de l'énergie et de la bande passante pour fonctionner et être accessibles, mais nécessitent également des « terminaux », très nombreux (écrans, tablettes, smartphones, etc.) pour être présent in situ. Deux sources potentiellement très importantes de pollution. Beaucoup d'intervenants se sont accordés à dire qu'il y a quelques années, quand les premières décisions numériques ont été prises par les musées, ils n'avaient pas la question de l'écoresponsabilité en tête. C'est une question relativement nouvelle qui se pose aujourd'hui.

Au cours de cette quatrième table ronde, plusieurs interrogations ont occupé nos intervenants issus du monde des musées et du monde multimédia : le numérique doit-il être la solution à tout ? Existe-t-il un numérique écoresponsable ? Quel chemin emprunter pour atteindre la « sobriété numérique » et quelles conséquences sur les publics ? Comment concilier avec les impératifs écologiques, la mission sociale des musées, leurs intentions d'immersion et de médiation nouvelles offertes grâce à ces outils ?

Animation : Pierre-Yves Lochon

Directeur de Sinapses Conseils et Sinapses Asia, Fondateur et Administrateur du Clic France

LE NUMÉRIQUE IN SITU OU COMMENT PARVENIR À UN USAGE DURABLE ET RAISONNÉ DU NUMÉRIQUE DANS LES EXPOSITIONS ET LES COLLECTIONS PERMANENTES

Les musées trouvent dans l'outil numérique in situ deux avantages majeurs. Le premier est de jouer le rôle de médiateur entre un contenu scientifique et le public. Les dispositifs numériques séduisent les musées par leur potentiel de médiation. Ils participent d'une meilleure accessibilité et d'une meilleure inclusion du public – s'adresser à un public large et pas seulement aux jeunes ; ils proposent des contenus immersifs qui s'hybrident parfaitement avec des présentations plus classiques d'œuvres – comme par exemple, « Expérience Goya » au Palais des Beaux-Arts de Lille – ; ils permettent de créer des narrations innovantes et participent à la mission sociale des musées. Dans la course à l'innovation, certaines expositions ont été jusqu'à être presque 100 % numérique, à l'image de « Sites éternels » (2016) et « Pompéi » (2020) au Grand Palais. De ce point de vue, le numérique a toute sa place au cœur des musées.



"C'est une mission de service public qu'on mène autrement, en essayant d'être plus accessible, d'avoir une narration, pas seulement un contenu scientifique qui est amené de manière accessible et qui est présent et qui nous oblige à utiliser différents modes de narrations : pas seulement de l'immersion, des grandes images mais aussi des écrans, des projections grande dimension, un parcours ... Est-ce que ces nouvelles formes vont trouver leur place, leur public et permettre d'élargir les publics tout en remplissant les missions de service public ? L'histoire nous le dira."

"Ce que j'entends dans la notion de développement durable, c'est la dimension d'équité sociale. L'exposition « Sites éternels » n'avaient pas d'enjeux de durabilité dans le concept mais un choix militant par rapport à la question de patrimoine en danger. Mais je trouve que pour toutes nos missions citoyennes, il y a la question de l'empreinte écologique, du fait des visiteurs. Je pense à pondérer cette empreinte avec cet impact social. Il faut faire converger les différentes missions écologie / citoyeneté."

Vincent Poussou

Directeur du numérique et du multimédia à la Rmn-GP



"On voit dans une étude en cours autour de l'expérience Goya qu'il n'y a pas de variable générationnelle. Toutes les tranches d'âges apprécient la proposition immersive avec deux tranches de publics majoritaires : 30 % des 18-25 ans qui fréquentent l'exposition et ensuite 30 % des plus de 60 ans. Ces deux tranches d'âges, qui sont plutôt non métropolitaines, apprécient de la même manière la proposition, ce qui est une surprise. On pourrait penser que la jeunesse plus connectée serait plus sensible mais il y a plus de nuances à avoir dans ce type de proposition hybride. On garde donc nos publics anciens et on acquiert un nouveau public plus jeune."

Florence Raymond

Cheffe de service Innovation numérique et prospective au PBA

Le deuxième avantage est de faciliter la circulation et le partage de contenus à grande échelle entre les différentes institutions muséales, que ce soit entre régions, au niveau national ou encore international. Au-delà du potentiel d'itinérance d'expositions numériques, faire circuler ces contenus peut être une manière de limiter l'impact environnemental lié au déplacement des publics. C'est aussi dans cette perspective qu'a été créée l'exposition « Joconde » organisée par le Grand Palais Immersif en 2022 avant de pouvoir être exportée sous différents formats (dispositif MUSE, itinérances internationales, etc.).



"Joconde est une exposition qui va avoir une forme différente dans différents lieux : une partie de la scénographie sera de la construction – se pose la question de la réutilisation de la construction – et il y aura des contenus numériques. [...] Quelle est la pertinence par rapport à ce type de projet ? On peut se demander ce qu'il y a de nouveau à dire sur la Joconde. Ça dépend comment on va le dire, on a une attention particulière à l'accessibilité. Ensuite, la Joconde fait partie des œuvres qu'on ne peut pas bouger, il faut se déplacer pour pouvoir la voir. On joue alors avec sa notoriété, ça permet d'ouvrir des nouvelles techniques d'Histoire de l'art... On va tenter de donner l'impression que l'œuvre est là mais on construit un récit de cette œuvre pour en donner toute la richesse."

Vincent Poussou

Directeur du numérique et du multimédia à la Rmn-GP

Pour autant, cet intérêt reste tout de même limité, d'une part parce qu'il est encore difficile de mesurer précisément l'impact carbone lié au déplacement des visiteurs, et d'autre part parce que seule une poignée de grands musées globaux drainent un nombre massif de visiteurs mondialisés comme Le Louvre, Versailles ou Orsay par exemple.



"Je ne suis pas sûr que ce soit la même chose dans un musée qui a une fréquentation locale et le musée du Louvre où beaucoup de visiteurs viennent de loin et en avion. On n'a pas du tout les mêmes enjeux. Pour réfléchir à la substitution, en terme d'impact carbone, à faire voyager des expositions pour les rapprocher des visiteurs ou de faire venir les visiteurs voir l'exposition, il faut y réfléchir de manière très fine. [...] Notre volonté c'est avant tout d'apporter les contenus riches, impactants, éducatifs au plus près des populations que ce soit à l'international ou au national."

Vincent Poussou

Directeur du numérique et du multimédia à la Rmn-GP

Ces constats mettent en avant les plus-values du numérique et légitiment sa place croissante au sein des musées. Il s'agit pourtant de s'interroger sur son impact environnemental pour tendre vers un numérique plus raisonné et responsable. La première manière de questionner le numérique est d'aborder sa matérialité. Dans un récent rapport⁹ de l'ADEME et de l'Arcep¹⁰ publié le 19 janvier 2022, il est précisé que les terminaux, notamment les écrans et téléviseurs, sont à l'origine de 65 % de l'impact environnemental du numérique, par ailleurs majoré par l'obsolescence du matériel. Il semble important de s'interroger sur sa durabilité. Plus il est utilisé longtemps, plus son impact est limité dans le temps. La qualité de ces outils devient ainsi un critère de choix : cela permet d'amortir le matériel sur une durée plus longue, et de réaliser des économies. Le choix entre la location ou l'achat du matériel doit également faire l'objet d'une réflexion.



"C'est une préoccupation qui renvoie à la réutilisation du matériel. Le principal problème est la fréquence de renouvellement. On doit les renouveler seulement quand on en a réellement besoin. Cela renvoie aussi à la question de software qu'on utilise, la capacité à faire des mises à jour sans renouveler le matériel. [...] Avec l'exposition « Napoléon » on s'est posé la question comment réutiliser tout le matériel numérique. Dans un premier temps, il fallait acquérir ce matériel et qu'on le réutilise sur un certain nombre d'années. On est donc dès le départ dans une question de rentabilité économique et dans une standardisation pour éviter de changer un matériel de départ."

"On ne pense pas dès le départ à une logique de durabilité, mais la logique économique par le biais de l'amortissement nous amène à des réflexions de durabilité, il ne faut pas donc voir ça comme deux logiques contradictoires."

Vincent Poussou

Directeur du numérique et du multimédia à la Rmn-GP

⁹ Evaluation de l'impact environnemental du numérique en France et analyse prospective – Note de synthèse réalisée par l'ADEME et l'Arcep (19 janvier 2022)

¹⁰ Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse



" Il faut de la qualité, pérenne et ça mène naturellement vers la sobriété. Nous, ce qu'on fait chez Fleur de papier, c'est moins mais mieux et longtemps en terme de production audiovisuelle et multimédia."

Guillaume Darcourt
Co-gérant de Fleur de papier



"Ce n'est pas anormal d'acheter du matériel, ce qui est problématique c'est d'en changer souvent et de ne pas le recycler."

Vincent Poussou
Directeur du numérique et du multimédia à la Rmn-GP

La deuxième manière de penser le numérique « raisonné » est de conditionner son utilité, sa pertinence face à un besoin afin d'éviter toute dérive vers le « techno-solutionnisme » et la recherche constante du sensationnel (« effet Waouh »). Il faut accepter que dans certains cas le numérique ne soit pas le meilleur vecteur, comparativement à d'autres formes de médiation plus traditionnelle – la scénographie, la médiation papier ou humaine par exemple. Raisonner ainsi oriente de facto les musées vers un numérique plus raisonné et donc durable. Ce choix est d'autant plus crucial que les musées ont une responsabilité envers les publics et peuvent en user pour promouvoir la sobriété numérique.



" Les musées nous demandent constamment de l'immersif, de la forme, de la technologie. Mais nous demandons aux musées de se poser en premier les questions de ce qu'ils veulent raconter, à qu'ils s'adressent, ce qu'ils transmettent et pourquoi ils le transmettent ? Si la réponse n'est pas numérique, alors il faut trouver une autre forme. Si la réponse est le numérique, alors il doit y avoir un avantage à l'utiliser. Nous encourageons les musées à créer une ligne éditoriale – les musées sont des diffuseurs – et la tenir de manière pérenne et cohérente, ne pas s'éparpiller dans tous les sens. Il faut également pérenniser l'accès aux productions en les pensant sur le long terme : pour une exposition temporaire, les musées créent énormément de médiation –numérique et non numérique– et une fois l'exposition terminée, la médiation est perdue. Il faut donc rendre cette médiation pérenne. Enfin, il faut sortir de la course à la technologie : dans les actions pour associer le numérique au mot responsable en ligne et in situ, il faut viser sobriété, pérennité et qualité."

Guillaume Darcourt
Co-gérant de Fleur de papier



" Les questions qui nous reviennent beaucoup, ce n'est pas tant les questions de « l'effet waouh » mais plutôt des comparaisons : est-ce que c'est plus ou moins impactant d'imprimer notre brochure en numérique ou en papier ? Est-ce que c'est plus ou moins impactant de faire une exposition immersive versus une exposition réelle ? La réponse qu'on donne tout le temps c'est « ça dépend ». On essaye de répondre que ça dépend du contexte, on explique que l'impact le plus important est dans la production du matériel donc dans son cycle de vie. On essaye aussi de poser la question du besoin : est-ce que le numérique est toujours la réponse ? Dans le secteur culturel, il y a eu cette promesse comme quoi le numérique répondait à tous les problèmes : environnementaux, d'inclusion des publics... et sur ce dernier point ça reste encore à prouver. Les seniors se sont beaucoup mis au numérique, à fréquenter des œuvres en ligne, etc. [...]. On essaye d'aider à faire jouer les curseurs environnementaux, sociaux, culturels, artistiques pour trouver la juste réponse et se mettre dans une logique d'écoconception."

"Je vois des pratiques numériques qui laisse le visiteur dans un rôle passif, mais peut-être qu'il faut utiliser le numérique comme un outil de production, de création. Je pense par exemple à ce que peut faire « La Gaité Lyrique ». Ils organisent un atelier sur comment fabriquer son propre NFT ¹¹. Quand on passe à la pratique, on peut développer un regard critique sur la technologie. La relation numérique qu'on a avec le public, elle ne stimule pas la créativité, le public reste passif. Pourtant il est possible de développer des outils numériques qui créent de l'esthétique, grâce à la réalité virtuelle..."

Camille Pène
Cofondatrice Les Augures

La sobriété numérique doit s'inscrire dans une réflexion globale qui a trait à la raison et à la responsabilité. Un usage responsable suppose tout d'abord d'investir dans du matériel de qualité qui permettra de limiter l'impact carbone et de réutiliser les contenus et le matériel dans le cadre d'autres expositions. Pour cela, une ligne éditoriale doit être construite et pérenne. Un usage raisonné suppose de questionner régulièrement la pertinence de l'outil, son utilité dans le cadre de projets, afin qu'il réponde toujours à un besoin. Ces questionnements doivent s'étendre aux usages en ligne.

¹¹ Non-fungible token (Jeton non fongible, en français)

LE NUMÉRIQUE EN LIGNE : POUR UN USAGE CIBLÉ, ADAPTÉ ET RÉUTILISÉ

Les 100 principaux musées français accueillent à eux seuls près de 46 millions de visiteurs (chiffres de 2018)¹² et leur fréquentation tend à augmenter. Parallèlement, l'activité en ligne des musées a explosé. Les musées sont présents sur les réseaux sociaux (Facebook, Tiktok, Instagram...) ont un site internet riche qui leur donne une visibilité – à l'échelle nationale et internationale – auprès des publics et des partenaires. A titre d'exemple, le Grand Palais gère près de deux millions d'abonnés sur Facebook et Instagram. Ces médias font office de vitrines pour les musées, et leur permettent de consolider une image de marque. De nombreux contenus sont partagés : des images des collections en haute définition, des vidéos, du contenu scientifique...



" Il faut considérer l'analyse de l'usage des réseaux sociaux dans l'empreinte numérique. Les musées sont des établissements à forte crédibilité, on a des bons taux d'engagement. Dans nos études le nombre de personnes informées par les réseaux est important, les contenus publiés ont un bon impact... Il faut un usage raisonné des réseaux sociaux mais pas forcément une décroissance de leur utilisation. "

" Les musées suivent une stratégie pour être partout, suivre les communautés là où elles sont. Là, on est sur TikTok parce que c'est une façon pour la culture d'être présente sur ce réseau. Facebook a diminué en poids relatif au fil des années. "

Vincent Poussou

Directeur du numérique et du multimédia à la Rmn-GP



" Dans l'accompagnement des établissements, la question du numérique s'est d'emblée posée notamment à cause de la période du confinement. Cette prise de conscience sociétale montre que la technologie a quand même des limites par rapport au modèle de société équitable socialement, juste. On s'est donc tous questionnés sur les limites du techno-solutionnisme. C'est aussi un moment de prise de conscience des musées qui s'interrogeaient sur la transition écologique. Et [avec la crise sanitaire] on était tous coincés chez nous, les lieux culturels étaient fermés, donc on a vu une accélération des usages numériques. Nos clients se trouvaient d'emblée dans une logique contradictoire : d'un côté exister –en dépit des lieux culturels fermés, dans un environnement où Netflix, Spotify et d'autres acteurs numériques sont en train de dominer l'attention du public- et en même temps avoir cette prise de conscience écologique. La culture est une industrie qui pollue et parmi les principaux impacts, le numérique représente 4% des GES au niveau mondial."

Camille Pène

Cofondatrice Les Augures

Si le numérique en ligne est indispensable dans notre monde interconnecté, et si une partie de l'activité numérique échappe aux musées –comme les nombreuses publications en ligne de photos de visiteurs-, il faut cependant réfléchir à des pratiques plus responsables et les mettre en résonance avec la stratégie globale de développement durable de l'établissement. Comment les musées peuvent-ils concilier leurs pratiques en ligne avec des objectifs écologiques ? Comment cultiver un usage raisonné du numérique sans perdre en visibilité ou renoncer à son identité ? Pour renouer avec les considérations écologiques des musées, trois leviers ont été identifiés au cours de cette table ronde.

Le premier levier consiste à adopter une stratégie low-tech – à l'inverse de la high-tech – c'est-à-dire revoir la manière dont le site web est alimenté, limiter l'usage des GAFAM¹³ pour faire appel à des hébergeurs labellisés et vertueux, et sensibiliser les internautes à cette démarche. En effet, en sus de l'enjeu environnemental se pose un enjeu éthique. Là où certains sites internet et applications cherchent à créer des effets d'addiction, et où les plateformes de réseaux sociaux manquent de transparence, on attend des institutions muséales qu'elles se positionnent par rapport à ces derniers. Cela relèverait d'un véritable engagement citoyen de la part des musées.



" Si on veut favoriser le non remplacement de nos outils numériques, un des aspects fondamentaux de l'écoresponsabilité est de travailler à des sites écoconçus. La page web du Palais des Beaux-Arts pèse entre 8 et 9 méga octets, soit 8 à 10 fois plus que des pages normales du web. "

" Par exemple, sur la page collection du musée du Louvre, il y a juste une barre de recherche. Sauf qu'à chaque recherche, le site charge des images en haute définition qui sont juste des images d'illustration et qui pèsent un poids monumental. C'est typiquement le genre de chose mal éco-conçue. Pourquoi les sites de musées français sont relativement peu écoconçus : parce-que les musées utilisent beaucoup d'images non compressées et en haute définition et parce que c'est que les sites ont des tracker¹⁴ et des requêtes externes."

Karl Pineau

Directeur du Media Design Lab et membre des Designers éthiques

¹² Ministère de la Culture, Fréquentation des musées de France, <https://data.culture.gouv.fr/explore/dataset/frequentation-des-musees-de-france>.

¹³ Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft (GAFAM)

¹⁴ Un tracker est un dispositif technique permettant de mesurer les interactions des utilisateurs avec un site web ou tout autre forme de support électronique ainsi que de collecter des informations sur ces utilisateurs et leur environnement au moment de la consultation d'une page.



"On a déjà des bons exemples de sobriété numérique qui transmettent du contenu : le plus célèbre site low-tech c'est Wikipédia. On ne renonce pas au contenu, mais au superflu. C'est vrai que dans le monde de la culture, ça pose la question de comment on exprime la créativité, comment est-ce qu'on retransmet une esthétique, c'est un vrai enjeu pour le monde de la culture."

" Voilà quelques pistes d'amélioration pour que les sites soient plus écoresponsables. Il y en a trois principales: optimiser les images et leur poids donc éviter le plus possible d'utiliser des vidéos, notamment des vidéos en background ; ne pas avoir des fonctionnalités type chatbot, traçage, etc. Et enfin, concevoir des sites pour, en premier lieu, les téléphones parce que quand on pense pour un petit écran, on met moins de chose que pour un écran d'ordinateur, donc on allège le poids des pages web."

Karl Pineau

Directeur du Media Design Lab et membre des Designers éthiques

" Le site web ou la présence en ligne est l'occasion pour l'institution de promouvoir une autre posture, d'éduquer ses visiteurs, à être plus « sobres ». On essaye de leur faire prendre conscience qu'en tant qu'acteur de la culture, il y a une responsabilité à impulser des nouveaux imaginaires pour sortir du hightech et d'aller vers des solutions low-tech, résilientes."



" Sur les réseaux sociaux, l'enjeu n'est pas l'écologie mais, c'est surtout poser la question de si on a envie de soutenir ce type d'écosystème. Ça pose la question de savoir si ce qu'on veut c'est que du click, ou plutôt un engagement éthique et citoyen. L'idée c'est comment on sort de la domination des GAFAM pour travailler avec des fournisseurs de services numériques alternatifs. Par exemple, le collectif CHATONS¹⁵ propose des solutions d'hébergement libres ; il existe aussi des entreprises qui proposent des systèmes de leasing mutualisés pour des infrastructures numériques. Comment on retravaille en réseau, en local avec des acteurs pour un numérique plus en accord avec nos valeurs citoyennes."

Camille Pène

Cofondatrice Les Augures



"Il y a un enjeu éthique : est-ce qu'on veut aller sur toutes les plateformes de réseaux sociaux, est-ce qu'on veut soutenir la démarche de Facebook ?... Il y a donc une question de responsabilité de la présence des institutions culturelles sur les médias sociaux."

Karl Pineau

Directeur du Media Design Lab et membre des Designers éthiques

Il ne s'agit donc pas de renoncer à du contenu mais de réfléchir à une manière plus vertueuse de le présenter et de l'héberger. Avoir un usage raisonné c'est également soulager les équipes des musées qui s'épuisent à créer du contenu pour des résultats pas toujours satisfaisants. La pertinence du numérique se pose alors clairement. Cela revient à questionner la plus-value de l'outil pour chaque projet -de communication ou de médiation- et éviter le « réflexe numérique ».



" Si la solution est de faire une vidéo et d'avoir un site internet avec une vidéo qui va être pérenne, l'objectif est atteint. Mais il ne faut pas que ce soit un réflexe, il faut que ce soit discuté et questionné, et que cela rentre dans la ligne éditoriale de médiation. Le pire des cas que nous rencontrons est de créer du contenu en ligne qui est abandonné ensuite."

Guillaume Darcourt

Co-gérant de Fleur de papier



" Sur la médiation, on est au cœur de la mission pérenne du musée, est-ce-que c'est là qu'il faut avoir l'effort le plus important ? Si on a besoin d'une image en haute définition, on le fait parce que c'est approprié pour ce type de médiation."

Vincent Poussou

Directeur du numérique et du multimédia à la Rmn-GP

S'interroger pour chaque projet sur la plus-value numérique encourage, en outre, à penser des contenus durables. C'est le deuxième levier sur lequel les musées ont à travailler : réutiliser les contenus pour d'autres usages -exposition, cours en ligne, etc.-. Cela implique donc de produire un contenu de qualité, pérenne et modulable.



" Il faut assumer une part de recyclage des contenus qualitatifs. Le but est de les réinjecter de manière plus pertinente."

Florence Raymond

Cheffe de service Innovation numérique et prospective au PBA.

¹⁵ CHATONS est le Collectif des Hébergements Alternatifs Transparents Ouverts et Solidaires, visant à rassembler des structures proposant des services en ligne libres, éthiques et décentralisés afin de permettre aux utilisateurs de trouver rapidement des alternatives respectueuses de leurs données et de leur vie privée aux services proposés par les GAFAM.

¹⁶ Massive Open Online Course (MOOC) : Un MOOC est un type ouvert de formation à distance capable d'accueillir un grand nombre de participants.



" On essaye aussi de faire du ré-usage. Comme dans la même direction on a les publics, le numérique et la médiation, on a créé des cours d'Histoire de l'art et on a utilisé ce contenu pour faire des vidéos dans un MOOC ¹⁶ et on va les réutiliser dans le cadre d'un parcours in situ."

Vincent Poussou
Directeur du numérique et du multimédia à la Rmn-GP

Le dernier levier promeut un renouvellement des pratiques en ligne. Les musées sont incités à publier toujours plus de contenus sur les réseaux sociaux - « course aux like » - afin notamment de conserver leur visibilité auprès des publics et faire vivre leur « communauté ». L'enjeu consiste à freiner cette pratique pour prioriser des contenus plus qualitatifs et de cibler les publics plus à même de s'intéresser à l'information envoyée. Les logiciels tels que les CRM (« gestion de la relation client », en français) sont des outils pertinents dans le cadre de cette réflexion.



" Au musée du Prado à Madrid, ils ont décidé de réduire la fréquence de publication pour des enjeux de responsabilité écologique. Il y a donc une tendance vers la sobriété."

Vincent Poussou
Directeur du numérique et du multimédia à la Rmn-GP



" Il faut aussi parler de la fatigue numérique des équipes. On a eu un cas d'accompagnement avec un centre culturel de Paris où les équipes se sont épuisées à être dans une sur-présence sur les réseaux sociaux pour ne pas perdre le public. Et le constat c'est que lien est malgré tout dégradé. "

Camille Pène
Cofondatrice Les Augures



" On a un CRM depuis pas mal de temps, qu'on renouvelle et avec une base de données de visiteurs de 2,5 millions. On s'en sert beaucoup. Jusqu'à présent en terme budgétaire, on fait un mailing et ça nous coute 20 000 euros alors qu'une newsletter, on en fait une fois sur la base de notre CRM et ça ne coute rien."

" Il faut nettoyer la base - nos 2,5 millions de visiteurs ne sont pas tous actifs- et décider combien on en garde sur le serveur. Normalement on s'adresse à des gens qui veulent recevoir nos messages et qui savent qu'on est un acteur non commercial et donc qu'on a quelque chose d'utile à leur dire. Ca limite donc l'envoi de message non lus. Ce sont marges de manœuvre de performance écologique sur lesquelles on peut déjà jouer."

Vincent Poussou
Directeur du numérique et du multimédia à la Rmn-GP

La question de l'archivage des contenus publiés en ligne est une problématique qui vient s'ajouter à celle des usages en ligne. L'archivage des contenus pour libérer de l'espace sur les sites permet-il de réduire l'empreinte numérique des musées ? Comment s'assurer de la pérennité des contenus si un réseau social ferme ou est mis à jour ? Ces questionnements demeurent encore sans réponse concrète mais participent à la réflexion globale sur la sobriété numérique.



" Je m'interroge sur l'archivage et la communication des institutions culturelles sur le long terme. Dépendre de plateformes de médias sociaux qui peuvent fermer, ou alors des réseaux sociaux qui vont changer leur interface et la manière dont ils diffusent leur contenu, cela peut tout perturber. "

Karl Pineau
Directeur du Media Design Lab et membre des Designers éthiques



" Le Palais des Beaux-Arts a 10 ans d'ancienneté de post sur les réseaux sociaux : tantôt des post d'information tantôt des post de médiation. On se pose la question de quand on doit archiver les contenus, comment on les archive, et si l'archive est moins polluante."

Florence Raymond
Cheffe de service Innovation numérique et prospective au PBA

Adopter une démarche de sobriété numérique peut ainsi se résumer en un triptyque : moins d'automatisme numérique mais des dispositifs mieux conçus pour durer plus longtemps ; en réponse à un besoin ; suivre une ligne éditoriale, qui s'articule au reste de la production muséale, pour éviter de s'égarer et gaspiller.

TABLE RONDE 5

COMMUNICATION ET MÉCÉNAT : COMMENT COMMUNIQUER DURABLEMENT ? COMMENT COMMUNIQUER SUR LE DURABLE ?



" Aujourd'hui cette confiance [envers l'institution muséale] est remise en question. Sur quoi la communication doit-elle fondamentalement aider ? Les personnes qui sont mobilisés sur des sujets tels que l'égalité femme-homme, le colonialisme, l'écologie, la cause animale, le pacifisme... questionnent cette vision très descendante du musée, comme garant de LA connaissance. C'est une lecture de l'histoire qui est aujourd'hui remise en question. Il faut essayer de communiquer différemment, en interne et en externe."

Alice Audouin

Fondatrice et Présidente d'Art of Change 21 et Dirigeante d'Alice Audouin Consulting

Diffuser, transmettre, communiquer relèvent de la mission première des musées. Mais cette mission peut s'exercer parfois en se positionnant comme gardien d'une certaine connaissance et en conservant une approche descendante. L'évolution de nos sociétés tend cependant à remettre en question cette vision pour promouvoir une communication plus inclusive et participative, afin que tous – agents, publics, non publics, partenaires – puissent faire entendre leurs voix. Avec la crise environnementale et le passage à l'écoresponsabilité, l'objet même de la communication évolue : les musées communiquent d'autres types de connaissances – ils diffusent notamment de plus en plus d'informations sur leur engagement responsable dans et en dehors des collections. Et en mobilisant des supports nouveaux.

Communiquer implique néanmoins de prendre un risque : être transparent, c'est potentiellement se confronter aux critiques et aux contradictions, qu'elles viennent de l'intérieur –des agents, des tutelles– comme de l'extérieur – du public, de la presse, etc. – Ces inquiétudes doivent être apaisées par la constitution d'une culture commune durable, basée sur des indicateurs qualitatifs, qui puissent faciliter la compréhension des actions des musées en matière de développement durable et susciter le soutien de la part du public et de mécènes, entre autres. C'est un enjeu majeur afin de reconnaître la crédibilité et le service rendu par ces institutions dans une société qui évolue en permanence. Surtout pour un sujet comme le développement durable sur lequel la plupart des musées n'en sont qu'à leurs balbutiements.

Cette cinquième table ronde a été l'occasion de se saisir pleinement des enjeux liant la communication, le mécénat et le développement durable : comment la communication peut être au service du développement durable ? Comment communiquer de façon durable et qu'est-ce que cela implique pour les musées et leur avenir ? Comment s'inscrivent les mécènes dans cette stratégie et que peuvent-ils apporter ? Ces questions ont été articulées autour de trois axes.

COMMUNIQUER EN INTERNE ET EN EXTERNE POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Tout d'abord, la communication est un levier central de transformation et de mobilisation autour d'un projet. La temporalité et les destinataires doivent être soigneusement étudiés.

En interne, la communication relève avant tout d'un enjeu managérial qui doit infuser à l'échelle de l'établissement. Elle permet de sensibiliser, de faire évoluer les pratiques –via notamment l'acculturation et la formation–, identifier les forces vives en interne, faciliter l'adhésion et la confiance en donnant du sens. La communication doit, dès lors, devenir la pierre angulaire de toute la stratégie de développement durable. L'objectif est de proposer un cap basé sur une culture commune au sein de l'établissement dans un cadre participatif qui laisse aussi une place aux débats. Dès lors, il convient de solliciter les services de communication le plus tôt possible, en amont d'un projet ou dès la genèse d'une démarche de transition.



"Avec notre regard extérieur, on a pu réaliser très tôt que la communication était un levier central d'une démarche de transformation et qu'on la met des fois en dernière roue alors que ça devrait être un outil de démarrage. C'est la communication qui fait le lien entre les différents régimes d'actions. (...)



Je parle plus de la dimension interne des organisations : des fois les volontés viennent d'en bas, des fois d'en haut, une fois qu'on commence les volontés disparaissent ou au contraire s'épaississent. L'enjeu d'une démarche de transition est de créer une vision commune. Cette vision commune doit être claire, précise et partagée. Ce n'est pas facile de la construire, c'est un travail commun et c'est là que les équipes de communication sont très importantes au sein d'une institution : on travaille beaucoup avec l'administration, le bâtiment... mais on oublie souvent de solliciter la communication au début. Ça permettrait de créer un discours, expliquer une démarche."

Laurence Perrillat
Cofondatrice Les Augures



" Un des points clés est d'admettre le débat, y compris sur des points difficiles en interne. J'ai moi-même vu des résistances pour mettre en place des poubelles centralisées. (...) Ça peut être l'origine d'un débat : pourquoi résistent-ils au changement ? Qu'est-ce que symbolise cette poubelle ? Pour ces personnes, la politique de développement durable cache en réalité des économies, c'est les priver de quelque chose alors qu'ils se sentent déjà démunis. Il faut donc ouvrir le débat ne pas en avoir peur. C'est aussi l'occasion de mettre en avant des individualités, ce qu'ont pu faire des collègues sans le dire. On a des personnes très investies et qui font des choses dans l'ombre. Il faut donc dire tout ce qu'on fait de bien en interne et faire développer, partager ces bonnes pratiques entre services. A Paris Musées, on a la chance d'être sur 14 sites, donc on peut partager et échanger entre nos établissements. C'est ce qui est fait aussi à Orsay ou à L'Orangerie. Après il faut embarquer tout le monde, avec des connaissances différentes et bien souvent on a des gens qui sont experts, des personnes qui ont envie mais n'y connaissent rien... Il faut donc adapter son discours pour être compris de tous. La transmission est l'ADN d'un musée, on est donc habitué à partager. Pour finir sur la question de l'association de l'interne, il faut parler de sensibilisation et de formation, c'est un sujet essentiel. Il faut dire qu'on peut venir au musée en vélo, ce sont des petits gestes mais qui peuvent devenir des réflexes. Au Petit Palais, on a une newsletter interne et il y a systématiquement un sujet développement durable qui s'appuie sur des chiffres de l'ADEME ¹⁷. On a besoin d'être concrets et de parler à chacun."

Delphine Capdepuy
Secrétaire générale du Petit Palais

En externe -auprès du public, de partenaires, de mécènes, etc.- la communication sur la durabilité permet aux musées d'assumer une position en matière d'écoresponsabilité et/ou sur des thématiques de société -inclusion, écologie, question de genre, colonialisme, etc.- d'afficher des ambitions et de prendre part à des actions. Concrètement, cela s'exprime par la communication autour d'un bilan carbone ou d'une exposition intégrant un prisme écologique ou social. Une autre voie consiste à communiquer des engagements auprès des partenaires et à les faire participer. Les musées doivent donc se saisir de ces deux canaux de communication pour être au service du développement durable.



" Il faut aussi développer des outils avec nos partenaires. Par exemple, au Petit Palais on a mis en place une charte écoresponsable pour nos locations privées. Ça touche à l'alimentation, aux goodies... On voit que sur ces sujets, c'est une communauté riche qui s'est rassemblée. On a aussi signé un contrat de performance énergétique avec ENGIE, qu'on n'aurait pas pu faire seul. C'est l'expertise d'une société qui fait en sorte qu'on réduise notre consommation d'électricité."

Delphine Capdepuy
Secrétaire générale du Petit Palais

Communiquer sur le durable doit donc se faire par deux canaux -interne et externe-. Dès lors, comment, en substance, communiquer sur cette thématique ?

« COMMUNIQUER SUR LE DURABLE C'EST DÉVELOPPER UNE "PENSÉE DE LA COMPLEXITÉ" ». LAURENCE PERRILLAT

La communication sur le développement durable doit jouer sur la transparence, ce qui constitue un pari : communiquer c'est risquer d'être critiqué ; et à l'inverse, ne pas communiquer peut donner l'impression d'être déconnecté de la réalité. Le cas de l'artiste engagé, Olafur Eliasson, illustre bien cette problématique. Lors de son projet « Ice Watch » lancé au moment de la COP 21 ¹⁸ à Paris, l'artiste danois a été vivement critiqué par des militants du milieu écologiste après avoir affiché - assez courageusement - le bilan carbone de son installation atteignant 40 tonnes d'équivalent CO₂. Ce cas révèle un manque de compréhension de l'action dû à une communication incomplète. Il s'agit de dépasser le cadre classique de la communication - soit la transmission d'un message - pour évoquer la finalité des actions et inscrire chacune d'entre elles dans une vision globale. En effet, les avancées - souvent faibles en comparaison avec le reste du chemin à parcourir - ne peuvent être entendues que lorsqu'on fait référence à une vision globale et de long terme. Aussi, les résultats ne peuvent être entendus que si chacun partage une culture commune sur le durable. Pour autant, être dans la transparence ne doit en aucun cas empêcher le débat, au contraire. Sur un sujet aussi structurant que le développement durable, toutes les opinions doivent être entendues et débattues.

¹⁷ Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

¹⁸ Conférence des Parties (COP). Elle est organisée pour la 21^{ème} fois à Paris en 2015 pour décider des mesures à mettre en place pour limiter le réchauffement climatique.



" Ne pas communiquer est un risque, ça peut créer un sentiment de suspicion. Ça peut aussi dire qu'on est déconnecté de ces enjeux, qu'on ne participe pas à la vie de la cité et à la vie des citoyens. Le plus grand danger est de ne pas communiquer."

" Une démarche de communication sous-tend une démarche de transparence et c'est la première étape d'une prise de conscience, d'une mobilisation, qu'elle soit interne ou externe. Lorsque vous décidez de communiquer sur votre bilan carbone, sur les premières expérimentations, c'est audacieux. Il faut accepter que tout ne soit pas parfait, de lutter contre les absolutismes qui voudraient que tout soit déjà fait. Quelqu'un qui fait preuve de transparence est dans une première étape d'effort de communication et de sensibilisation. La transparence pose un dialogue : il faut accepter la contradiction. Nous, on peut avoir des éléments de communication qui vont être contestés par des parties prenantes mais ça a le mérite de poser le sujet, de créer un électrochoc, et c'est en ça que communiquer sur le développement durable est courageux. "

Julien Pattin
Délégué régional Hauts-de-France de la fondation ENGIE



" Si on accepte la transparence sans la pédagogie, sans la compréhension, cela ne peut pas fonctionner. Il y a aura des critiques, des réticences. On attend un débat pour se poser la question de notre finalité, car c'est le seul moyen et c'est grâce à la communication. La faiblesse qu'on va afficher – ce qu'on a émis comme tonnes de carbone – on ne pourra la justifier que lorsqu'elle remonte au niveau de la mission et de la vision."

" Il faut bien communiquer, et il faut être meilleur communicant dans le développement durable encore plus qu'ailleurs, c'est là qu'il faut mettre l'excellence de la communication, de la pédagogie. "

Alice Audouin
Fondatrice et Présidente d'Art of Change 21 et Dirigeante d'Alice Audouin Consulting

Communiquer sur une « expérience » - en référence à l'exposition « Expérience Goya » qui s'est tenue en 2021 au Palais des Beaux-Arts de Lille - permet d'être transparent sur ses actions tout en affirmant que tout n'est pas parfaitement maîtrisé et que des progrès restent à faire. C'est aussi l'occasion de donner au public le sentiment de participer à quelque chose et de pouvoir exprimer une opinion, une émotion.



" Le cas 'Expérience Goya' a été central dans notre communication [au Palais des Beaux-Arts de Lille] : est-ce que concrètement on a assez de résultats ou données pour communiquer sur cette démarche ? Finalement, on a assumé le questionnement puisque ça a aussi une valeur, même si ce n'est pas forcément facile d'assumer une réflexion non aboutie dans le contexte muséal de transmission de savoirs. "

Juliette Benoit
Cheffe de service Programmation culturelle et événementielle au PBA



" Pour l'exposition 'Expérience Goya', le mot expérience est affiché comme tel. C'est un titre qui dit beaucoup de choses. C'est un exemple pour un ensemble des musées, car c'est une question perpétuelle : comment communiquer, à quel moment ? On a peur de l'effet boomerang : communiquer trop tôt et de manière trop affirmative, c'est prendre le risque d'avoir la communauté qui va critiquer ce qu'on ne fait pas. Mais le Palais des Beaux-Arts a affiché ses résultats sans être affirmatif. Nous [au Petit Palais], on s'aide du guide de la communication responsable de l'ADEME pour éviter les imprécisions et les absences de preuves. C'est un prérequis important. "

Delphine Capdepu
Secrétaire générale du Petit Palais



" Le terme 'expérience' dessine une communication institutionnelle novatrice. L'expérience est fondée sur le visiteur. Dans un monde idéal, on aurait recueilli ces expériences pour faire vivre, en communication, le récit de l'expérience."

Alice Audouin
Fondatrice et Présidente d'Art of Change 21 et Dirigeante d'Alice Audouin Consulting

Être transparent sur sa stratégie de développement durable implique de communiquer des chiffres, de faire des analyses, de réaliser des bilans, etc. Les données présentées sont nombreuses, brutes, et difficilement déchiffrables pour le grand public - ce qui va à l'encontre d'une posture de transparence-. Pour que chacun puisse se saisir de ces enjeux, certains proposent de développer une « communication de la complexité » (Laurence Perrillat). Plus précisément, il s'agit de contextualiser ces informations, afin de contribuer à la « culture commune », sans les trop vulgariser. Un storytelling peut être manié de façon à procurer de l'émotion, susciter l'adhésion et faciliter l'appréhension des enjeux afférents à la stratégie de développement durable de l'établissement.



" C'est ce que j'appelle la pensée de la complexité ou la communication de la complexité. Toute la difficulté, c'est qu'on veut simplifier et aller vite sur des sujets techniques, alors que tout est très compliqué, il y a tellement de données à articuler. [...] Il faut se mettre à niveau et montrer que ces enjeux ne sont pas si simples. Il y a une nécessité de faire bouger les lignes. Il y a deux publics prioritaires à cibler pour la compréhension de la complexité des enjeux : la presse et les tutelles. "

Laurence Perrillat
Cofondatrice Les Augures



" Il y a un enjeu qui est complexe dans la transition quand on parle de crise environnementale, ce sont les chiffres, les données complexes et c'est plutôt rebutant. Il faut essayer de créer de l'émotion, créer du sensible, de l'émotion, mobiliser les gens. On ne contraint pas le changement, on accompagne la volonté, l'envie, les capacités à mobiliser des équipes. On parle de transition mais c'est plutôt la transmission d'une équipe et ça passe par une vision commune, cette possibilité de créer de l'émotion. Les musées ont une immense capacité à préserver et à être créatif. Dans une démarche de transition c'est ce qu'on recherche. Pour autant ce n'est pas si facile d'activer ces leviers."

Laurence Perrillat
Cofondatrice Les Augures



" On attend en matière de communication une aventure. Il y a un storytelling intéressant à exploiter comme par exemple le choix d'un outil plein d'indicateurs et ce qu'on en retire. L'expérience, ça stimule. Mais attention, quand on communique, on ne veut pas tout simplifier. On peut aussi présenter quelque chose de technique si on le présente comme une aventure, une envie de changer les choses."

Alice Audouin
Fondatrice et Présidente d'Art of Change 21 et Dirigeante d'Alice Audouin Consulting

Communiquer sur le développement durable c'est aussi avoir une communication responsable. Cela revêt plusieurs formes, tel que le « dé-marketing » qui consiste à revenir à un rythme de communication plus raisonné et qui tient compte de la fragilité de ce qui nous entoure – la nature, les œuvres – pour éviter une sur-fréquentation. Cela peut aussi se décliner par des publications plus inclusives – en donnant une place à l'écriture inclusive, par exemple.



"Sur la communication responsable et de comment on communique, on peut parler de la sur-fréquentation, notamment des sites fragiles. Cette sur-fréquentation a beaucoup de causes, dont la communication. La manière dont le marketing culturel et les réseaux sociaux opèrent, cela a un effet sur ces sites. Aujourd'hui on parle de 'dé-marketing'. Ça se fait dans les calanques de Marseille. Peut-être que ça nous arrivera bientôt."

Laurence Perrillat
Cofondatrice Les Augures



" Il y a des artistes qui ont des protocoles d'œuvres qui disent qu'ils ne veulent pas qu'elles soient vues. Est-ce que les œuvres doivent être vues ? On pose ici la question de l'immédiateté de la monstration qui doit toujours dominer."

Alice Audouin
Fondatrice et Présidente d'Art of Change 21 et Dirigeante d'Alice Audouin Consulting

Les musées ont donc de nombreuses pistes d'expérimentations et d'améliorations pour communiquer plus durablement et rendre compte des actions qu'ils mènent en termes de développement durable. Mais le rôle social qui les définit leur permet d'aller plus loin encore.

COMMUNIQUER DURABLEMENT : ENGAGER UN NOUVEAU DISCOURS AU-DELÀ DES COLLECTIONS

Ici, on s'interroge l'objet de la communication. Pour Alice Audouin, « communiquer durable c'est communiquer de nouveaux discours ». En quoi consistent ces nouveaux discours ? Que disent-ils du rôle des musées dans la société ? Du service qu'ils rendent à la communauté ? De ce qu'ils doivent diffuser au-delà de leurs collections ? A travers leurs collections, et dans le contexte actuel, il est attendu des musées qu'ils se saisissent plus globalement de ce sujet, qu'ils construisent une vision allant au-delà de l'écoconception d'expositions. La politique de développement durable doit ainsi structurer l'ensemble des activités de l'établissement.

Cette politique doit se traduire à travers les relations des musées avec leurs partenaires, notamment les mécènes. Sur le cas spécifique du mécénat, on constate que les mécènes emboîtent progressivement le pas des musées en matière d'écoresponsabilité et qu'ils affichent des intentions similaires. Ainsi, ce qui caractérisait les relations précédentes – participation au vernissage d'une exposition, affichage du logo du mécène, organisation d'une réception, etc.- tend à évoluer au profit d'une relation partenariale plus aboutie. A titre d'exemple, le groupe français ENGIE – mécène « durable » du Palais des Beaux-Arts de Lille et du Petit Palais – a choisi de focaliser son soutien spécifiquement sur la réduction des coûts énergétiques de ces musées. Ces efforts permettent de structurer plus fortement les engagements de chacun et de communiquer pour l'un auprès des publics, pour l'autre auprès de ses salariés et auprès de ses clients sur des actions en résonance avec leurs visions.



" En tant que mécène sur une institution comme le Palais des Beaux-Arts de Lille, il faut être cohérent dans son engagement. Le mécénat est une prolongation de la stratégie de l'entreprise. Chez ENGIE, on soutient des structures cohérentes avec nos engagements stratégiques et notre positionnement 'No energy to waste'. Ça permet de donner du sens à notre activité, y compris en interne dans notre entreprise. La mobilisation passe aussi par le développement d'actions de soutien pour expliquer à nos salariés qu'on est une entreprise ancrée localement. "

" Au-delà de soutenir une exposition, on s'interroge sur la meilleure manière dont on peut soutenir le musée. C'est ce qu'on essaie de mener sur l'éclairage des œuvres, par exemple. Utiliser la compétence pour faire progresser le musée sur son bilan carbone, sur la qualité de l'accueil ... Ça fait partie d'un axe de mécénat. C'est donc bien loin de ce qu'on faisait avant. J'insiste sur un point en matière d'élargissement du mécénat. On pense souvent aux grands groupes, aux banques... Mais depuis quelques années, vous [le Palais des Beaux-Arts de Lille] avez mis en place un mécénat particulier ouvert aux TPE et PME ¹⁹. Vous montrez qu'il faut s'ouvrir et travailler avec les acteurs du territoire qui ont envie de faire des choses, mobilisent leur salariés. Je trouve que ce sont des actions concrètes et innovantes pour faire changer le mécénat en entreprise. "

Julien Pattin

Délégué régional Hauts-de-France de la fondation ENGIE



" Il y a un échange de pratiques et d'expertises avec ENGIE, ainsi qu'avec les partenaires TPE et PME du dispositif « mécénat collaboratif » mis en place par le musée, pour savoir comment on construit ensemble avec nos partenaires et ce que l'on porte auprès de nos publics. "

Juliette Benoit

Cheffe de service Programmation culturelle et événementielle au PBA



" Le palais de Tokyo a créé une nouvelle formule : en créant des axes sur l'environnement, sur la société, et en réunissant un cercle de mécènes qui mobilisent le mécénat de compétence. Les premiers signataires, dont Guerlain, doivent financer ce programme [de développement durable], dire en quoi ils peuvent mobiliser des ressources internes et partager des compétences pour aider à atteindre un palais durable. "

Alice Audouin

Fondatrice et Présidente d'Art of Change 21 et Dirigeante d'Alice Audouin Consulting

Le mécénat est un axe intéressant à développer : les mécènes font office de vitrines et permettent aux musées de développer une communication indirecte. De ce fait, les musées commencent à réformer leur stratégie mécénale pour prioriser des partenariats pro-environnement et éthiquement irréprochables.



" La ville de Lyon et son musée des Beaux-Arts ont renoncé au financement de 'Total Energies'. Aujourd'hui on doit être dans la vigilance face au green washing. "

" Total Energies et d'autres font partie d'une « liste rouge » et l'objet d'un boycott par certains. Pour moi la question est plus celle du champ de l'éthique que du champ de l'écologie. Total Energies a participé à une campagne de désinformation [sur la réalité scientifique du réchauffement climatique] et pour moi ça me pose plus question que son attachement au monde des énergies fossiles. Je suis très étonnée que le Louvre ne réagisse pas à ça, alors que c'est un de leur mécène. Le Louvre peut décider d'avoir un acteur des énergies fossiles mais quand il y a une question éthique, là je pensais qu'il y allait avoir une réaction. Je pense qu'aujourd'hui on doit être dans une logique collaborative mais avec de la transparence, et ça concerne donc la communication. Se poser la question du champ d'activité de son mécène, de ses valeurs... Et réussir aussi vis-à-vis d'un citoyen de plus en plus attentif, à donner de l'information. "

Alice Audouin

Fondatrice et Présidente d'Art of Change 21 et Dirigeante d'Alice Audouin Consulting

Enfin, pour valoriser davantage leur mission de partage et de transmission de savoirs, les musées appellent à une révision des indicateurs qui favorisent une approche quantitative –fréquentation des visiteurs – plutôt que qualitative : dorénavant, les critères d'inclusion, d'accessibilité, d'écoresponsabilité, de parité, etc. devraient être priorités.



" On a tendance à afficher des chiffres, les bilans carbone, le nombre de visiteurs. On suit tous le palmarès des musées. C'est notre responsabilité de réinventer des moyens de se comparer pour travailler mieux, créer une émulation. On peut imaginer des données comme le pourcentage de mobilier issu de la réutilisation, par exemple. Avec une neutralité dans la comparaison car il faut comparer des choses comparables. "

Delphine Capdepuy

Secrétaire générale du Petit Palais

¹⁹ Très petites entreprises (TPE), petites et moyennes entreprises (PME)



"Choisir c'est renoncer, et on est toujours dans ce questionnement. Le développement durable vient modifier les objectifs et les moyens. En termes de communication c'est le cas. Il faut qu'on change de point de vue, on ne peut garder les mêmes indicateurs. Pareil du point de vue mécénat : la relation de mécénat axée sur la convergence de valeurs, ça vient aussi modifier les moyens et les objectifs."

Juliette Benoit

Cheffe de service Programmation culturelle et événementielle au PBA



" Quand on décide de mettre moins d'œuvres, quand on accepte de baisser la fréquentation, derrière il y a des conséquences et c'est tout un équilibrage entre les impacts et une augmentation et maximisation des impacts sociaux et culturels. Cela crée de nouvelles valeurs : on évalue les musées à leur fréquentation, la critique dans la presse... Mais il faut sortir de cette simplification de cette vision de ce qu'est un musée à l'aune de certains chiffres, et créer une nouvelle valeur, les imposer au sein des musées, entre pairs et plus largement vis-à-vis des tutelles, du public..."

Laurence Perrillat

Cofondatrice Les Augures

Ces changements doivent cependant être soutenus, notamment par les tutelles. Le cloisonnement des secteurs - industrie, culture, bâtiment, transport - ne permet d'avoir qu'une vision partielle de l'impact environnemental de la culture. Aussi, cela ne permet pas d'affiner les chiffres, et donc d'être totalement transparent. La question se pose notamment concernant l'impact des publics -notamment issus du tourisme étranger- sur le bilan carbone des musées. De ce point de vue, un lien plus fort entre le tourisme et la culture doit être établi. Cela permettrait en outre de pouvoir définir des objectifs communs et de partager un même référentiel.



" La difficulté est de créer un référentiel commun et dans un monde où il y a une grande liberté et une hétérogénéité dans les pratiques qui fait que ce n'est pas facile de créer un langage commun. "

Laurence Perrillat

Cofondatrice Les Augures

La révision de ces critères est d'autant plus centrale qu'elle va de pair avec l'évolution de la société et les préoccupations des nouveaux publics (les « publics de demain » selon Laurence Perrillat). Sur ce terrain, les musées ont une carte à jouer : devenir un lieu propice au débat perméable aux sujets de société contemporains et ainsi conforter sa mission sociale. Cela suppose donc d'aller au-delà des collections, au-delà des aspects esthétiques. C'est questionner un enjeu et inviter le public à s'en saisir. La communication peut accompagner cette évolution.



" On est un secteur mais on est aussi dans la cité. Il y a des parallèles importants entre le Petit Palais et le Palais des Beaux-Arts de Lille parce qu'on est perméable avec la municipalité sur des thèmes comme le développement durable, l'inclusion des genres... Nos musées sont dans un écosystème qui fait bouger les lignes et qui permet de nous regarder et de regarder notre place dans la cité. D'autant plus qu'on est regardé par cette jeune génération. Dans une étude qui interroge les touristes par tranche d'âge, on voit que les jeunes vont chercher du sens, de l'authenticité, du durable dans leur expérience de tourisme. Ça nous met encore une fois dans notre responsabilité, on est regardé à travers ce prisme-là. C'est important d'écouter tout ce qui est regardé par cette jeune génération. Tous les mouvements de la jeunesse, on doit la porter et elle doit être un outil, un levier pour nous pour être le plus vertueux. "

Delphine Capdepuy

Secrétaire générale du Petit Palais



" Il y a des musées qui testent des choses. Comment en cas de catastrophes écologiques, les musées deviennent des lieux de résilience ? Dans l'idée de l'image du musée, c'est important de se dire qu'il y a le musée avec une dimension culturelle mais aussi le musée qui existe en vrai. Il y a des expérimentations sur la réalité des catastrophes naturelles, la crue, la désertification. Comment faire pour que le musée devienne un lieu de débat, un tiers lieu et comment ce musée, montré de façon intermédiaire par des œuvres, favorise un débat direct. Par rapport aux générations qui viennent, ce n'est plus le musée dans son utilité qui est important mais c'est un musée qui peut être innovant, résilient et parler à cette jeunesse dès lors qu'il est dans la réalité, c'est-à-dire quand il réfléchit à sa fonction au-delà de sa collection."

Laurence Perrillat

Cofondatrice Les Augures



" Le mot « utilité » revient aussi, il faut avoir une réflexion à l'échelle des contenus : que disent les collections du passé, comment le passé peut être utile pour comprendre ce qui se passe aujourd'hui ? Ça pose la question de l'utilité sociale des musées. L'expérience peut être un niveau de réponse en remettant du côté des visiteurs le problème du quantitatif. Pour le qualitatif, on passe dans une autre dimension. C'est un bon exemple de ce point de vue. L'étape d'après de l'écoconception, pour évaluer des résultats ou raisonner à partir d'un service rendu. Dans la culture, c'est tabou (utilité/fonction également). Parfois cet objectif d'utilité est mal vu dans le secteur culturel, si on veut défendre et justifier les impacts environnementaux et les aider à les faire comprendre, il faut aborder cet univers du service rendu, de la mission de la finalité. La communication des musées doit se positionner à ce niveau-là : il y a les addictions, la pandémie, les problématiques de genre ... en quoi le musée apporte des réponses, en quoi la culture constitue un levier citoyen ? Des débats qui paraissent revenir à la création des musées. Tant qu'on n'a pas fait ce travail collectivement, on va avoir du mal à bien expliquer et communiquer sur les moyens."

Alice Audouin

Fondatrice et Présidente d'Art of Change 21 et Dirigeante d'Alice Audouin Consultin

TABLE RONDE 6

PUBLICS :

INCLUSION, NON-DISCRIMINATION, IMPLICATION, PARTICIPATION, EN QUOI LA DURABILITÉ EST AUSSI UNE MANIÈRE DE RENOUVELER NOTRE APPROCHE DES PUBLICS ET D'ÉVOLUER AVEC EUX ?



" Les musées doivent avoir l'humilité d'écouter les attentes de leurs publics. Traditionnellement en France, l'offre muséale est guidée par la création et on ne demande pas au public « qu'est-ce que vous voulez voir dans nos musées ? ». Il y a une création, on expose et si le public aime tant mieux. Maintenant la tendance se renverse et on demande les attentes des publics."

Guergana Guintcheva

Professeur de Marketing à l'EDHEC business school

Avant de conclure cette série de tables rondes sur la durabilité des musées, la question des publics devait indissolublement être abordée. La place qu'ils y occupent est fondamentale car ils s'inscrivent au cœur de la mission sociale et citoyenne des musées qui regagne en centralité avec le développement durable. Sans implication de ses publics, sans préoccupation d'inclusion et sans articulations avec son environnement, notamment proche, un musée ne parvient pas à s'inscrire dans le temps et à renouveler durablement son audience. Pour autant, leur place dans les musées n'ont pas toujours fait l'objet d'autant d'attention. Quelle place réserver aux publics ? Comment dépasser le stade du spectateur de collections afin d'en devenir un acteur proactif ? La durabilité est-elle un thème mobilisateur pour les impliquer ?

L'inclusion est un objectif structurant d'une politique de développement durable et, sans forcément le relier à cette thématique, les musées ont développé progressivement au cours des dernières années, des politiques inclusives qui leur ont permis de nouer un lien avec de nouveaux publics. Il s'agit de s'adresser à tous les publics tout en tenant compte des caractéristiques de chacun d'entre eux - et non pas seulement à répondre aux attentes d'un public déjà éclairé - et de chercher à les faire participer aux projets muséaux afin de les engager dans une posture plus pro-active, les fidéliser et entretenir un lien durable avec eux. Pour autant, cet effort d'inclusivité est confronté à plusieurs freins. D'une part, parce que de nombreux musées continuent de penser les collections uniquement à travers un discours scientifique d'histoire de l'art, peu accessible au grand public -notamment pour les enfants ; d'autre part, car les musées pourraient se saisir plus fortement des enjeux sociétaux nouveaux afin d'assumer une responsabilité d'acteur de la cité.

Dès lors, cette table ronde a consisté à s'interroger sur les manières d'associer les publics éloignés des institutions muséales et de les impliquer dans le cadre d'une relation durable, responsable et participative. Et sur ce que cela implique pour les musées.

QUE SIGNIFIE INCLURE LES PUBLICS ? QUELLE PLACE LEUR RÉSERVER ? QU'EST-CE-QUE CELA IMPLIQUE POUR LES MUSÉES ?

Les publics sont au fondement de la durabilité, car sans public il n'y a pas de musée. Plusieurs constats amènent à penser qu'il faut faire évoluer les musées afin de mieux prendre en compte cette évidence. Premièrement, parce que les musées ont conscience que tout un pan des publics est éloigné - voire exclu - du champ culturel et notamment des musées. Ce sont des institutions qui sont impressionnantes, rien que par leur architecture, et qui peuvent faire peur. Ce sont principalement les personnes les plus défavorisées qui sont les plus à distance et se sentent illégitimes à entrer dans un musée. Cela va à l'encontre même du principe de démocratie culturelle et du rôle social des musées. Inclure davantage pour que tous aient la possibilité et l'envie d'accéder aux collections relève aujourd'hui de la responsabilité des musées, voire de leur survie.



" Du point de vue des publics, la responsabilité des musées est aussi de les décomplexer et [de leur dire] qu'il n'y a pas une seule façon de se conduire aux musées. Le public a peur des musées. Il y a les publics d'élite qui ont un héritage culturel, mais ils ne représentent qu'une petite part des visiteurs. Les autres visiteurs ont peur, même du bâtiment qui les impressionne. Ils ne savent pas comment se conduire dans les salles. Il faut leur dire qu'il n'y a pas de codes et qu'il n'y a pas qu'une interprétation des œuvres."

Guergana Guintcheva,
Professeur de Marketing à l'EDHEC business school



" On ne s'autorise pas en histoire de l'art et dans les musées à cette attitude décomplexée, alors qu'on la vit naturellement quand on parle de musique ou de nourriture. Quand on écoute une musique d'une culture inconnue, on n'a pas besoin de connaître la culture. [...] Le musée s'est tout de suite positionné dans notre imaginaire comme étant le vecteur d'une connaissance académique, d'érudition, lié à une excellence voire d'un certain niveau social. Or une œuvre d'art s'offre à nous sous la forme d'une émotion esthétique qui ne se traduit pas qu'avec des mots. Cette esthétique existe peu importe l'âge ou d'où l'on vient. Les enfants, les personnes âgées, les personnes nées à l'étranger... Cette émotion esthétique est véhiculée par une œuvre d'art et c'est là où le champ d'interprétation devient immense car on est tous récipiendaires de cette émotion. La réflexion sur les thérapies par l'art est, de ce point de vue, intéressante. Cette communication sensible nous unit tous, quelques soient nos cultures, nos passés, nos ignorances, et c'est là la force des arts."

Nathalie Bondil
Directrice du musée et des expositions de l'Institut du Monde Arabe, Paris

Deuxièmement, les musées ne peuvent demeurer des institutions qui présentent des collections comme figées dans le temps. Notre société évolue de façon permanente et est actuellement bouleversée par de nombreuses crises. Les musées ne peuvent rester imperméables à ces changements : les nouvelles pratiques culturelles des jeunes générations, les préoccupations écologiques, l'égalité homme-femme, la prise en compte des minorités, etc. On n'attend plus d'un musée qu'il soit uniquement vecteur de connaissances dans une logique descendante, mais qu'il se réinvente également au regard de ces enjeux contemporains, qu'il participe à la création de référentiels communs pour enrichir le vivre-ensemble.



"On parle des exemples nord-américains essentiellement parce que leur structure de gouvernance est davantage bottom-up [de bas en haut] : leurs institutions émanent le plus souvent de leurs communautés. Cette porosité avec la société civile fait en sorte qu'elle est intégrée dans l'institution et fait partie intégrante de ses réflexions. Et la question des publics est absolument essentielle. Dans un système français, le système de gouvernance est davantage 'top-down' (de haut en bas) : C'est un système où, le plus généralement, les musées s'organisent de manière verticalisée car mandatés par l'État, le ministère de la Culture et les collectivités territoriales. Du point de vue de l'accueil des publics et la réception des voix des publics, le système nord-américain répond donc mieux à ces questions. C'est le service aux publics versus le service public."

Nathalie Bondil
Directrice du musée et des expositions de l'Institut du Monde Arabe, Paris



"Evidemment l'inclusion fait partie de la durabilité. L'OCDE a émis un guide en 2018 sur la place des musées dans l'économie, l'écosystème des gouvernements locaux. C'est donc une notion portée à un haut niveau. La question du public envers les musées existe depuis le fondement même de ce qu'est un musée : présenter des collections au public. Après se pose la question de la collection permanente face à l'impermanence de nos regards, les publics voient ces collections de manières différentes car nos sociétés et nos regards évoluent. Le but est d'être perméable pour que les collections des musées demeurent pertinentes."

" Sans public, la durabilité des musées n'est rien. [...] Si les publics ne s'intéressent pas aux œuvres d'art, elles disparaîtront puisqu'on n'aura plus d'intérêt à investir dans les œuvres. Les publics font que le musée devient durable. Les musées devraient donc s'ajuster aux intérêts et au discours social de la société, ce n'est pas facile. Ça va de plus en plus vite, par exemple, sur la question de la décolonisation, beaucoup de musées ont du mal à travailler ça. Il faut réinventer les musées à cause du public."

" Ça touche aussi aux fonctions du musée. Si les gens ont peur du musée, c'est que la fonction du musée ne fait pas partie de leur monde. Il faut donc questionner la fonction des musées, pourquoi ils ont été créés. Pour le tourisme de masse ? La religion ? Comme espace de soins pour des personnes souffrant de troubles mentaux, comme Alzheimer ? Un musée devient donc totalement autre chose, on redéfinit la fonction d'un musée. Peut-être qu'avec ces questions, on peut parler davantage au public, que de la création n'est pas que pour des gens éduqués, que c'est aussi pour d'autres besoins."

Peter Carpreau
Directeur des collections anciennes, Musée M de Louvain



" Il y a une question plus large qui est celle de la posture du musée et la responsabilité qu'il adopte vis-à-vis des publics et de la société, et aussi celle de la posture du public. Dans quelle posture on veut mettre le public ? Est-ce qu'on souhaite uniquement transmettre ou est-ce qu'on veut quelque chose de plus large, en cassant les frontières de l'action culturelle. Beaucoup de monde explore ces questions. Aujourd'hui les visiteurs doivent être considérés avec leur perception et leurs imaginaires du musée qui viennent d'un héritage social, historique, culturel, parfois imaginaire par manque de fréquentation. Aujourd'hui à mon sens l'enjeu des musées est de réussir à déconstruire ça. On se retrouve dans un contexte particulier qui oblige les musées à de nouvelles responsabilités, qui renouvelle leurs responsabilités parce qu'il y a des enjeux plus globaux de démocratie culturelle et aussi d'enjeux de cohésion sociale."

Gautier Verbeke
Chef du service médiation du Louvre-Lens.

Si la fonction des musées doit être redéfinie et élargie, cela suppose dans un premier temps de rediscuter le monopole du discours scientifique sur les œuvres d'arts et de laisser une place plus importante à d'autres approches, et notamment aux regards et interprétations des publics. Il ne s'agit pas de remplacer le discours d'histoire de l'art par celui des publics, mais plutôt de faire cohabiter plusieurs narrations et qu'elles se nourrissent les unes les autres afin de voir se renforcer leur légitimité. Cela se matérialise, par exemple, à travers la création de cartels par des enfants ou par des experts hors du champ de l'art – écologue, kinésithérapeute, chanteur ... - comme cela a été fait pour l'exposition « Expérience Goya » au Palais des Beaux-Arts de Lille. C'est aussi une manière pour les musées d'évoluer avec leur temps, d'apporter un regard neuf et personnel sur les œuvres. Cela implique néanmoins un changement de paradigme pour les musées qui peut paraître effrayant pour la conservation. Un travail de pédagogie reste à mener.



" C'est une question de pouvoir : qui a le pouvoir de parler des œuvres ? Jusque maintenant des historiens de l'art ont monopolisé le débat et le contenu des œuvres d'arts. Pour les musées, les gens aiment beaucoup l'expertise, ont confiance dans les musées. C'est à la fois positif et négatif parce que du coup on n'ose pas utiliser sa propre voix. On n'ose pas avoir une autre opinion que celle de l'expert. Les musées pourraient donner du pouvoir aux publics pour utiliser leurs voix. Les musées pourraient apprendre aux gens à parler sur les œuvres, développer un vocabulaire. Les historiens de l'art pourraient émanciper les publics."

" On a commencé la première table ronde sur la question des paradigmes. En effet, il faut changer de paradigme. Est-ce qu'on reste un musée de l'art ou est ce qu'on veut devenir un musée visuel ? Si on abandonne le paradigme de l'art et si on commence à regarder les œuvres comme des œuvres visuelles, il y a quelque chose qui se passe. Il y a des possibilités plus grandes. Sur Rubens par exemple, il y a une tradition d'écriture d'histoire de l'art dense et pas tellement passionnante. Mais si on oublie cette littérature pour regarder Rubens en tant que tel, on se rend compte que c'est un marketeur, il fait de la propagande pour l'Eglise au 17e siècle. On peut lier Rubens à des choses contemporaines, la propagande contemporaine qu'on voit partout, comme sur les réseaux sociaux. Pour ouvrir les musées à un nouveau public, il faut changer de paradigme."

" Je ne sais pas s'il faut connaître toute la sémiotique derrière une œuvre d'art. On peut utiliser sa propre histoire pour interpréter les œuvres. Il faut en donner la liberté aux publics d'avoir leurs propres interprétations et dire qu'elles sont aussi bien que celle des conservateurs. Il faut aussi travailler sur le regard des enfants qui regardent l'œuvre à travers leur propre symbolisme."

Peter Carpreau
Directeur des collections anciennes, Musée M de Louvain



" On a évoqué le fait que le musée et le champ de collections ont beaucoup évolué [...]. De la même façon, le champ d'interprétation des œuvres s'est élargi, car quand une œuvre est créée par les artistes, elle n'est pas créée pour les historiens de l'art, et elle n'a pas vocation à être interprétée que par une érudition qui est celle de l'histoire de l'art. Ce qui ne veut pas dire que l'histoire de l'art et les aspects académiques ne soient pas utiles, ce n'est pas remplacer un discours par un autre. C'est souvent ce que craignent les conservateurs, qu'on les dépasse de ce pouvoir de la parole et de l'interprétation des œuvres. Les œuvres sont polysémiques et doivent être lues à 360 degrés. C'est ce qu'on voit en ce moment avec le projet de galerie sur le paysage au 19e siècle du Palais des Beaux-Arts de Lille qui parle aussi d'écologie et qui permet d'inviter dans le champ de l'interprétation de l'œuvre toutes sortes de regards. Le but est d'ouvrir ces regards pour que les collections puissent rencontrer tous les publics."

" Aujourd'hui, nous avons la chance d'avoir plus facilement accès à une multiplicité d'expertises via les plateformes numériques permettant de témoigner d'une diversité de perspectives sur une œuvre d'art. Dans [l'exposition] « Expérience Goya », les audio-guides s'adaptent facilement aux adultes ou aux enfants, à la musique ou à la parole de différents experts, écologiste ou personnalité. Les médias permettent également, par le biais des réseaux sociaux, de pouvoir s'exprimer sur les œuvres, recueillir les témoignages, de co-créer des visites guidées, avec des hôpitaux, des associations... et c'est absolument pertinent car ils nous amènent sur leur terrain. C'est une chance de pouvoir diversifier ces discours, au-delà de la seule histoire de l'art académique. L'unicité de l'œuvre au cœur de l'expérience du musée peut être vécue de plusieurs façons. Chaque œuvre porte en elle un univers."

Nathalie Bondil
Directrice du musée et des expositions de l'Institut du Monde Arabe, Paris



" De ce point de vue, chaque œuvre peut être interprétée autant de fois qu'il y a de public, et c'est en cela une richesse pour les musées. C'est une manière de retravailler ses collections et de réinventer les pratiques de narration et de médiation. L'approche transhistorique est facilitée par ce nouveau regard sur les œuvres. Elle permet de créer un message autour de l'exposition avec des œuvres qui d'apparence ne sont pas liées. Elle contribue, en outre, à reconnecter les publics – notamment les plus jeunes générations – à des valeurs communes, comme l'écologie ou l'égalité des genres, par exemple. "

" L'approche de [l'exposition sur] Goya [du PBA] est une approche transhistorique. Si on laisse un historien de l'art parler de Goya, il va tenter d'expliquer les œuvres à partir de l'époque où elles sont faites. On comprend Goya comme si on était au début du 19e. Mais aujourd'hui, avec le regard du 21e siècle, on n'essaye pas d'expliquer l'œuvre à partir de sa genèse mais à partir de sa perception contemporaine. Du coup, ce n'est pas si difficile de mettre une peinture du 15e à côté d'un film plus contemporain, car c'est le regard d'aujourd'hui qui compte."

Peter Carpreau
Directeur des collections anciennes, Musée M de Louvain



" Pour rassembler tous ces publics, nous disposons dans nos collections d'œuvres d'art d'époques différentes, qui peuvent dialoguer librement entre elles : l'essentiel, c'est le message défendu par le projet, un message qui transcende et rassemble. Quand ces valeurs sont claires, écologie ou inclusion par exemple, les publics même si éloignés du monde des arts se sentent concernés : en défendant des valeurs fédératrices, on atteint bien au-delà des experts et des publics habituels."

Nathalie Bondil
Directrice du musée et des expositions de l'Institut du Monde Arabe, Paris



" Les musées aujourd'hui sont amenés à formuler un projet qui porte des valeurs, des engagements. Ces engagements ils sont – selon la nature des musées et l'image de leurs collections – universels. Les jeunes ne partagent pas un référentiel commun mais ont un référentiel individuel. Ce n'est pas une génération monobloc. Le musée a de quoi trouver un tronc commun, un patrimoine commun, des valeurs communes, un langage commun. Il permet de raconter les différences dans les époques, la place de la femme, le rapport à l'autre... C'est tout ce qui permet de faire société. Le musée peut donc jouer un rôle fédérateur pour cette génération."

Gautier Verbeke
Chef du service médiation du Louvre-Lens.



" Cette fragmentation à partir de diversité de la société résulte de la perte d'une réalité commune. Cela est un problème réel. Qu'est-ce qu'un musée peut faire ? En Flandres, on a des musées qui ne parle pas du contenu des objets mais qui sont un endroit où on se sent en sécurité pour exprimer ses propres valeurs dans un environnement respectueux. C'est une arène où on peut avoir des opinions. En Flandres, on a un musée contre le racisme, ou encore un musée sur la Shoah et les juifs pendant la Seconde Guerre mondiale."

Peter Carpreau
Directeur des collections anciennes, Musée M de Louvain

Créer du commun, c'est laisser au public la liberté de créer et de participer à la production de connaissances artistiques et culturelles. De ce point de vue, les publics sont aujourd'hui amenés à s'exprimer sur des expositions, voire à participer à leur propre création.

COMMENT IMPLIQUER TOUS LES PUBLICS ?

Le musée du Louvre Lens a lancé en 2016 une expérience avec les supporters du club de football lennois. L'idée était de monter une exposition à partir d'objets et de témoignages des supporters lennois afin qu'ils puissent témoigner d'une mémoire collective et personnelle. A travers cette exposition co-créée, la légitimité des publics et de la culture populaire au sein des musées a été réaffirmée.



" Au Louvre Lens, cela fait partie de l'ADN du musée. On travaille avec le public même pour la préparation des expositions. Comme le Palais des Beaux-Arts de Lille, on travaille sur des groupes test, ils alimentent la discussion avec les commissaires. Un espace de discussion doit se créer aujourd'hui entre les commissaires, les conservateurs et le public. Mais c'est aussi une mission qu'on doit donner à la médiation. On se rend compte à quel point les publics sont importants dans les musées, et on veut que les publics soient programmeurs, soient co-constructeurs, qu'ils parlent des œuvres... Finalement aujourd'hui la médiation ou les services des publics est de faire ce travail en interne vis-à-vis des équipes scientifiques. Mais ça marche, il y a un terrain d'entente. Une partie du public aura toujours envie de découvrir le contenu scientifique d'une œuvre. Il y a aussi la question de la légitimité de la parole du public et la prise de conscience de la part des scientifiques du niveau où se trouvent les publics par rapport à l'expertise des personnels scientifiques. S'en rendre compte c'est leur permettre de se rencontrer. Le chemin est à trouver. Mais globalement ça avance."

Gautier Verbeke
Chef du service médiation du Louvre-Lens.



"A Louvain, on fait chaque année une exposition co-créative. Le commissaire d'exposition est là mais le travail intellectuel est fait avec le public. Avec le covid on a développé un jeu digital pour qu'on puisse mettre en place cette méthodologie. On utilise le numérique pour attirer des audiences, du public mais aussi travailler avec eux."

Peter Carpreau

Directeur des collections anciennes, Musée M de Louvain

La co-création est une façon d'inclure tous les publics, de démocratiser la culture et de « dédramatiser » le musée (Peter Carpreau). Elle se structure par le biais des focus groups – que le palais des Beaux-Arts a généralisés comme méthode en amont des différents projets de valorisation qu'il mène – afin d'engager un dialogue entre les commissaires d'exposition et les publics. C'est une manière de créer un lien durable, ce qui implique de travailler avec un public local. Plus largement, un véritable travail de recherche est en cours sur les publics. Il s'agit de comprendre leurs interactions avec les œuvres, leurs émotions, leur expérience de visite, la qualité de la médiation, etc. dans le but de répondre aux besoins de tous les publics, dont le « ventre mou » (Cathy Courbet, Directrice des publics au Palais des Beaux-Arts de Lille), c'est-à-dire ceux qui ne sont ni éloignés ni experts des musées. Ici, le numérique se révèle être un outil pertinent.



"Avec Goya, on a étudié les attentes des visiteurs par 'focus groups' et on a sondé les attentes. Comment susciter les émotions et communiquer sur la durabilité des expositions, et comment cela était perçu ? [...] Sur l'émotion, les publics ont beaucoup apprécié la narration et l'histoire racontée autour de Goya, l'impact avec l'actualité et la vie d'aujourd'hui, comme il a marqué notre quotidien."

Guergana Guintcheva,

Professeur de Marketing à l'EDHEC business school



"A Louvain en 2017 on a renouvelé notre collection permanente, et les publics ont dit qu'ils avaient vu plus d'œuvres alors qu'en réalité, on en montrait moitié moins. Ce n'est donc pas la quantité mais la qualité du regard qui fait une bonne visite. Au niveau des audiences, [...] on a eu une nette séparation entre les 30 % de personnes qui n'aimaient pas notre nouvelle proposition – c'étaient des spécialistes des musées- et les 70 % qui ont apprécié, et qui étaient des enfants, des familles... On ne peut donc satisfaire tout le monde. Aussi, on constate que c'est toujours une audience locale, le pourcentage d'internationaux n'est pas important. Du coup on a voulu travailler avec ce public local sur le long terme. Ça passe par des 'focus groups' qui ont commencé à grandir. La durabilité est quelque chose qu'il faut construire et qui prend du temps. Ce sont des publics durables attachés à leur musée."

"Avec toutes les données numériques qu'on a, cela nous permet de changer plusieurs choses dans notre approche muséologique : par ex, la hauteur pour mettre les cartels, qui sont les publics pas intéressés, etc."

Peter Carpreau

Directeur des collections anciennes, Musée M de Louvain



"Le Louvre-Lens, en plus d'être un lieu de conservation, de restauration, c'est aussi un lieu de recherche. [...]. On mène depuis plusieurs années des enquêtes sur la façon dont les visiteurs regardent les œuvres d'art. Cela permet de renouveler nos pratiques et même de questionner nos approches des œuvres. On constate que le regard est assez genré, l'effet social –visite en groupe ou seul- ne nous amène pas à regarder l'œuvre de la même manière. Cela nous amène à observer des détails d'une œuvre qui, en tant que professionnel, n'ont pas une grande importance. Ça nous interroge sur le questionnement que le public peut se poser."

"Cela fait 10 ans que le Louvre-Lens travaille sur les publics, on a en interne un observatoire des publics qui permet de savoir qui vient au musée, dans quelle proportion... La grande satisfaction qu'on a c'est que depuis avant la crise covid, la proportion d'ouvriers et d'employés est passée à près de 30 %, ce qui est presque deux fois plus élevé que dans d'autres musées nationaux. La proportion de personnes peu habituées aux milieux culturels a aussi augmentée. Cette durabilité est liée au fait de travailler auprès de ces publics, d'entretenir cette relation. Dans nos enquêtes, on constate que les lensois viennent au moins deux fois par an au musée Louvre-Lens, ce qui est une fidélité encourageante. Il faut certes mettre des moyens, les musées doivent accepter d'investir dans les équipes qui s'occupent des publics."

Gautier Verbeke

Chef du service médiation du Louvre-Lens.



" J'ai réalisé une étude lors de l'exposition « Joie de vivre » au Palais des Beaux-Arts de Lille [en 2015] sur un public composé en famille – adulte et enfants-. On avait cherché à savoir comment le visio-guide version enfant et version adulte impactaient la relation entre adulte/enfant pendant la visite. On a fait une observation et ensuite des entretiens. On s'est rendu compte que les adultes attendaient du visio-guide qu'ils occupent les enfants, alors que les enfants cherchaient à tout moment à interagir leur parent."

Guergana Guintcheva,

Professeur de Marketing à l'EDHEC business school



" On peut observer que souvent les adultes apprécient les parcours et cartels enfants, parfois plus volontiers que les cartels adultes. Ce qui nous amène à concevoir les cartels non pas comme des cartels enfants mais des outils ludiques pour élargir le spectre. La façon de faire intervenir des publics en difficulté et les valoriser à travers des outils à destination du public, c'est aussi une manière de faire participer les publics et de permettre une prise de conscience générale, qui participe à la cohabitation des publics dans les musées. "

"Au-delà de tous les efforts que les musées peuvent mettre en place dans leurs murs, il y a toute l'action hors les murs. Tout ce que le musée va faire pour aller à la rencontre de ce public. Il y a des publics où l'effet de seuil est parfois insurmontable. » Pour les publics les plus éloignés des musées, des dispositifs « hors les murs » se sont multipliés. La mission sociale du musée ne s'arrête donc pas aux frontières de son bâtiment, elle se poursuit au-delà des murs. Pendant la crise de la covid, le « hors les murs » a également pu perdurer – notamment à travers le numérique – pour lutter contre l'isolement. L'inclusion et la démocratisation de la culture ne connaissent pas de barrières.

"Dans notre territoire à Lens, on entend sans arrêt la phrase 'le musée ce n'est pas fait pour nous'. Et quand on s'appelle Louvre, c'est encore plus impressionnant. Donc l'enjeu pour nous est d'aller incarner le musée à l'extérieur. Ça passe par le biais d'associations, de centres sociaux... Mais aussi par une rencontre directe : des interventions dans des centres commerciaux ou dans des bus, par exemple. On va chercher les gens là où ils sont, on crée une rencontre avec des ateliers... On veut signifier que ce public est attendu au musée et qu'on souhaite créer une relation qui soit durable."

Gautier Verbeke
Chef du service médiation du Louvre-Lens.



" Il y a beaucoup d'associations, comme l'association art et développement, où des artistes-peintres qui viennent faire des ateliers de peinture sur rue en bas des hôtels sociaux. Du coup, ils parlent des musées et emmènent les enfants aux musées. Il y a cette relation de confiance. Ce lien doit se faire aussi. Parce que certes les musées peuvent travailler sur des collections plus ouvertes, plus accessibles etc. Mais c'est embêtant si ces publics défavorisés ne viennent pas et il y a encore des catégories de familles qu'il faut aller chercher et pour ça, les apprivoiser. La relation association et musées est aussi très importante."

Cécile Delivre
Déléguée générale du Fonds de dotation We Act For Kids



"Au musée du Louvre-Lens, on a utilisé le numérique bien avant la crise covid pour aller à la rencontre de publics qui ne peuvent pas venir au musée, public à l'hôpital ou en prison. On avait un robot pour faire des visites à distance en direct. On a développé ça aussi pendant la crise covid en demandant à l'hôpital comment on pouvait contribuer. On a multiplié les visites via les tablettes pour les patients, pour que ces personnes aient un lien incarné autre que médical et apporter la culture dans une période de grand isolement. Aussi, dans nos démarches avec certains partenaires, comme les Restos du cœur, on a mis en place des cours pour les personnes qui sont en difficulté devant un ordinateur. On utilise donc notre médiathèque pour faire des initiations à l'informatique pour des personnes qui sont en difficulté et qui potentiellement ne seraient jamais allées au musée autrement. Cela montre à quel point on repousse les limites de ce qu'est un musée aujourd'hui."

Gautier Verbeke
Chef du service médiation du Louvre-Lens.

Cette redéfinition des responsabilités et des fonctions des institutions muséales laissent parfois perplexes des personnes attachées à une vision classique. A ceux-là, il convient de démontrer que l'ouverture aux publics – et le développement durable à plus grande échelle – ne s'oppose pas à la créativité, à l'expertise ou au rayonnement des musées.



" On a fait un choix politique à Louvain. Le maire est porté par le thème de l'inclusion, la diversité... donc au musée ça marche bien. Mais dans d'autres villes, où le maire ne soutient pas ces projets, où ils défendent le court terme et le tourisme à grande échelle, le musée se trouve impacté. [En tant que musée] on dépend donc de la politique. C'est un danger pour la durabilité."

Peter Carpreau
Directeur des collections anciennes, Musée M de Louvain



"Effectivement, on entend cette contradiction entre logique économique et logique écologique. En même temps, on peut avoir une écologie de marché, qui se développe de manière intelligente et économiquement durable. Cette opposition est souvent simpliste, binaire et donc clivante. [...] On oppose le musée économique, événementiel et touristique au musée populaire, communautaire et inclusif. Mais encore une fois, c'est l'un ET l'autre. Le mot politique, au sens étymologique, signifie faire sens dans la cité. Dans ce sens, le musée a une mission « globale », locale ET globale : nous sommes les miroirs de notre globalisation. [...] L'« Expérience Goya » prouve qu'on peut concilier l'aspect innovant, accessible avec un vrai discours scientifique."

Nathalie Bondil
Directrice du musée et des expositions de l'Institut du Monde Arabe, Paris

FOCUS 1

EXPERIENCE GOYA : EXPERIMENTER L'ECOCONCEPTION

« Expérience Goya » s'est tenue au Palais des Beaux-Arts du 15 octobre 2021 au 13 février 2022, en coproduction avec la Rmn-GP. Cette exposition d'un nouveau genre présentant au public 80 œuvres physiques a été l'occasion pour le musée d'une première expérience concrète dans sa stratégie de développement durable, l'exposition ayant été pensée dans une logique d'écoconception.

Ce premier focus consiste à partager l'expérience du Palais des Beaux-Arts, de la Rmn-GP et du scénographe de l'exposition, Maciej Fiszer, sur l'écoconception d'« Expérience Goya ». Plus précisément, il s'agit de revenir sur les réflexions qui ont structuré ce projet, les freins constatés et les ambitions futures de réemploi de la scénographie pour la prochaine exposition du Palais « La Forêt magique » qui sera également co-produite avec la Rmn-GP.

LES PRINCIPES DE LA SCÉNOGRAPHIE DE L'EXPOSITION EXPERIENCE GOYA : MODULARITÉ ET RÉEMPLOI

L'EXPOSITION ÉTAIT DIVISÉE EN DEUX PARTIES :

La première était constituée de la rotonde située au centre de l'Atrium du Palais des Beaux-Arts de Lille. Vaste de 170m², elle projetait un film immersif réunissant plus de 60 œuvres dématérialisées de Goya et synchronisé avec la bande son de l'exposition. Dans le cahier des charges, il était spécifié que la rotonde devait être réutilisable pour d'autres expositions et donc modulable. Plusieurs contraintes devaient ainsi être intégrées par le scénographe : la rotonde devait s'intégrer à l'Atrium, avoir une forme relativement neutre afin qu'elle soit facilement réutilisable par un autre scénographe, et enfin, être modulable pour s'adapter à l'esthétique d'expositions futures.

Une vraie réflexion a été menée sur ce module par le scénographe Maciej Fiszer afin de créer un espace transformable et en majorité réutilisable. Un système de double velum a permis d'obscurcir l'espace, les cimaises ont été rendues modulables par un système de « clipsage » pour permettre leur démontage et ultérieurement la création de nouvelles ouvertures tout en gardant l'armature de l'espace. Au total ce sont 31 panneaux courbes auto-stables et modulables qui ont été conçus pour être assemblés, démontés et réutilisés. Ce même principe a également été retenu pour une partie des ensembles menuisés de la salle d'exposition. L'ensemble est tenu par une structure métallique réutilisable.

La salle d'exposition temporaire située au niveau -1, abritait quant à elle les œuvres physiques. Dans cet espace, le musée souhaitait également des cimaises modulables. Cette modularité s'est exprimée de deux manières : permettre à une partie des cimaises d'être déplacées et ré-agencées, et pour l'autre partie proposer un système qui permette de les démonter proprement. Cela garantissait d'obtenir environ 60 % des panneaux réutilisables pour une prochaine scénographie.

La modularité et le réemploi impliquent une coopération anticipée entre le commissariat et le scénographe. Premièrement, cela permet de penser le projet en amont et d'anticiper des difficultés liées à l'exécution des travaux. Deuxièmement, cela permet de réaliser les arbitrages nécessaires (refus d'une moquette peu écoresponsable, choix de vitrines en plexi plutôt qu'en verre, etc.). Enfin, parce que ce n'est pas qu'au scénographe de trouver la meilleure manière de réemployer la scénographie : les commissaires peuvent également essayer de composer avec l'espace disposé, et jouer le jeu du réemploi etc. L'expérience nous a confirmé qu'une démarche d'écoconception est à impulser dès la genèse du projet.



" Il est très important d'avoir un dialogue avec le commissaire dès le départ, de se poser ces questions tout de suite et pas au moment où l'on va recevoir les offres. Il faut que la parole circule et que les contraintes du musée soient redonnées pour aller dans le bon sens."

" Cela peut faire partie des choix de la conception, au niveau de la réflexion sur l'œuvre qu'on choisit. Ce sont des arbitrages qui peuvent être faits avec le commissaire."

Maciej Fiszer
Scénographe (Atelier Maciej Fiszer)

LES ASPECTS TECHNIQUES ET JURIDIQUES POUR LES MARCHÉS D'ÉCOCONCEPTION

L'écoconception implique une vision globale à long terme. C'est une réflexion qui doit être préparée en amont pour se traduire dans la préparation et l'exécution des marchés. Cela s'imposait d'autant plus que Goya était une première expérience qui nécessitait de se soumettre à certains imprévus.

La rédaction du marché est un moment stratégique pour une exposition écoconçue. Tout d'abord, la question de la forme du marché se pose pour s'assurer que l'exposition soit pensée de manière globale et cohérente. Si cela n'a pas pu être fait pour Goya, le choix du Palais des Beaux-Arts de Lille s'est porté pour la prochaine exposition écoconçue « La forêt magique » sur un marché de conception-réalisation avec le concours de la Rmn-GP. Il s'agit par là de sécuriser les prestations, d'optimiser les coûts et diminuer le risque d'infructuosité des offres et de permettre aux fabricants d'entrer dans la discussion avec les commissaires et le scénographe dès le début du projet. Cette consultation repose sur deux lots. Un premier relatif à la conception, intégrant la scénographie, le graphisme et l'éclairage. Un deuxième comprenant l'aménagement scénographique avec toutes les compétences attachées (audiovisuel, signalétique, agencement, électricité-éclairage). Pour répondre à l'appel d'offre, il est demandé aux candidats de se constituer en groupement composé d'une agence de scénographie – le mandataire du marché et ayant des compétences en graphisme et en éclairage –, et des prestataires en capacité de fournir le matériel scénographique, le matériel audiovisuel, etc. Pour le scénographe, le marché de conception-réalisation n'est pas toujours simple. Le fait que le scénographe soit un mandataire solidaire du groupement peut poser certaines difficultés. Le scénographe peut en effet se retrouver responsable d'une mauvaise exécution des travaux alors même qu'il intervient essentiellement sur la phase d'étude. Une solution juridique consiste à proposer au scénographe d'être co-traitant conjoint du groupement – et non plus solidaire – et qu'il soit mandataire pendant la phase d'études, tandis que les entreprises seraient mandataires pendant la réalisation des travaux.

Dans le cadre d'« Expérience Goya », lors de la rédaction du marché, l'enjeu de la modularité de la scénographie ne s'est pas imposé dans un premier temps. La réflexion s'est d'abord portée sur l'utilisation de produits écolabellisés, le choix de matériaux respectueux de l'environnement, etc. Les critères et les prescriptions du marché devaient également tenir compte des réflexions d'écoconception. Ceux-ci ont été établis de façon à ne pas décourager les entreprises à répondre à cet appel d'offre, et en respectant le cadre juridique des marchés publics. La difficulté était également de refléter avec justesse la part accordée à l'écoconception vis-à-vis des autres critères classiques d'exécution de marché.



" On a opté pour des prescriptions larges inscrites au cahier des charges. La seule chose sur laquelle on a été stricts, c'était l'utilisation d'un bois norme FSC/PEFC d'origine française. C'était un premier essai et on voulait se concentrer sur le matériau qui prenait la plus grande part dans la scénographie, donc le bois."

Ismène Bouatouch

Cheffe de projet Expositions temporaires au PBA

L'élaboration des critères est un défi dans le cadre d'une exposition écoconçue. Il s'agit de communiquer les besoins de la maîtrise d'ouvrage tout en respectant le cadre juridique des marchés publics. Il faut trouver un juste équilibre entre l'importance des critères de développement durable et l'importance des autres éléments – plus classiques – comme la qualité des finitions, la méthode de travail de l'entreprise, etc.



" Au départ, le Palais des Beaux-Arts s'était engagé à noter les bonnes pratiques des entreprises en matière de recyclage des déchets, d'économies d'énergie, de formation de leurs employés aux éco-gestes, etc. Mais ces critères n'intégraient pas le cadre juridique du marché public, car ça allait à l'inverse de l'égalité des chances et de la concurrence des entreprises. Les entreprises n'ont pas toutes les mêmes moyens pour mettre en place des politiques de développement durable."

" On a attribué 10 points au développement durable sur les 60 dédiés à la valeur technique, soit 17% de la note, et on a développé les critères suivants : 2,5 points sur les qualités environnementales des matériaux, 2,5 points sur les qualités environnementales des produits de traitement et définition, 5 points pour la prévention des chutes, le tri et la valorisation des déchets."

Ismène Bouatouch

Cheffe de projet Expositions temporaires au PBA

Pour l'analyse des offres, le Palais a été accompagné par l'entreprise Atémia qui lui a fourni un guide des labels à favoriser pour chaque matériau, l'a aidé à décrypter les fiches techniques des matériaux, etc. Enfin, il fallait que les attendus en matière de développement durable soient respectés lors de l'exécution du marché. Les entreprises étaient ainsi tenues de transmettre les données des matériaux sous peine de retarder le paiement des prestations.

Enfin, l'écoconception n'est pas neutre en termes budgétaires. Le temps de la conception est plus long, les investissements en matériels sont plus coûteux, le démontage est plus laborieux, etc. Ces coûts et ces temps supplémentaires doivent être intégrés au budget prévisionnel et au retroplanning. Mais, si une exposition éco-conçue est estimée 20 à 30 % plus chère qu'une exposition classique, cet investissement est toutefois amorti dans le temps grâce aux nouvelles expositions réalisées avec une partie du matériel conservé. De même que la reconfiguration des budgets, les choix matériels de médiation ou encore la gestion de la liste d'œuvres – si elles sont moins nombreuses et proviennent de moins loin – peuvent aussi contribuer à équilibrer la hausse des coûts de la scénographie.

QUELLE POSTÉRITÉ POUR L'EXPOSITION EXPÉRIENCE GOYA ?

Dans le cadre de la nouvelle saison de Lille3000 Utopia consacrée à la nature et au rapport de l'homme au vivant, il semblait donc logique de rendre centrale la démarche d'écoconception dans le cadre de l'exposition qui succéderait à Goya : « La Forêt Magique » (13 mai – 19 septembre 2022).



" On a capitalisé sur Goya et poussé plus loin l'exercice. On avait la conviction d'écoconcevoir cette exposition. Pour poursuivre cet objectif, on compte associer dans le processus de production, conception et mode de réalisation. Une exposition doit être démontable, stockable et réutilisable, et cela implique de penser des éléments."

" On veut aller plus loin sur 'Forêt Magique' avec des œuvres contemporaines, une dimension olfactive, du numérique. Il faut donc des ingénieurs qui accompagnent le scénographe. Pour les installations audiovisuelles, on veut utiliser les ressources propres du musée et c'est en ce sens qu'il est important d'être accompagné par des professionnels pour intégrer les limites des équipements dans le projet."

Christelle Terrier
Cheffe de projet à la Rmn-GP

L'ambition de 'Forêt Magique' est de récupérer 60 à 70% de la scénographie de Goya. Dès lors, deux questions se posent. Premièrement, celle de la cession des droits d'auteur des scénographes dans le cadre du réemploi des éléments scénographiques.

La deuxième interrogation porte sur le réemploi de la scénographie par d'autres scénographes. La difficulté est de conserver la majorité des éléments tout en créant un espace neuf, propre à l'exposition. En effet, même si le geste scénographique n'est pas particulièrement différent du fait de la neutralité des éléments modulables, le design scénographique peut toutefois être une contrainte à intégrer pour le scénographe suivant.



" Le commissaire de l'exposition suivant projette son exposition dans les plans du commissaire précédent, tout comme le scénographe doit réutiliser la scénographie du précédent."

" Là où parfois on peut se poser des questions c'est quand un scénographe dessine. Il a une expertise, il réfléchit, avec des détails techniques... [Dans le cadre du réemploi], il concède son travail pour l'exposition suivante. C'est une valeur ajoutée qui se transmet. Mais ça peut tout aussi ne pas plaire au prochain scénographe, mais il faudra qu'il travaille à partir de ça."

Maciej Fiszer
Scénographe (Atelier Maciej Fiszer)

Quelques astuces peuvent être développées par les scénographes pour fluidifier la bascule vers les prochaines expositions. En Espagne, par exemple, on peint le papier peint posé sur les panneaux, et non pas directement le mur. Cela permet de changer plus facilement les panneaux.

Chaque musée doit trouver sa façon de travailler. Suivant les typologies de chaque institution – musée d'art moderne, musée d'art contemporain, etc. – toutes ont leurs contraintes et doivent s'adapter sans renoncer à être créatives. Cela implique des processus d'écoconception différents. Uniformiser les expositions n'a aucun sens. Aussi, la réflexion sur l'évolutif ne doit pas être uniquement réservée aux expositions temporaires mais doit s'étendre aux expositions permanentes. Celles-ci doivent également pouvoir se transformer à travers des scénographies évolutives.

FOCUS 2

SENSORY ODYSSEY, UNE EXPERIENCE DURABLE



" On s'est inspirés d'Alice au Pays des merveilles pour appréhender le monde de façon différente. On part dans un voyage avec une bascule entre chaque salle et on va à la découverte de choses qu'on ne voit pas normalement. L'idée est de se reconnecter au vivant."

Agnès Parent

Directrice des Publics au MnHN

L'expérience immersive et sensorielle « Sensory Odyssey » (23 octobre 2021-4 juillet 2022) est une exposition coproduite par le Muséum national d'Histoire Naturelle (MnHN) et le Studio Sensory Odyssey, qui se propose de plonger le visiteur au cœur de la nature. Les reproductions visuelles, olfactives et sonores en font une proposition innovante sur le thème de l'environnement. L'exposition a été pensée dans une logique d'écoconception.

Quels en sont les objectifs et comment participe-t-elle aux enjeux durables ?

UNE EXPOSITION IMMERSIVE, SENSORIELLE ET INCLUSIVE QUI FAIT APPEL À L'EMPATHIE DU PUBLIC

Le MnHN est naturellement ouvert sur l'écologie et le respect de la biodiversité. Avec ses 8 millions de visiteurs annuels, le musée revendique la mise en œuvre d'une culture durable, engagée depuis 2008. Récemment, le MnHN a finalisé son projet scientifique et culturel dans lequel l'inclusion des publics et les enjeux de développement durable sont prépondérants. La maîtrise de la consommation énergétique, la gestion des déchets, le transport des agents, l'écoresponsabilité de la recherche, l'éthique et la déontologie de ses actions, les achats responsables, font partie des axes prioritaires du MnHN. De plus, depuis 2018 le musée s'est lancé dans une démarche d'écoconception de ses expositions. Forts de ces engagements, de son expertise en matière de biodiversité et de ses missions d'enseignements, le MnHN apparaît comme un acteur privilégié pour partager avec le grand public les grands enjeux environnementaux.

La société française « Sensory Odyssey » - aujourd'hui constituée en collectif - a souhaité monter, en partenariat avec le MnHN, une exposition immersive et sensorielle basée sur la beauté et la fragilité de nos écosystèmes naturels. Le projet se définit comme un patrimoine numérisé de la biodiversité. Le visiteur est invité à parcourir 8 écosystèmes différents - de la savane kenyane à la forêt tropicale en passant par la campagne française - grâce à des films projetés dans 8 salles différentes. Chacun de ces espaces immerge le spectateur grâce à des sons et des odeurs mais sans rechercher l'effet du sensationnel. L'objectif est de montrer que le réel est lui-même enchanteur. Aucun texte n'est présent au cours de l'exposition, ce qui rend cette expérience universelle et inclusive. Dans la dernière salle, on donne néanmoins des informations aux publics sur ce qu'ils ont pu voir.

A travers cette exposition, l'être humain fait partie du monde des vivants, au même titre que le champignon ou la mante religieuse, par exemple. Dès lors, aucune forme humaine n'est présentée dans l'exposition, seule la présence des visiteurs dans ces espaces reconstitués permet de ne pas tomber dans un anthropocentrisme.



" On a choisi de ne pas montrer les humains dans l'exposition. [...] Le visiteur est un observateur, on n'a pas voulu axer sur présence humaine. "

Armelle Pasco

Directrice générale de Sensory Odyssey

Pour produire du contenu immersif, le MnHN et « Sensory Odyssey » ont fait appel à des compétences techniques cinématographiques, de muséologie, des technologies sensorielles. Ces compétences sont, avec les sciences cognitives et les neurosciences, à la base du projet : susciter des émotions chez le public.

SENSIBILISER TOUS LES PUBLICS ET LEUR DONNER LES CLEFS POUR AGIR

Cette exposition poursuit deux buts : la sensibilisation aux enjeux environnementaux et l'inclusion de tous les publics. L'émotion fait le lien entre ces deux objectifs.

« Sensory Odyssey » amène les visiteurs à s'interroger sur ce que la nature peut nous enseigner, notamment sur la manière de vivre en harmonie avec elle. L'exposition a été montée en partenariat avec des chercheurs en sciences cognitives et en neurosciences afin de comprendre comment et pourquoi les émotions sont produites et de sensibiliser le grand public – dont notamment les publics de demain – et les motiver à agir en faveur de l'environnement. L'empathie du public envers les écosystèmes est recherchée par la diffusion d'images vidéo, de sons et d'odeurs qui rappellent la nature. La satisfaction du public, mesurée par des enquêtes du musée, permet notamment de constater une sensibilité de la part du public pour l'environnement et sa protection.



" Notre propos est de transmettre des émotions dans la nature, émerveiller pour instruire. L'histoire naturelle est une science de l'observation. On observe pour comprendre. C'est donc un axe de médiation très important. "

Agnès Parent
Directrice des Publics au MnHN



" C'est une expérience qui privilégie les sens et permet de toucher des publics larges. En l'occurrence, [l'exposition] est universelle car il n'y a pas de mots donc pas de problème de langue. Et on est aussi inclusifs. Plusieurs groupes portant des handicaps comme les malentendants ou les malvoyants viennent. Il y a une variété d'appropriation de cette expérience par ces publics, car tout le monde est sensible à des choses différentes. "

Armelle Pasco
Directrice générale de Sensory Odyssey



" Cette expérience a été très satisfaisante pour les visiteurs. On a eu 80 % de satisfaits et 70 % de très satisfaits, ce qui est plus que nos expositions classiques. "

Agnès Parent
Directrice des Publics au MnH

En travaillant sur les sens et le sensible, cette exposition souhaite par ailleurs s'ouvrir à un public large et toucher notamment les personnes généralement éloignées des musées. L'image, le son, l'odeur font partie d'une médiation compréhensible par tous, et permet, en outre, une interprétation variée et riche.



" Tous nos sites sont dans une démarche pour élargir le public mais aujourd'hui notre démarche face à l'urgence climatique et l'érosion de la biodiversité fait qu'on élargit encore notre public pour aller s'adresser à des publics nouveaux. Notre public prioritaire c'est le public de demain. On doit aussi s'adresser à ceux qui sont éloignés de la culture. Et puis les personnes en situation de handicap. "

Agnès Parent
Directrice des Publics au MnHN

Pour s'assurer de la portée et de la réception de l'exposition, une étude sur les publics est réalisée. En parallèle, une recherche en neurosciences est menée pour mesurer l'impact de ce type d'exposition immersive et sensorielle. Plusieurs spectateurs décrivent leur visite comme un moment de bien être, de méditation. Au-delà de ça, « Sensory Odyssey » souhaite que l'expérience soit un moment de prise de conscience du public – ou bien renforce leurs convictions. L'intérêt est également de comprendre si l'expérience « Sensory Odyssey » se traduit par un engagement concret. A cet égard, une étude post-visite est réalisée auprès des publics. Pour autant, ces objectifs se distinguent d'un discours militant. Cette expérience se limite à expliquer des faits et montrer ce qu'il est possible d'entreprendre pour changer la société.

UNE EXPOSITION ÉCOCONÇUE

Le MnHN et « Sensory Odyssey » ont éco-conçus cette exposition. Le tournage et la projection des images numériques ont été pensés de façon écoresponsable et respectueuse de la biodiversité. Toutes les images ont été tournées en haute qualité, ce qui leur permet d'être aisément réutilisables et de durer dans le temps. Un bilan carbone de l'exposition est en cours afin de calculer son impact carbone. Enfin, le potentiel itinérant de cette exposition est non négligeable et fait partie de ses forces. C'est en effet une exposition numérique qui présente l'atout d'être facilement transportable et adaptable à tous types de musées –au niveau national et international – et non pas uniquement à des institutions axées sur les sciences naturelles.

« Nos contenus sont faciles à adapter et à réutiliser. On peut s'adapter à des salles différentes. On fait des économies d'échelle, car il n'y a pas d'assurance ou de transport d'œuvres. Donc en dehors des vidéos projecteurs, tout est léger. A l'international, il suffira d'envoyer les images sur un disque dur, et on enverra le matériel, et le reste pourra être produit sur place. On a donc une légèreté qui permet de voyager sans trop de coût et d'empreinte CO2. »

Armelle Pasco
Directrice générale de Sensory Odyssey

FOCUS 3

AUGURES LAB SCÉNOGRARRRAPHIE : COOPÉRATION ET MISE EN COMMUN

Le collectif Les Augures se donne pour mission d'accompagner le monde de la culture dans sa démarche de transition écologique et sociale, en fédérant des communautés d'acteurs qui le composent, en formant des équipes à des outils opérationnels et en créant un réseau de partage autour de projets innovants. Ces missions animent les deux Labs créés, l'un sur les questions propres au Numérique, et dirigé par Camille Pène, l'autre propre à la Scénographie, et co-dirigé par Sylvie Bétard, Quentin Rioual et Annabel Vergne.

AUGURES LAB SCÉNOGRARRRAPHIE : UN PROJET COLLABORATIF QUI FAVORISE LE PARTAGE D'EXPÉRIENCE ET LA MISE EN COMMUN

Augures Lab Scénogrrrrraphie est un lieu de collaboration pour penser l'éco-scénographie.

Quatre missions essentielles sont au cœur du projet.

Tout d'abord, ce collectif anime des réflexions grâce au rassemblement des différents métiers liés à la scénographie. Depuis la création du collectif en 2020, il fédère des scénographes, des professionnels des institutions muséales, des artistes, des régisseurs, des producteurs, etc. C'est donc un travail transdisciplinaire qui donne au Lab toute sa richesse.

Ensuite, tout une démarche de recensement et de synthèse de la documentation existante autour de projets innovants, des matériaux écoresponsables, des processus de revalorisation de déchets, etc. est mise en œuvre.

Cela est complété par le développement d'initiatives de recherche - action - sur les thèmes de la durabilité, la soutenabilité, la mise en valeur de leviers, etc. en partenariat avec des institutions volontaires.

Enfin, le Lab contribue à la conception d'outils de travail et de formation adaptés aux professionnels et aux étudiants.

En 2021-2022, le travail au sein de ce Lab est divisé en quatre groupes de recherche-action, qui échangent régulièrement, à raison d'au moins une fois par mois :

- Veille, actions, communications : elle regroupe un ensemble de données afin de mutualiser les connaissances et de recenser les idées ;
- Matériaux, assemblage (dé)montage : il s'agit de répertorier les matériaux biosourcés, de savoir comment assembler et désassembler pour pouvoir réutiliser les matériaux ;
- Labels, référentiels : il est attendu de ce groupe de réaliser un travail d'identification des différents labels utilisés en matière d'éco-responsabilité ;
- Idées et développement : ce groupe, le plus récent, a une visée prospective et permet d'identifier les problématiques rencontrées lors des projets en éco-responsabilité et les leviers pour en sortir.

Le travail de veille de documentation a été central au démarrage du projet. Il a permis de structurer la notion d'éco-scénographie, de produire une bibliographie et des lexiques riches à partir de livres spécialisés - et non de dictionnaires. Cela a eu pour effet de créer un vocabulaire commun facilitant les échanges. Des chartes et des guides ont également été assemblés pour créer un mode d'emploi à destination des créateurs ainsi que des fiches d'écoconception détaillées pour aider les institutions à lister les étapes et les questionnements relatifs à tout projet de création. Cette pensée vise à éduquer aux quatre temps qui encadrent un projet culturel durable et écoresponsable: le besoin, la création, la production, la seconde vie.



" Le mode d'emploi doit servir au créateur mais aussi aux musées pour dessiner une cartographie des actions à mener en fonction des moments. Le principe de la création c'est de se positionner, de développer des alternatives, de recycler."

Annabel Vergne

Scénographe, professeur de scénographie à l'EnsAD

Parmi les réflexions du Lab, la création de fiches en fonction du niveau d'implication des acteurs en matière d'écoresponsabilité pourrait être un moyen de s'adresser à un plus grand nombre d'institutions et de montrer des projets situés à différents niveaux d'engagements pour outiller les acteurs « débutants ». En outre, le Lab Scénographie a créé une bibliographie en partenariat avec l'École des Arts Décoratifs de Paris et la Bibliothèque nationale de France autour de l'écoconception :

www.bnf.fr/fr/actualites/eco-conception-des-sciences-aux-arts-biblio-filmographie-juin-2022

LE RÉEMPLOI DES MATÉRIAUX : UN ENJEU FÉDÉRATEUR

Parmi les projets de 2022, l'un concerne la création d'une plateforme numérique collaborative qui donnera un accès facilité à tous les services de réemploi de matériaux et permettra aux professionnels une montée en compétences par la pratique et l'échange de connaissances du point de vue de la création et de la technique. Pour faire circuler les expériences, cette plateforme favorisera des relations directes entre professionnels.



" Ce sera un outil qui agrège les contenus, les solutions de service de façon géo-localisée. [...] On peut aller voir des matériaux, des acteurs, des projets qui ont déjà utilisé certains services. On peut contacter directement les acteurs car on a pu recenser les projets inspirants à travers le groupe veille. [Les projets] sont exemplaires à différents endroits et il est important de donner des clefs. On a créé une fiche pour recenser les initiatives et la plateforme permettra de mettre en lumière celles-ci et accueillir des contributions extérieures "

Quentin Rioual

Enseignant en histoire de la scénographie à l'EnsAD



" Le but est d'avoir un outil qui ne soit pas trop complexe, qui puisse s'adapter aux recherches des créateurs et des directeurs de production. On cherche à pouvoir filtrer les caractéristiques des matières, à pouvoir se géo-localiser et à en faire un outil à entrées multiples. "

Annabel Vergne

Scénographe, professeur de scénographie à l'EnsAD

Plusieurs partenaires participent à ce projet de plateforme collaborative, telle que « Vilette Markerz » pour la production du site, par exemple. L'objectif est de créer une écologie culturelle territoriale à l'échelle de l'Île-de-France mais aussi à l'échelle nationale.



" Plus on fait circuler ces expériences, mieux on pourra travailler de façon écoresponsable. "

Quentin Rioual

Enseignant en histoire de la scénographie à l'EnsAD

La question du réemploi des matériaux est un axe central de la réflexion écoresponsable. Les musées ont depuis deux ans le droit de faire don des résidus de leurs expositions. Mettre en relation les institutions muséales - ou autres institutions culturelles - avec d'autres professionnels de la culture permet de structurer des systèmes d'échanges de matières et de leur assurer une seconde vie. Toutefois, une réflexion s'impose autour des droits des scénographes sur ces matériaux et sur la prise en compte du réemploi dans la conception et la production des expositions (temps d'assemblage et de démontage, etc.).

PROCHAIN RENDEZ-VOUS

26 ET 27 JANVIER 2023

WORKSHOP#2

CONSTRUIRE L'INCLUSION DE NOS MUSÉES : INCLURE, PARTICIPER, RALENTIR, RÉPARER

Après un premier workshop en 2021 traitant du volet « écologique » de la durabilité dans les musées, le Palais des Beaux-Arts de Lille souhaite continuer à jouer le rôle de polarisateur du débat sur cette question en l'abordant cette fois-ci sous l'angle du public et de la durabilité sociale : comment concrètement agir pour diversifier et développer nos publics, à l'aune des exemples les plus innovants des structures culturelles en matière d'inclusion.

CONTACTS

MÉLANIE ESTEVES

Référente Développement Durable
mesteves@mairie-lille.fr

ETIENNE BONNET-CANDÉ

Administrateur général
ebonnetcande@mairie-lille.fr

Remerciements sincères à Alixe Almet-Gulvin pour son aide déterminante pour la réalisation de ce document.