



La responsabilité sociale des « entreprises muséales » à l'épreuve des dispositifs numériques : entre activisme et socioblanchiment

Sarah Turcotte, Université du Québec à Montréal, CA, turcotte.sarah@courrier.uqam.ca

Jean-Marie Lafortune, Université du Québec à Montréal, CA, lafortune.jean-marie@uqam.ca

La dérive commerciale du tournant communicationnel observée depuis une décennie au sein de maintes institutions culturelles, qui a conduit certains protagonistes du milieu à vouloir recentrer le fonctionnement des musées sur leur mission sociale, traçait une voie balisée par le rendement et la notoriété en contexte de concurrence, reléguant les actions d'inclusion socioculturelle au second plan. La mobilisation de dispositifs numériques qui, par définition, rendent les établissements plus accessibles aux publics en retrait de l'offre semble néanmoins donner l'occasion d'attester d'un engagement social sincère. Or, l'examen des pratiques mises en œuvre en 2021 par le laboratoire de médiation numérique PRISME au Musée des beaux-arts de Montréal, qui visaient à créer des expériences muséales pour des élèves à besoins particuliers et des personnes âgées isolées, montre que l'initiative demeure largement symbolique malgré la forte publicisation dont elle fait l'objet, dans la mesure où les actions qui en découlent bénéficient d'abord à la communauté professionnelle des musées. On peut ainsi interroger cette approche au regard de la responsabilité sociale de l'entreprise, qui promeut la prise en compte sur une base volontaire des enjeux sociaux, environnementaux et éthiques de ses activités, sans compter que la voie numérique ne fait pas consensus quant aux effets sociaux qu'elle induit et qu'elle accapare parfois une part démesurée des ressources disponibles. Qui plus est, le financement reçu du Gouvernement du Québec pour mettre en branle ces pratiques accentue l'écart de richesse entre les musées blockbusters et les autres sans modifier sensiblement le profil des publics.

The commercial drift of the communicational turn observed over the last decade in many cultural institutions has led certain protagonists in the field to want to refocus the operation of museums on their social mission, paving a way marked out by performance and notoriety in a context of competition, and relegating actions for socio-cultural inclusion to the background. The mobilization of digital devices, which by definition make establishments more accessible to audiences who have withdrawn from the offer, nevertheless seems to provide an opportunity to demonstrate a sincere



social commitment. However, an examination of the practices implemented in 2021 by the PRISME digital mediation laboratory at the Montreal Museum of Fine Arts, which aimed to create museum experiences for special-needs students and isolated seniors, shows that the initiative remains largely symbolic despite the strong publicity it receives, insofar as the resulting actions primarily benefit the professional museum community. This approach can also be questioned in the light of corporate social responsibility, which promotes the voluntary consideration of social, environmental and ethical issues in its activities, not to mention the fact that the digital route does not meet with consensus in terms of the social effects it induces, and sometimes takes up a disproportionate share of available resources. Furthermore, the funding received from the Quebec government to set these practices in motion accentuates the wealth gap between blockbuster museums and others, without significantly altering the profile of the public.

Introduction

Depuis les années 1980, les musées d'art évoluent au gré des avancées technologiques pour s'organiser, informer, communiquer, entrer en relation continue avec leurs publics et travailler autrement leurs collections. Au fil du temps, ils se sont adaptés, parfois à marche forcée, à la digitalisation et à la culture numérique qui se sont imposées en raison de la concurrence entre les musées et les autres industries culturelles, de l'internationalisation des publics et de l'adaptation aux pratiques médiatiques des jeunes (Taormina et Baraldi 2022). La technologie numérique conduirait ainsi à de nouvelles mises en forme des savoirs muséaux, à des contenus inédits et à de nouveaux modes d'accès aux œuvres exposées et aux inventaires (Simone, Cerquetti et La Sala 2021).

Les promesses de la « révolution numérique » prolongent donc celles portées par la médiation culturelle depuis son adoption dans le secteur à partir de cette période : accès élargi, voire ubiquitaire à la culture ; nouvelles formes de diffusion et de transmission des savoirs ; accès à d'immenses bases de données et pouvoir attribué à chaque personne de s'en servir ; affranchissement de l'espace et du temps, permettant d'accéder à des contenus de n'importe où et n'importe quand ; visualisation, qui donne à voir des œuvres détruites, lointaines, cachées aux publics ; tissage de liens entre l'*in situ* et le hors murs ; renforcement des expériences de visite par une grande diversité de contenus ; réactivité et rapidité ; créativité en continu, permettant d'expérimenter et d'attiser la curiosité au moyen de différents langages ou formats ; inversion du cheminement vers les savoirs, consistant à partir des connaissances des publics et non plus de celles des entités expertes (Pagès 2020).

Chaque génération de dispositifs numériques contribue à façonner une relation particulière avec les membres du public (Hijazi et Baharin 2022). Les médiations actuelles, en plus de procurer des clés de lecture du lieu ou de compréhension des collections, et d'offrir des possibilités de relation créative aux œuvres, proposent implicitement une acculturation à la culture numérique qui semble devenir un parti pris stratégique des musées pour plusieurs raisons : séduire des publics en attente d'expériences ludiques dernier cri, attirer des entreprises technologiques, faire parler d'eux et apparaître plus attrayants que les autres établissements (Aristova et al. 2020 ; Mas et Monfort 2021). Dans ce contexte ambivalent, le recours au numérique sert-il de paravent aux stratégies marketing de positionnement ou traduit-il un activisme muséal qui s'incarne dans un engagement social plus soutenu ?

La réflexion que nous proposons découle de l'analyse des activités menées au sein du laboratoire de médiation numérique PRISME, établi depuis 2019 au Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM 2023). Il s'agit de rendre compte de manière critique d'initiatives

développées dans des cellules d'innovation distinctes visant à créer deux expériences muséales numériques, la première destinée à des élèves à besoins particuliers et la seconde à des personnes âgées souffrant d'isolement. L'analyse s'applique ainsi à une institution millionnaire, qui s'apparente dans sa structure administrative et ses pratiques à une « entreprise muséale » se réclamant d'une responsabilité sociale pour mener à bien ce type d'expérimentations.

Afin de bien camper la notion, nous évoquerons d'abord la trajectoire et le contexte qui ont conduit certains musées à se régir comme des entreprises. Puis, nous examinerons comment ils entendent, sur la base de ce statut, exercer leur responsabilité sociale à l'instar de plusieurs autres entreprises cherchant à se démarquer par leur activisme social. Les projets développés dans le cadre de PRISME seront ensuite présentés et analysés, sur la base de données recueillies dans le cadre d'un stage de recherche réalisé au musée en 2021 au moyen d'observations participantes et d'entretiens semi-directifs auprès des personnes impliquées, avant de dégager, en guise de conclusion, la nature et la portée de ces initiatives qui peuvent, à la lumière des résultats atteints, s'apparenter à une pratique de socioblanchiment.

1. L'essor récent de « l'entreprise muséale »

Certains musées, parmi ceux les mieux dotés en ressources et situés au cœur de circuits touristiques, font partie au même titre que plusieurs troupes de théâtre, compagnies de danse, ensembles de musique et salles de spectacles de ce que l'on désigne comme des entreprises culturelles, dans lesquelles le produit peut se définir comme de l'art ou du divertissement (Brulon Soares 2016).

Le tournant communicationnel qui a présidé au recadrage du fonctionnement muséal depuis les années 1990 (Le Marec 2007, 187 à 206), stipulant que le travail ne peut se réaliser sans une analyse préalable des relations, a été transposé depuis les grands centres d'interprétation qui, tout au long du XX^e siècle, ont promu une approche définie en termes discursifs fondés sur des compétences narratives : communication avec les publics en amont des expositions, thèmes populaires accrocheurs et parcours de visite structurés autour d'un récit (Bergeron 2019, 131–132).

Ce paradigme carbure au dialogue, caractérisé par la récursivité, qui permet d'observer ce que partagent les parties prenantes et ce qui les éloigne (Whittle 1997). Il n'est donc pas étonnant que les évaluations muséales aient fleuri dans la foulée (Schiele et Daignault 2011, 11 à 28), puisqu'il importe de connaître plus finement les publics, et que la médiation culturelle ait émané de ce tournant, car c'est en contexte de « conflit » que se multiplient les instances de communication (Bonafé-Schmitt et al. 2001).

Alors que le paradigme suscite une adhésion croissante, sa portée effective sur la vie muséale est rapidement remise en cause, notamment par ses adeptes d'origine. Ainsi, admettant les nouvelles fonctions de communication et l'influence qui en découle sur la structure des musées et leurs activités, plusieurs analystes observent que ce tournant a pavé la voie à un virage commercial qui transfigure certaines institutions en entreprises culturelles et leurs publics en clientèles (Bayart et Benghozi 1993, 35 à 38 ; Davallon 1997).

Dans la foulée, les frontières deviennent plus floues entre les musées et d'autres établissements qui se concurrencent dans l'offre de loisir (Kotler et Kotler 2004), obligeant l'élaboration de plans stratégiques visant un meilleur positionnement : amélioration de l'expérience de visite, service à la communauté et repositionnement vers le divertissement. On conçoit d'ailleurs les expositions *blockbusters* comme de grands succès populaires développés par des commissaires externes aux musées, ouvrant ainsi la porte au secteur privé (Sepúlveda dos Santos 2001). Les musées chercheraient dès lors à se comparer à l'offre d'autres industries culturelles, telles que le théâtre de répertoire, le cinéma ou la radio (Niquette et Buxton 2004).

S'imposent alors un nouveau mode de gestion, managérial ou entrepreneurial, incarné par les principes de la gouvernance (Denault 2013), et une architecture-signature, qui tendent à confirmer l'hypothèse du virage commercial des musées. Cinq défauts caractérisent cette dérive (Chaumier 2011) : les publics sont plus à séduire qu'à cultiver ou éduquer, les expositions temporaires prévalent, incarnant la tyrannie de l'événementiel, la démocratisation culturelle est dénaturée et les missions muséales trahies, tandis que la fréquentation prime sur la valorisation des collections.

Des analystes (Landry et Schiele 2013, 32) estiment que l'institution doit être en phase avec les changements sociaux et culturels contemporains qui se traduisent tant par la désacralisation des objets, qui en fait des « médiateurs de sens » servant essentiellement à « ancrer le discours qui les investit », que par l'accroissement du pouvoir d'agir des publics, dont on cherche à répondre aux besoins au moyen de dispositifs interactifs. Ceux-ci se multiplient d'ailleurs avec l'apparition de nouveaux outils numériques qui, bien qu'ils facilitent le partage et la personnalisation, puis bientôt la valorisation des données d'usage, s'accompagnent d'une tonalité plus publicitaire de la communication muséale (Navarro et Renaud 2020).

La mission sociale du fonctionnement muséal est alors remise en avant par des analystes pour qui le défi consiste à favoriser la participation citoyenne (Fuentes et Zavarce 2013). De manière critique, on considère que l'efficacité recherchée et le divertissement procuré contredisent les visées de la nouvelle muséologie, affirmées à l'origine du tournant communicationnel (DesRoches 2015).

L'analyse du Musée des Confluences (Javary 2016) étaye les arguments, axés sur la prééminence des « spécialistes de la communication, dont le métier est d'influencer le comportement des individus grâce à divers outils » : la figure du « grand public » comme tout indifférencié conduit à la diminution de la qualité de l'expérience de visite, la mission muséale est soumise à divers impératifs et s'avère donc difficile à saisir, l'importance de la conservation décroît avec la centration sur la réception, tandis que celle des scénographies s'accroît.

En écho aux trois rôles qu'elles jouent (éducation, loisir, support de communication), les « entreprises muséales » naissantes énonceraient trois types de discours : un premier descriptif et évaluatif des objets, un deuxième informatif sur les actualités et un troisième persuasif de marketing, visant notamment à renforcer l'image des établissements (Lazzeretti 2016). Relatives à la créativité et à la visibilité, les injonctions communicationnelles qui en découlent s'affirment alors (Appiotti et Sandri 2020). On peut penser à la médiatisation (ex. : YouTube), au capital de visibilité, à l'évaluation de l'impact des médias muséaux (ex. sites Web) sur les visites ou encore à l'interaction avec les publics dans le cadre de laquelle ces derniers jouent de plus en plus un rôle de contributeurs, ce qui combine les objectifs de transmission et de rentabilité (Mongolfier 2019).

2. La responsabilité sociale des « entreprises muséales »

Il importe d'emblée de distinguer la mission sociale des institutions, qui a trait ici à l'inclusion sociale de segments de la population par l'activité muséale, de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qui désigne sa prise en compte volontaire des enjeux sociaux, environnementaux, économiques et éthiques de ses activités, volet qui relaie des revendications à l'égard de son rôle économique et qui a cru avec le désengagement étatique. Les musées sont toujours sans but lucratif, mais leur gestion, particulièrement dans le cas des plus importants, est calquée sur celle des entreprises marchandes. Pour éviter toute confusion, on nous invite à envisager ces institutions en termes d'« organisations culturelles de marché » plutôt que d'« entreprises culturelles » au sein desquelles le caractère marchand impliquerait l'accumulation de profits répartis selon la détention de parts (Tobelem 2010, 13–25).

Plusieurs projets menés à bien au cœur d'établissements muséaux attestent d'un important engagement qui s'arrime à l'idéal de la RSE :

L'entreprise n'est plus seulement la chose de ses actionnaires, de ses [personnes dirigeantes ou salariées], elle relève de l'ordre de la Cité ; [...] elle a des devoirs envers la collectivité qui ne correspondent pas seulement à ceux des actionnaires.

Sous l'angle de la RSE, la conception égocentrique de l'entreprise est abandonnée au profit d'une réussite s'inscrivant dans une perspective de bien commun. Les règles ne sont plus respectées parce qu'elles sont obligatoires, mais parce qu'elles sont bonnes pour tous [et toutes]. (Tchotourian 2019, 88)

Fortement médiatisées, ces prises de position apparaissent foncièrement bénéfiques à la société et, dans le cas qui nous occupe, particulièrement favorables aux segments de population les moins réactifs à l'offre muséale lorsqu'elles se transposent dans la mission sociale des établissements. Or, on peut se demander, de concert avec d'autres analystes, jusqu'à quel point elles le sont, puisque ces engagements concourent simultanément à la notoriété des musées qui s'en réclament. En ce qui concerne les démarches de RSE utilisées comme « outil de communication institutionnelle et de marketing social », la crainte que ces mesures ne soient « instrumentalisées et mises au service d'une entreprise qui ne porte pas les valeurs qu'elle dit promouvoir, mais les adopte en apparence à des fins lucratives » (Tchotourian 2019, 107–108) surgit et s'enracine.

De nos jours, les enseignes et les marques qui prônent des valeurs d'implication sociale sont de plus en plus plébiscitées par les choix de consommation, si bien que communiquer en ce sens devient un atout pour les entreprises. Mais il arrive que certaines d'entre elles sombrent dans une forme singulière de communication qui ne vise qu'à améliorer leur image à partir d'arguments exagérés, voire mensongers (Lenzi 2021).

Le socioblanchiment désigne cette manipulation opérée par le service marketing ou de relations publiques d'une organisation (entreprise, administration publique, etc.) dans le but de se donner une apparence socialement responsable. Il s'agit d'une pratique de désinformation, ou à tout le moins d'un décalage entre les pratiques de l'entité et sa communication externe, c'est-à-dire tout message publicitaire pouvant induire le public en erreur sur la portée sociale réelle d'un produit ou d'un service, ou sur la réalité de la démarche d'engagement social d'une organisation.

Il semblerait d'ailleurs qu'on ait affaire à un domaine de risque croissant pour les entreprises qui exagèrent, falsifient ou dénaturent les répercussions d'un investissement ou d'un engagement social, ou qui essaient d'apparaître comme plus responsables socialement qu'elles ne le sont en réalité (Marsh 2020).

Pour reconnaître le socioblanchiment d'un procédé sincère de responsabilité sociale, il convient d'abord d'examiner le caractère et la cohérence des dispositions adoptées ou mises de l'avant. Puis, il faut mesurer l'intensité, à l'aune des ressources consacrées, et la durée de l'engagement organisationnel, car sa crédibilité s'accroît au fil du temps, considérant que des opérations ponctuelles ou éphémères ne sauraient suffire.

De manière générale, les entreprises doivent s'entendre, afin d'éviter de s'enliser dans cette voie, sur le volet social de leurs activités ainsi que sur les engagements et les paramètres permettant de mesurer et de faire connaître les initiatives et les facteurs sociaux concernés.

3. Les projets développés dans le cadre de PRISME : présentation et analyse

Plusieurs « entreprises muséales », dont le MBAM, renouvellent depuis quelques années leurs approches et leurs pratiques, orientées notamment vers les groupes sociaux vulnérables, à partir du développement de dispositifs de médiation qui servent la mise en relation des propositions culturelles et des personnes (Abouddrar et Mairesse 2016, 21 à 47). Ceux-ci apparaissent sous différents formats et puisent allègrement aux technologies numériques, qui permettent de rejoindre les membres du public individuellement et de personnaliser leur visite : « les outils technologiques ont la capacité de contenir, de restituer et d'enregistrer un grand nombre de données à travers des multiples mises en forme, ce qui autorise d'offrir des contenus riches et taillés sur mesure à chaque membre du public » (Andreacola 2014, 4). Par ailleurs « la volonté de transmettre et de partager des contenus numérisés avec les publics demande d'intégrer des logiques de travail collaboratives au sein même de l'institution ainsi que dans ses rapports avec les autres musées » (Andreacola 2014, 3).

C'est dans ce cadre que des initiatives comme PRISME voient le jour. Ce laboratoire, ouvert en 2019 au MBAM, est effectivement consacré au développement collectif d'expériences muséales numériques : « la démarche collaborative de design centrée sur [l'humaine] et l'humain utilisée par PRISME porte sur le croisement de perspectives des diverses parties prenantes (visiteurs [et visiteuses], chercheurs [et chercheuses] universitaires, concepteurs [et conceptrices] technologiques et [personnel] professionnel de musées) impliquées dans la mise en place et le bon déploiement de nouvelles médiations numériques au sein des musées » (Guyard et Bélanger 2020, 3).

En réponse à la distance physique imposée par la récente crise sanitaire (COVID-19), l'équipe du PRISME a mis sur pied deux cellules d'innovation dont l'objectif était de créer des dispositifs numériques qui allaient permettre à des groupes d'individus de vivre une expérience muséale malgré le contexte pandémique. Pour savoir à qui cette offre allait s'adresser précisément, une consultation a été menée auprès des membres du réseau muséal québécois. Le choix commun s'est finalement arrêté sur des personnes âgées isolées, vivant en centres hospitaliers de soins de longue durée (CHSLD) ou en résidences privées, ainsi que sur des élèves à besoins particuliers. Deux sessions intensives de cocréation ont donc été entamées. Chaque cellule était composée de membres du personnel professionnel de musées, de l'équipe du PRISME et de partenaires technologiques. Ces deux cohortes ont alors réfléchi et conçu des prototypes

numériques pour que les publics ciblés puissent accéder à des contenus culturels. Concrètement, les personnes âgées ont pu vivre cette expérience à partir d'un robot de téléprésence développé en partenariat avec l'entreprise Alaviva, tandis que les élèves ont parcouru des collections muséales à partir d'un outil de réalité virtuelle élaboré en collaboration avec l'organisme Super Sublime. C'est dans ce contexte intensif de cocréation et de coproduction que des dispositifs numériques ont été développés et testés auprès des publics ciblés.

3.1. Méthode

PRISME est un laboratoire d'innovation en médiation numérique financé par le Plan culturel numérique du Québec (PCNQ), mis en place par le ministère de la Culture et des Communications en 2014, qui se déploie selon trois grands volets : innovation et recherche, réseau professionnel et diffusion. Dans le cadre de cette analyse, seul le premier volet a été étudié lors d'un stage au sein du MBAM financé par Mitacs Accélération, qui s'est étalé de mai à août 2021.

Outre la recherche documentaire, menée simultanément dans la littérature scientifique et au sein du MBAM, l'approche reposait également sur l'examen de la démarche de conceptualisation adoptée par l'équipe pour développer ces dispositifs. L'observation participante (Albarello 2012) a été mobilisée afin de s'imprégner des processus et dynamiques au sein du PRISME. Nous avons assisté aux rencontres et contribué aux activités prévues entre les personnes participantes. Nos données ont été recueillies par le biais de guides préalablement conçus. Les éléments qui y ont été notés relèvent de l'organisation, du déroulement, de la dynamique et des réalisations au sein de chacune des cellules d'innovation.

Nous avons participé à la collecte et à l'analyse de données intégrées à la démarche de conceptualisation du PRISME pour évaluer les expériences numériques élaborées. Plus spécifiquement, le travail consistait à concevoir des questionnaires destinés au personnel enseignant des classes spécialisées ciblées, à réaliser des entretiens avec les personnes âgées ayant testé le prototype développé, puis à analyser l'ensemble des données colligées au moyen de ces enquêtes. Cette immersion a permis d'observer et d'approfondir la compréhension quant aux méthodes et aux pratiques du laboratoire.

Au terme des activités menées par le PRISME, une série d'entretiens qualitatifs semi-dirigés (Paillé et Mucchielli 2021) ont été réalisés par l'entremise du logiciel ZOOM en raison de la pandémie, soit huit individuels et un collectif. D'une durée de 30 à 60 minutes, ils s'adressaient aux membres des cellules d'innovation dans l'objectif d'en apprendre davantage sur leur expérience à partir d'un guide adapté à toutes les fonctions exercées dans le processus de cocréation de l'expérience muséale numérique.

3.2. Intégration des dispositifs numériques et visées sociales muséales

Au PRISME, les technologies sont parties prenantes de la médiation culturelle, mais leur introduction aux activités muséales implique un lot d'enjeux, d'apports et de limites. Les coûts associés à des dispositifs comme la réalité virtuelle et les robots de téléprésence sont élevés et leur complexité requiert du temps pour les développer. Atteindre leur plein potentiel devient ainsi un véritable défi dans le contexte intensif proposé au laboratoire de médiation numérique : « on était un peu limité à cette phase d'exploration/expérimentation, compte tenu des budgets », explique une membre de l'équipe du PRISME. L'une des entreprises ayant collaboré au laboratoire a d'ailleurs précisé avoir investi ses propres fonds pour acquérir la technologie mobilisée dans le projet, tandis que l'autre s'est vue confrontée à plusieurs réserves quant au développement de son outil. Ces contraintes temporelles et financières semblent alors avoir suscité certains malentendus. Avec des budgets conséquents et un échéancier moins serré, les partenaires technologiques auraient eu la possibilité de produire des dispositifs plus complets. Au terme de l'expérimentation, les outils cocréés au sein du laboratoire conservent leur forme prototypale.

Les tensions concernant ces aspects ont d'ailleurs été évoquées par l'équipe du PRISME et par les partenaires technologiques :

Personne répondante 3 : « Les entreprises n'ont pas le même mandat que nous à l'interne, où on veut créer une médiation et rejoindre des publics. Elles, elles veulent quand même vendre quelque chose. Ce n'est pas le même langage, ce ne sont pas les mêmes intérêts. »

Personne répondante 7 : « La phase prototype, il y avait beaucoup de flous. Moi, je pensais que c'était de faire une première base, puis qu'on allait construire là-dessus. Avoir su, j'aurais fait quelque chose de plus réduit, mais de plus complet. »

Plus spécifiquement en regard de la complexité et du coût des technologies, les avis des personnes participantes au projet convergent et rejoignent les conclusions tirées par l'équipe du PRISME au terme des sessions d'innovation :

Personne répondante 6 : « La plus grande conclusion que l'on a eue, puis les commentaires qu'on a reçus, c'est que le robot n'est pas nécessaire à cette expérience-là. De toute façon, pour que ce soit vraiment agréable, il faut que la technicienne de loisir soit présente pour générer ce contact à distance. »

Personne répondante 3 : « J'ai parlé avec des IT des écoles et j'ai vraiment une meilleure compréhension de qu'est-ce qu'on peut faire dans une classe. Il faut peut-être plus y aller low tech, comme quelque chose qui peut se faire sur le Web... Là, c'était un petit peu trop complexe de gérer tout ça, mais ç'a été un énorme apprentissage [...]. »

Personne répondante 9 : « Plus tu es lourd avec tes dispositifs de médiation, plus tu es dépendant, puis vulnérable. »

Personne répondante 10 : « Je trouve que les technologies, ça demande énormément de temps, énormément d'argent. [...] C'est que finalement, la quantité d'énergie à mettre versus le résultat, je n'étais pas contente. »

Bien qu'ils demeurent à leur premier jet à la fin d'un cycle de coproduction, ces outils et leur développement relèvent de plusieurs acquis qui serviront sans doute à l'élaboration de futurs projets de médiation, adaptés aux institutions participantes. Il s'agit en effet de l'une des visées du laboratoire. La démarche a été l'occasion pour les membres des cellules d'innovation de repérer plusieurs éléments sur lesquels il serait possiblement intéressant de se pencher plus en profondeur afin de mieux répondre à l'objectif de créer des expériences muséales numériques pour le type de public ciblé.

Dans tous les cas, les avis concordent à l'effet que la médiation numérique ne peut entièrement remplacer la médiation humaine :

Personne répondante 1 : « C'est sûr que la technologie ne remplacera jamais le contact humain qu'on peut avoir, mais, en même temps, on sait que ce n'est pas tout le monde qui est attiré par le musée. Peut-être que des gens vont être attirés au musée à cause de ce genre de projets là [numérique] ou des moyens de médiation [numérique] comme ça. »

Personne répondante 2 : « Je pense que le numérique est un outil qui peut permettre d'aller au-delà de ce qui est possible de faire en réel, mais ça ne remplace pas [...]. Moi, je trouve que la relation humaine que tu as dans une institution muséale est super importante et il faut juste faire attention de quelle façon on utilise les technologies. »

Personne répondante 9 : « Il ne faut pas perdre de vue que c'est juste un outil. S'il n'y a pas une qualité de médiation, savoir bien sentir un groupe et bien interagir avec lui, tu auras beau avoir le meilleur VR du monde [...] ce n'est pas l'outil technologique qui va faire la qualité de la médiation. »

Il appert également que l'approche collaborative de conceptualisation du PRISME sert la création de liens bénéfiques pour le réseau des musées québécois. Elle engendre des rencontres improbables entre des personnes qui œuvrent dans divers domaines (muséal, social, numérique, etc.) et qui sont rattachées à différents établissements (musées de diverses catégories, entreprises technologiques, etc.). En marge de leur ouverture aux publics, les cellules d'innovation contribuent ainsi aux échanges et au partage de savoirs et d'expertises dans le réseau muséal québécois. La majorité des membres des cellules ont en effet qualifié leur expérience de satisfaisante et de fort instructive. Leur passage au laboratoire a ainsi permis l'acquisition de connaissances qui pourront inspirer de nouveaux projets et d'autres collaborations autrefois insoupçonnées.

L'expérience de collaboration a donc été jugée positive de façon générale et le caractère formateur des cellules d'innovation a été souligné à maintes reprises :

Personne répondante 1 : « Le plus positif c'est la collaboration. Aussi, pour quelqu'un qui est moins habitué ou à l'aise avec les technologies, ç'a été une occasion d'apprentissage vraiment géniale, parce que ça allait au-delà d'une simple démonstration. »

Bien que les intentions premières du volet « innovation et recherche » que nous avons étudié au PRISME soient davantage orientées vers la production de connaissances et le réinvestissement de celles-ci dans le réseau muséal québécois, on peut penser que l'approche adoptée au sein des cellules d'innovation vise aussi l'inclusion et l'accessibilité, puisque ce sont des groupes sociaux vulnérables qui ont été sélectionnés comme publics cibles dans les cohortes de 2021. Il s'agirait, en ce sens, d'un arrimage aux tendances muséologiques qui poussent actuellement les musées à recentrer leur fonctionnement sur leur mission sociale. Or, cet objectif d'accès inclusif ne semble pas avoir été pleinement atteint. Le manque de ressources et le rythme effréné de production sont au nombre des facteurs explicatifs de cet échec relatif.

Plusieurs personnes interrogées ont effectivement mentionné que certains aspects de la démarche auraient mérité un approfondissement :

Personne répondante 11 : « Je trouve qu'on a juste effleuré les besoins particuliers. J'ai rencontré les élèves seulement deux heures, puis je me suis dit : " c'est quoi leurs besoins particuliers ? " Je ne les connaissais pas. Je me demande même si on a vraiment répondu à ces besoins-là. »

Personne répondante 8 : « Les résidents qu'on a eus à la fin sont des gens en perte de capacité cognitive, mais l'activité n'a pas été créée pour ça. Avoir eu quelqu'un du CHSLD avec nous dans la cellule aurait peut-être permis de développer un dispositif

plus adapté. Si des personnes issues des terrains ciblés avaient participé aux travaux, je pense que ça aurait été beaucoup plus enrichissant comme résultat final et comme expérience. »

Personne répondante 10 : « Ça aurait requis éventuellement une rencontre de discussion sur le public [...]. On dirait qu'on a un peu oublié les besoins [...]. Ça aurait pris peut-être juste une séance de réflexion où on ne parle pas de technologie. »

Ces remarques attestent des réserves des personnes participantes eu égard à l'expérimentation et que ses bienfaits les plus manifestes semblent s'être limités aux membres des cellules d'innovation. On peut alors se demander si le PRISME engendre un dédoublement de l'offre de formations sur la médiation culturelle et le numérique, puisque bon nombre sont déjà proposées à la communauté professionnelle par la Société des musées du Québec (SMQ). Notons incidemment que les personnes interrogées lors de l'entretien collectif ont souligné le fait que, contrairement à la SMQ qui adopte le mode convenu de conférences et discussions, le format des cellules du PRISME est plus immersif/concret et suscite un plus vif intérêt en contexte d'apprentissage par ce qu'il permet de participer à une vraie production plutôt que de suivre une formation même si elle est ponctuée d'exercices pratiques.

Dans l'ensemble, l'intensité et la rapidité des événements s'étant déroulés au PRISME en 2021 est un enjeu qui a eu plusieurs effets sur toutes les parties prenantes. Il s'est agi, aussi, selon l'équipe du laboratoire, d'un obstacle dans la création de liens avec les terrains visés. Lors d'un des entretiens, il a effectivement été évoqué qu'une relation de confiance avec le personnel des CHSLD n'a pas pu être développée en raison des courts délais impartis. La création d'un partenariat avec ces lieux, où la collaboration est inhabituelle, s'est donc avérée assez rudimentaire.

Enfin, bien que nous comprenions que le volet du PRISME que nous avons étudié sert d'abord à innover en créant des prototypes sans nécessairement obtenir des résultats concluants dans chaque cellule d'innovation, il importe de questionner le choix des technologies retenues, très accaparantes lorsque l'on songe à la mission sociale du musée : la mobilisation d'outils moins complexes et dispendieux aurait-elle permis d'offrir une expérience plus enviable aux personnes participantes et d'envisager de les partager plus largement à l'avenir auprès d'autres élèves à besoins particuliers ou personnes âgées isolées ? Il s'avère opportun de réfléchir à la pertinence ou à la nécessité de travailler avec des outils numériques à la fine pointe, qui requièrent un soin technique spécialisé, engendrant des coûts élevés et exigeant un calendrier de réalisation étalé sur plusieurs mois, voire années, alors que l'implication à long terme des pairs n'est pas toujours au rendez-vous. À cet égard, l'équipe du PRISME précise

que l'engagement des membres des cellules tend à diminuer au fil de l'avancement des projets et que la durée du cycle de conceptualisation des outils influence tant l'implication des parties que les retombées pour les personnes participantes.

Conclusion : nature et portée de l'activisme au MBAM

Bien qu'il faille être prudent avec les conclusions que nous pouvons dégagées au terme de l'examen d'une expérimentation à échelle restreinte, d'autant plus qu'il serait intéressant que l'analyse soit enrichie par la perspective des membres de l'équipe des communications et de marketing au MBAM, il demeure utile de se prononcer sur la nature et la portée de l'activisme que l'on retrouve au sein de ce musée à la lumière des résultats atteints par l'étude de deux cellules d'innovation du laboratoire de médiation numérique PRISME qui loge dans l'établissement.

Si diverses approches peuvent être adoptées par les institutions muséales pour s'engager socialement, on en relève trois formes dominantes (Viau-Courville 2021, 123) :

- 1) L'activisme curatorial « [...] cherche à faire du commissariat une pratique activiste vers la création d'une conscience muséale anti-hégémonique, qui fait la promotion d'initiatives donnant la parole à des individus ou des groupes habituellement marginalisés ou tenus au silence – comme la place des femmes dans la société, les communautés sources, les membres des communautés LGBTQ2+, etc. Cette pratique est notamment favorable aux actions muséales hors-les-murs et soutient des projets comme Museum Detox ou le Empathy Museum, signes d'une pratique muséale en réflexivité ».
- 2) Le musée comme lieu de pratiques activistes : « Si l'activisme curatorial tend à renforcer l'idée du commissaire comme maître d'œuvre, il ne remet en cause ni l'organisation structurelle ni la gestion du musée. [...] C'est dans une perspective tenant compte de l'ensemble des composantes et pratiques des musées que sera apporté un changement radical dans la manière de "faire musée" – et non par un activisme institutionnel qui se manifeste uniquement par le recrutement ponctuel d'artistes-commissaires ou de commissaires pigistes aux vocations activistes. Pour y arriver, le musée doit adopter un modèle de gestion développé dans un esprit "d'activisme intellectuel" ».
- 3) Le musée militant « [...] désigne les institutions dont l'ensemble des actions et des ressources sont mobilisées dans un projet de justice sociale et de changement politique. Dans un tel musée, tous les acteurs impliqués dans la représentation des

droits humains peuvent se faire entendre – et éventuellement faire progresser leur cause – en s’assurant que leurs voix soient non seulement entendues mais également intégrées dans les contenus et le fonctionnement quotidien de l’institution ».

Suivant cette typologie, on peut ranger le PRISME dans la seconde catégorie « d’activisme muséal », soit au « musée comme lieu de pratiques activistes ». En effet, le laboratoire sert d’espace de réflexion sur la médiation culturelle numérique au sein même du musée. La démarche de conceptualisation adoptée avec les cohortes de 2021 visait le développement d’outils numériques pour que des populations vulnérables puissent accéder à une expérience muséale.

Toutefois, au vu des faibles répercussions recensées chez les personnes concernées et par extension dans les milieux sociaux ciblés, on est en droit de se demander si on ne se retrouve pas devant un cas de socioblanchiment, en ce sens où l’expérimentation relatée dans le volet « innovation et recherche » du PRISME sert davantage à positionner ce musée *blockbuster* plus avantageusement parmi ses compétiteurs et à redorer son blason aux yeux de l’opinion publique qu’à transformer profondément le rapport des publics éloignés à l’offre culturelle. Les deux cellules d’innovation observées ayant été mises en place au moment où les restrictions sanitaires liées à la COVID-19 battaient leur plein, l’initiative permettait de repositionner l’image de marque du musée autour de l’accessibilité, de l’innovation et de la cocréation par le numérique. En outre, cette période coïncidait avec la crise interne qui a conduit au départ de la directrice du musée (Charbonneau 2020) et à une volonté de rétablir la réputation du MBAM après coup.

Nous observons également un décalage entre les communications externes du MBAM et les pratiques du laboratoire, puisque contrairement aux publics touchés par la mission sociale d’accessibilité et d’inclusion que l’on peut déceler dans la démarche engagée au sein des cellules d’innovation, c’est surtout la communauté professionnelle des musées qui bénéficie du processus. Il y aurait lieu d’inquiéter l’énoncé apparaissant sur le site Web du musée stipulant que « PRISME – le laboratoire d’innovation en médiation numérique du MBAM – se donne le défi de réinventer la relation du musée au numérique en plaçant chaque membre du public au cœur des démarches d’innovation technologique » (MBAM 2023) car, tel que perçu par plusieurs personnes y ayant participé, les besoins particuliers des élèves et ceux des personnes âgées n’ont occupé qu’une part négligeable dans la démarche réalisée.

À ce titre, on constate l’accaparement des fonds publics rares octroyés aux établissements du réseau muséal du Québec par une « entreprise » déjà parmi les mieux dotées, ce qui ajoute aux inégalités de traitement et à la précarité de plusieurs d’entre eux. Bien que l’ensemble de la communauté muséale professionnelle soit invité

à prendre part aux cycles intensifs de cocréation, dans une démarche collaborative de conceptualisation, cette participation demeure tributaire des choix opérés au sein de l'établissement porteur du projet, selon les balises du financement obtenu. Or, on connaît la proverbiale débrouillardise des musées de petite taille, dont ceux situés loin des grands centres urbains, et leur proximité avec les populations qu'ils servent, garantissant des liens plus étroits avec les milieux desservis. En outre, ces derniers auraient peut-être opté pour des outils technologiques moins ambitieux, mais qui ont déjà fait leurs preuves. Même s'ils partagent ultérieurement leurs acquis, faut-il accorder une prime à l'expérimentation découlant du caractère de chef de file qui se rattache aux « entreprises muséales » ? Offrir un appui financier à un plus grand nombre d'entités permettrait-il d'ouvrir les réflexions à de nouvelles idées et de contrer l'homogénéisation des projets induite par le regroupement du travail sous une même tutelle ? L'activisme muséal serait-il plus fécond s'il reposait sur une diversité d'institutions de taille plus modeste ? D'autres formes d'expérimentation permettraient-elles d'échapper plus nettement à la logique du socioblanchiment ? À cet égard, l'inspiration pourrait venir d'autres initiatives, dont celles portant sur les innovations ouvertes dans les musées (Vidal et al. 2019).

Déclaration d'intérêt

Les auteurs déclarent n'avoir aucun conflit d'intérêts relativement à la rédaction et au contenu de cet article.

Contribution de l'auteur

La mention de l'auteur dans la signature est par ordre de contribution. Les contributions des auteurs, décrites à l'aide de la taxonomie CrediT de la Information Standards Organization (NISO), sont les suivantes:

Noms et initiales des auteurs

Sarah Turcotte (ST)

Jean-Marie Lafortune (JML)

Les auteurs sont classés par ordre décroissant selon l'importance de leur contribution. L'auteur correspondant est ST

Conceptualisation : ST JML

Traitement des données : ST

Analyse formelle : ST JML

Acquisition des fonds : ST JML

Enquête : ST

Méthodologie : ST JML

Gestion du projet : ST JML

Supervision : JML

Rédaction – Préparation du brouillon original : ST JML

Rédaction – Révision et édition : ST JML

Contributions éditoriales

Responsable des arbitres académiques

Iftekhar Khalid, The Journal Incubator, University of Lethbridge, Canada

Rédacteur en chef et traducteur

Davide Pafumi, The Journal Incubator, University of Lethbridge, Canada

Éditrice de la production

Christa Avram, The Journal Incubator, University of Lethbridge, Canada

Bibliographie

Abouddrar, Bruno Nassim, et François Mairesse. 2016. *La médiation culturelle*. Paris : Presses universitaires de France.

Albarelllo, Luc. 2012. *Apprendre à chercher*. Bruxelles : De Boeck.

- Andreacola, Florence. 2014. « Musée et numérique, enjeux et mutations », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 5. Consulté le 8 décembre 2023. <https://doi.org/10.4000/rfsic.1056>.
- Appiotti, Sébastien, et Éva Sandri. 2020. « “ Innovez ! Participez ! ” : interroger la relation entre musée et numérique au travers des injonctions adressées aux professionnels », *Culture et Musées* 35: 25-48. Consulté le 8 décembre 2023. <https://doi.org/10.4000/culturemusees.4383>.
- Aristova, Ulyana V., Alexey Rolich, Alexandra Staruseva-Persheeva, et Anastasia O. Rolich. 2020. « Digital Museum Transformation: From a Collection of Exhibits to a Gamut of Emotions ». Dans les actes du *5th International Conference on Digital Transformation and Global Society*, Saint-Petersbourg, 17-19 June 2020. Dirigé par Daniel A. Alexandrov, Alexander V. Boukhanovsky, Andrei V. Chugunov, Yury Kabanov, Olessia Koltsova, Ilya Musabirov, 419-435. Cham : Springer. Consulté le 8 décembre 2023. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65218-0_31.
- Bayart, Denis, et Pierre-Jean Benghozi. 1993. *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*. Paris : Documentation française.
- Bergeron, Yves. 2019. *Musées et patrimoines au Québec : genèse et fondements de la muséologie nord-américaine*. Paris : Hermann.
- Bonafé-Schmitt, Jean-Pierre, Bénédicte Madelin, Jacques Faget, Claude Beau, et Dominique Damamme. 2001. « Médiateurs culturels, scolaires, sociaux, judiciaires... Symptômes d'une société autiste ? », *Territoires* 422 (Novembre): 1-52.
- Bulon Soares, Bruno. 2016. « Museums as Theme Parks: from the Informational Paradigm to the Reflexive Experience », *ICOFOM Study Series* 44: 17-28. Consulté le 8 décembre 2023. <https://doi.org/10.4000/iss.649>.
- Charbonneau, Jacaudey. 2020. « Une crise interne secoue le Musée des beaux-arts de Montréal ». *Ici Grand Montreal*. Radio-Canada. Consulté le 12 octobre 2023. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1719223/musee-beaux-arts-montreal-conseil-administration-bondil>.
- Chaumier, Serge. 2011. « La nouvelle muséologie mène-t-elle au parc ? ». Dans *Expoland : ce que le parc fait au musée : ambivalence des formes de l'exposition*, dirigé par Serge Chaumier. 65-88. Paris : Complicités.
- Davallon, Jean. 1997. « L'évolution du rôle des musées », *La Lettre de l'OCIM*, 49: 4-8. [https://doc.ocim.fr/LO/LO049/LO.49\(1\)-pp.04-08.pdf](https://doc.ocim.fr/LO/LO049/LO.49(1)-pp.04-08.pdf).
- Denault, Alain. 2013. « Gouvernance » : le management totalitaire. Montréal : Lux.
- DesRoches, Davina. 2015. « The Marketized Museum: New Museology in a Corporatized World », *The Political Economy of Communication* 3(1): 2-24. Consulté le 17 octobre 2023. <https://polecom.org/index.php/polecom/article/view/48>.
- Fuentes, Andreina, et Gerardo A. Zavarce. 2013. « Action-Exhibition: Museums, Art, and Communities: Notes on the New Museology », *International Journal of the Inclusive Museum* 6(2): 21-27. Consulté le 14 décembre 2023. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v22i1.23786>.
- Guyard, Raphaël, et Charlène Bélanger. 2020. *Boîte à outils de l'innovation. PRISME : Laboratoire d'innovation en médiation muséale numérique*, document interne. Montréal : Musée des beaux-arts de Montréal.

- Hijazi, Ahdab Najib, et Hanif Baharin. 2022. « The Effectiveness of Digital Technologies Used for the Visitor's Experience in Digital Museums: A Systematic Literature Review from the Last Two Decades », *International Journal of Interactive Mobile Technologies* 16(16): 142-159. Consulté le 8 décembre 2023. <https://doi.org/10.3991/ijim.v16i16.31811>.
- Javary, Raphaële. 2016. « Le musée des Confluences sous vide », *Esprit* 1 (Janvier): 130-133. Consulté le 14 décembre 2023. <https://www.jstor.org/stable/44136428>.
- Kotler, Neil, et Philip Kotler. 2004. « Can Museums Be All Things to All People? Missions, Goals, and Marketing's Role ». Dans *Reinventing the Museum. Historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*, 2^e éd., dirigé par G. Anderson, 167-186. Lanham : AltaMira Press.
- Landry, Anik, et Bernard Schiele. 2013. « L'impermanence du musée », *Communication & langages* 175(1): 27-46. Consulté le 8 décembre 2023. <https://doi.org/10.4074/S0336150013011022>.
- Lazzeretti, Cecilia. 2016. *The Language of Museum Communication: A Diachronic Perspective*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Le Marec, Joëlle. 2007. *Publics et musées : la confiance éprouvée*. Paris : L'Harmattan.
- Lenzi, Diletta. 2021. « Corporate Social Bonds: A Legal Analysis », *European Company and Financial Law Review* 18(2): 291-320. Consulté le 8 décembre 2023. <https://doi.org/10.1515/ecfr-2021-0014>.
- Marsh, Alastair. 2020. « 'Social Washing' a Growing Headache for ESG Investors ». *Bloomberg*, le 9 avril. Consulté le 12 octobre 2023. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-09/-social-washing-is-becoming-growing-headache-for-esg-investors>.
- Mas, José Manuel, et Abel Monfort. 2021. « From the social museum to the digital social museum », *aDRsearch ESIC International Journal of Communication Research* (24): 8-25. Consulté le 8 décembre 2023. <https://doi.org/10.7263/adresic-024-01>.
- MBAM (Musée des beaux-arts de Montréal). 2023. *PRISME – Laboratoire d'innovation en médiation numérique*. Consulté le 12 octobre 2023. <https://www.mbam.qc.ca/fr/education-mieux-etre/prisme/>.
- Mongolfier, Clémence de. 2019. « Les musées d'art contemporain et l'évolution de la médiation face aux injonctions communicationnelles : le cas de la chaîne YouTube du Centre Pompidou », *Les enjeux de l'information et de la communication* 20(3): 97-110. Consulté le 17 octobre 2023. <https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2019/supplement-a/07-les-musees-dart-contemporain-et-levolution-de-la-mediation-face-aux-injonctions-communicationnelles-le-cas-de-la-chaîne-youtube-du-centre-pompidou/>.
- Navarro, Nicolas, et Lise Renaud. 2020. « Fantasmagorie du musée : vers une visite numérique et récréative », *Culture & Musées* 35: 133-163. Consulté le 8 décembre 2023. <https://doi.org/10.4000/culturemusees.4713>.
- Niquette, Manon, et William Buxton. 2004. « Le soutien de la Fondation Rockefeller à l'intégration de la logique publicitaire dans les musées de science (1936-1941) ». Dans *Sciences, médias et société : actes de colloque*, dirigé par Joëlle Le Marec et Igor Babou, 317-330. Lyon : École normale supérieure Lettres et Sciences humaines.

- Pagès, Dominique 2020. « La démocratisation culturelle et les promesses des médiations culturelles numériques : mirage ou tournant ? », *Quaderni* 99-100: 97-112. Consulté le 8 décembre 2023. <https://doi.org/10.4000/quaderni.1562>.
- Paillé, Pierre, et Alex Mucchielli. 2021. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Schiele, Bernard, et Lucie Daignault. 2011. *L'évaluation muséale : savoirs et savoir-faire*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Simone, Cristina, Mara Cerquetti, et Antonio La Sala. 2021. « Museums in the Infosphere: Reshaping Value Creation », *Museum Management and Curatorship* 36(4): 322-341. Consulté le 14 décembre 2023. <https://doi.org/10.1080/09647775.2021.1914140>.
- Sepúlveda dos Santos, Myrian. 2001. « The New Dynamic of Blockbuster Exhibitions: The Case of Brazilian Museums », *Bulletin of Latin American Research*, 20(1): 29-45. Consulté le 31 octobre 2023. <https://www.jstor.org/stable/3339077>.
- Taormina, Francesca, et Sara Bonini Baraldi. 2022. « Museums and digital technology: a literature review on organizational issues », *European Planning Studies* 30(9): 1676-1694. Consulté le 14 décembre 2023. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.2023110>.
- Tchotourian, Ivan. 2019. *Entreprises et responsabilité sociale : la gouvernance en question*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Tobelem, Jean-Michel. 2010. *Le nouvel âge des musées : Les institutions culturelles au défi de la gestion*, 2^e éd. Paris : Armand Colin.
- Viau-Courville, Mathieu. 2021. « Gestion : le conservateur est mort, vive le gestionnaire ? ». Dans *Patrimonio y museos locales: temas clave para su gestión = Patrimoine et musées locaux : clés de gestion*, dirigé par Iñaki Arrieta Urtizberea et Iñaki Díaz Balerdi, 115-135. El Sauzal, Tenerife: PASOS. Consulté le 28 octobre 2023. https://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoedita/PSEdita29/PSEdita29_7.pdf.
- Vidal, Geneviève, Benjamin Lorre, Christian Papilloud, et Lucie Alexis. 2019. *L'innovation ouverte et les musées*. Consulté le 31 octobre 2023. <https://sorbonne-paris-nord.hal.science/hal-01981408>.
- Whittle, Christopher. 1997. *The Museum as a Communication System: A Review and Synthesis*. États-Unis: Institute of Education Sciences (IES) of the U.S. Department of Education.

