

D.E.A. SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA  
COMMUNICATION

UNIVERSITE LYON 2

UNIVERSITE LYON 3

ENSSIB

LES BOUTIQUES DE MUSEES :  
UN EXEMPLE DES RELATIONS ENTRE LE MONDE  
COMMERCIAL ET LE MONDE MUSEAL .

Béatrice ABBO

sous la direction de  
Jean-Michel Salaün

1993

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b>	p. 1
<b>INTRODUCTION</b>	p. 3
<b>I. CULTURE ET COMMERCE</b>	p. 6
<b>A. L'approche théorique</b>	p. 7
1. LE POINT DE VUE DES GÉNÉRALISTES ET DE LA SOCIOLOGIE:	p. 7
a. L'art et l'argent	p. 8
b. Musées d'art et démocratie	p. 9
c. La vulgarisation de l'oeuvre d'art	p.11
2. LA CRITIQUE DE CERTAINS RESPONSABLES CULTURELS	p.12
a. Le rôle de l'état	p.12
b. Le patrimoine va-t-il perdre son âme ?	p.13
3. L'ANALYSE DES ÉCONOMISTES DE LA CULTURE ET DES MUSÉOLOGUES	
a. Industrialisation de la culture	p.15
b. Musées et économie	p.16
c. Commerce et muséologie	p.20
<b>B. La réalité du terrain muséal</b>	
1. LE MUSÉE, une institution ancestrale en pleine mutation	p.24
a. Définitions et rôles des musées	p.26
b. Organismes gestionnaires	p.28
c. Notion de collection	p.29
d. Critiques de l'institution muséale	p.29
2. CONSERVATEUR, un nouveau métier	p.31
a. Sa formation	
(1) l'École Nationale du Patrimoine	p.31
(2) une formation permanente	p.33
(3) les critiques face à cette nouvelle école	p.33
b. Sa mission et son <i>aura</i>	p.34
c. Ses craintes et ses espoirs à l'égard du commercial	p.35
3. LE PUBLIC, une préoccupation majeure	p.36
a. Les organismes chargés de l'étude des publics	p.36
b. Evaluation, typologie et évolution	p.37
c. Un enjeu économique non négligeable	p.43
d. Le public vu par les responsables culturels	p.44

<b>II. L'EXPLOSION COMMERCIALE DES MUSEES</b>	p.47
<b>A. La récente alliance des musées et du commerce</b>	p.48
1. EVOLUTION DES SERVICES COMMERCIAUX DES MUSEES	p.48
a. L'ancêtre et toujours chef de file : la RMN	p.48
b. Des boutiques haut-de-gamme aux boutiques- souvenirs	p.56
(1) Artcodif	p.56
(2) Paris-Musées	p.58
(3) Boutique du musée du Quercy-Cuzals	p.60
c. Tentatives de coopération	p.61
2. LES "MARCHANDS DU TEMPLE" EN QUÊTE DE LÉGITIMITÉ	p.63
a. Leur rôle	p.63
b. Leurs effectifs	p.64
c. Leur formation	p.65
3. COMMENT EXPLIQUER LE SUCCÈS DES BOUTIQUES DE MUSÉES ?	p.67
a. L'attente du public	p.67
b. La diversité de l'offre :	p.68
(1) Edition	p.68
(2) Images et audiovisuel	p.69
(3) Produits	p.69
(4) VPC	p.70
<b>B. Musées et boutiques sont-ils compatibles ?</b>	
1. LE SERVICE PUBLIC FACE À SES AMBITIONS COMMERCIALES	p.72
a. Concurrence avec le secteur privé	p.72
b. Rôle éditorial des musées	p.73
2. LE POINT DE VUE DES PROFESSIONNELS INTERROGÉS :	p.74
a. Les relations entre conservateurs et commerciaux	p.74
b. Le public des boutiques vu par les professionnels	p.76
c. L'enjeu des espaces commerciaux	p.77
d. Compatibilité musées et commerce	p.78
e. Mission principale d'un musée	p.78
3. VERS UN CODE DE DÉONTOLOGIE DES BOUTIQUES DE MUSEES	p.79
a. Une préoccupation commune	p.79
b. Produits dérivés ou dérivés de la production ?	p.81
(1) Innovations permanentes	p.82
(2) Le coin boutique des grandes expositions	p.84
(a) L'effet Lautrec	p.84
(b) Amenophus III	p.88
(c) Le Titien	p.90
c. L'original et ses reproductions	p.91
d. Le contact direct avec l'oeuvre originale	p.92
<b>CONCLUSION</b>	p.94
<b>ANNEXES</b>	
- Code d'éthique de l'association américaine des boutiques de musées	
- Résultats chiffrés des espaces commerciaux de la RMN pour 1992.	
- Bibliographie	
- Liste des personnes contactées	
- Liste des sigles utilisés	

## INTRODUCTION

La rénovation de nombreux établissements, l'évolution muséographique et des besoins financiers croissants, dûs à la rareté des donations et à la hausse du marché de l'art, ont sensiblement modifié le monde muséal. Depuis quelques années, en France, des *espaces commerciaux* remplacent peu à peu les anciens comptoirs de ventes qui présentaient sous une vitre quelques rares cartes postales et parfois un catalogue sommaire du musée. Le public, désireux de compléter sa visite, repartait bien souvent déçu de la pauvreté de l'offre.

Suivant l'exemple américain, les musées de France ont, depuis peu, réalisé l'enjeu que ces boutiques représentent : un moyen de promotion des collections du musée, une image dynamique de l'institution et une source non négligeable de revenus. De plus, la plupart des ouvrages et objets présentés semblent répondre à une attente d'un public plus nombreux et varié, sensible à la qualité des produits et au prestige du cadre.

Cependant, après quelques années d'expérience (la librairie d'Orsay date de 1986, les espaces commerciaux du Louvre de 1989...), une réflexion générale s'imposait et les organismes concernés l'ont entreprise, programmant notamment séminaires et colloques<sup>1</sup> ou élaborant un groupe d'étude chargé de rédiger un code de déontologie des boutiques de musées<sup>2</sup>.

L'apparition récente de certaines innovations, extrapolations et même dérives dans le choix et la qualité des produits proposés à la vente<sup>3</sup> nécessitent de s'interroger sur quelques points fondamentaux :

- la récente alliance entre les musées et le commerce menace-t-elle l'oeuvre d'art ?
- ces nouveaux services commerciaux remettent-ils en cause l'équilibre d'une institution et d'une profession ?
- les reproductions, moulages ou autres *produits dérivés* favorisent-ils ou entravent-ils le contact direct avec l'oeuvre d'art ?
- en somme, musées et commerce sont-ils compatibles ?

Car, comme le dit P.-J. BENGHOZI, auteur d'une récente étude<sup>4</sup> sur ce sujet, "le musée est d'abord un *temple* où ne se retrouvent que des objets dignes de grande considération. C'est donc bien autour de la question du renom, de la réputation, de la dignité que tourne le débat sur l'introduction du commercial dans les musées : est-ce bien digne d'un musée? Est-ce qu'un musée ne déroge pas en se lançant dans le commerce?"

---

<sup>1</sup> *Musées et économie* : colloque organisé à Paris, en 1991, par la Direction des Musées de France.

Journées d'étude sur les *Boutiques et espaces commerciaux dans les institutions patrimoniales*, organisées en juillet 1993 par l'Ecole Nationale du Patrimoine, à Paris.

<sup>2</sup> Commission "Boutiques" de l'Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France (AGCCPF).

<sup>3</sup> cf. la polémique autour du "tipi" de vente à l'entrée de l'exposition Toulouse Lautrec, en 1992, au Grand Palais (dernier chapitre de cette étude).

<sup>4</sup> Pierre-Jean BENGHOZI et Denis BAYART, *Diversification et activités commerciales dans les musées : une comparaison internationale*, Ecole Polytechnique, CRG/CNRS, 1992, 205p.

Nous envisagerons ces questions sous l'éclairage d'une littérature abondante sur le thème général des relations entre le monde culturel et le monde commercial, récemment critiquées par plusieurs hauts fonctionnaires du ministère de la Culture. Le point de vue des spécialistes de l'économie de la culture et des musées sera ensuite confronté à la réalité du terrain et aux récentes évolutions du monde muséal.

L'analyse de cette explosion commerciale des musées, de la structure des services commerciaux et de la diversité des produits et services proposés nous amènera à nous demander dans quelle mesure les produits dérivés sont une remise en cause de l'oeuvre d'art . Enfin, nous étudierons plus largement la compatibilité de ces deux mondes en comparant les réponses des différents spécialistes interrogés (conservateurs, responsables de services commerciaux, économistes de la culture...). Arrivé à un tel stade de développement, le service public, face à ses ambitions commerciales, doit se poser la question de sa mission principale et d'une véritable déontologie à définir dans le cadre des boutiques de musées.

En préambule à cette étude, il est légitime de se demander si l'univers muséal se rattache effectivement aux sciences de l'information et de la communication. On peut effectivement, comme Jean Davallon du Centre d'Etude et de Recherche sur les Expositions et les Musées (CEREM), s'interroger sur la dimension médiatique du musée : "Bien des signes portent à penser que le musée est en train de devenir un média. Souhaitée par certains, redoutée par d'autres, cette mutation des musées en institutions qui considèrent leurs visiteurs comme une *clientèle* qui doit être attirée pour lui faire *voir* des oeuvres ou la *sensibiliser* à la science n'est pas sans évoquer la logique des médias<sup>1</sup>".

---

<sup>1</sup> Jean DAVALLON, Le musée est-il vraiment un média ?, *Publics et musées* , n°2, 1993, p. 99. Voir aussi : Pierre-Antoine PONTOIZEAU, *La communication culturelle*, Paris Armand Colin, 1992.

## I. CULTURE ET COMMERCE

## A. L'APPROCHE THEORIQUE

Les relations entre le monde commercial et le monde culturel peuvent être envisagées sous des optiques sociologiques, économiques et également selon le point de vue des responsables culturels, quotidiennement confrontés à cette réalité.

L'optique des sociologues est presque exclusivement centrée sur la demande, négligeant parfois les facteurs de coût : elle met l'accent sur l'influence de l'éducation et du revenu sur la fréquentation des établissements culturels.

Les économistes, eux, considèrent aussi bien la demande que l'offre et leur interaction dans tous les domaines de la vie culturelle<sup>1</sup>.

Quand aux responsables culturels, leur impartialité n'est sans doute pas parfaite, mais leurs réflexions nous éclairent sur le fonctionnement réel de ces institutions et sur ce qu'elles pourraient devenir.

### 1. Le point de vue des généralistes et de la sociologie

L'intrusion récente du commerce dans le monde muséal ne semble pas avoir encore inspiré beaucoup d'auteurs généralistes et révèle sans doute le caractère encore marginal de cette question. Cependant, l'analyse qu'ils ont faite sur le thème plus général des relations entre la culture et le commerce doit être considérée à titre indicatif, comme des orientations précédant une réflexion plus précise sur ce phénomène qu'un certain nombre de responsables culturels et d'associations professionnelles ont entreprise depuis peu de temps.

---

<sup>1</sup> cf. Walter POMMEREHNE et Bruno FREY, *La culture a-t-elle un prix?*, Plon, 1993, p. 27.



## a. L'art et l'argent

L'affirmation de FLAUBERT : "une oeuvre d'art est inappréciable et n'a pas de valeur commerciale<sup>1</sup>" semble à la fois abrupte et éloignée de la réalité. En effet, les relations entre la culture et le commerce ne sont pas nouvelles et le débat plus spécifique sur l'art et l'argent est engagé depuis l'apparition des mécènes sur la scène artistique. L'excellent ouvrage de Svetlana ALPERS nous présente une étude détaillée de ce phénomène à l'époque de Rembrandt qui n'était pas seulement un homme d'atelier mais également un homme du marché, faisant circuler ses oeuvres dans le système d'échange du marché. S. ALPERS en déduit que "la valeur d'un tableau est fonction de l'échange; ce n'est que lorsque sa course s'arrête dans un musée, que l'on peut le décrire comme un objet inestimable<sup>2</sup> ".

La question plus précise des rapports entre l'art et le marché fut, en premier lieu, traitée par Raymonde MOULIN<sup>3</sup> qui, laissant à Pierre BOURDIEU les investigations plus théoriques sur le jeu et les enjeux de significations du champ artistique, ancre ses recherches sur les données objectives, les déterminations sociales et les contraintes économiques. La sociologie de l'art, alors embryonnaire, prenait avec cet ouvrage un essor notable. Toujours sur le même thème, R. MOULIN réactualisa l'an dernier<sup>4</sup> sa première étude. Il s'agit du tableau composite d'un monde complexe et changeant, où l'insistante question de la traduction de la valeur artistique en valeur économique structure les relations des protagonistes de la scène artistique.

Elle reconnaît que "l'instauration de nouveaux rapports entre l'art et l'économie est parvenue à mettre en question l'idéologie, héritée du XIXe siècle, de l'incompatibilité de l'univers artistique et de l'univers

---

<sup>1</sup> cité par Pierre BOURDIEU, *Les règles de l'art*, Paris, Ed. du Seuil, 1993.

<sup>2</sup> Svetlana ALPERS, *L'atelier de Rembrandt*, 1991, p. 244.

<sup>3</sup> Raymonde MOULIN, *Le marché de la peinture en France*, Paris, Ed. de Minuit, 1967.

<sup>4</sup> Raymonde MOULIN, *L'artiste, l'institution et le marché*, Paris, Flammarion, 1992.

économique<sup>1</sup>". En outre, elle ajoute que la nature juridique de l'oeuvre d'art renvoie, aujourd'hui comme hier, à une définition datant elle-aussi du XIXe siècle.

Ces données contradictoires expliquent bien la complexité des rapports entre ces deux mondes. De plus, objet de nombreuses spéculations, l'art acquiert depuis quelques années un nouveau pouvoir : celui de générer de l'argent. L'oeuvre d'art, dans cette situation nouvelle, ne se compare pas à d'autres oeuvres d'art mais à d'autres placements possibles<sup>2</sup>. De récentes mesures fiscales, comme l'exonération de l'impôt de solidarité sur la fortune pour les oeuvres d'art, ont également contribué à modifier les rapports entre l'art et l'argent.

On ne peut donc pas nier l'existence de liens entre l'économie et la culture que certains, comme Pierre BOURDIEU dans son dernier ouvrage<sup>3</sup>, idéalisent délibérément. Selon lui, les champs culturels fonctionnent comme un "monde économique renversé" où les principes d'évaluation et de reconnaissance sont inverses de ceux qui dictent les hiérarchies dans le champ économique : l'intérêt au désintéressement contre la recherche du profit immédiat, la gratuité contre l'utilité, l'art contre l'argent. Il déclare cependant que la concurrence est le moteur principal de la création intellectuelle et artistique et reconnaît également que le pouvoir du patronage, qu'il soit princier, ecclésiastique ou aristocratique, protège durablement les oeuvres des lois du marché et des préférences du public.

#### b. Musées d'art et démocratie

Il y a un vingt-cinq ans, le même P. BOURDIEU, dans son enquête sur les musées d'art européens<sup>4</sup>, mettait en garde contre l'idée d'une culture de naissance, d'un don culturel octroyé à certains par la nature et précisait, au contraire, que "la sacralisation de la culture et de l'art, cette *monnaie*

---

<sup>1</sup> Raymonde MOULIN, *Op. cit.* 1992, p. 115

<sup>2</sup> cf. Alain BOUBLIL, *Le pouvoir de l'art*, Belfond, 1991.

<sup>3</sup> Pierre BOURDIEU, *Op. cit.*, 1993.

<sup>4</sup> Pierre BOURDIEU et Alain DARBEL, *L'amour de l'art, les musées d'art européens et leurs publics*, 1969. p. 162-166

de l'absolu qu'adore une société asservie à l'absolu de la monnaie, remplit une fonction vitale en contribuant à la consécration de l'ordre social". Pour lui, seul ce dont on a le concept peut plaire, ce qui implique que le plaisir esthétique, en sa forme savante, suppose l'apprentissage.

Le thème de la démocratisation du monde de l'art en général, et des musées en particulier, est la toile de fond de cette étude de P. BOURDIEU. Il attribue au musée d'art la diffusion et la consolidation d'une hégémonie culturelle de classe en y dénonçant l'illusion d'un établissement ouvert à tous, alors qu'il serait, dans les faits, réservé à quelques uns, et perpétuant un "Ancien Régime" culturel<sup>1</sup>.

Quelques années plus tôt, ce même thème était déjà évoqué de façon relativement prémonitoire par Edgar MORIN<sup>2</sup> qui remarquait que la "culture cultivée" se démocratisait mais que la démocratisation multiplicatrice des oeuvres n'entamait pas les privilèges de la haute culture : la reproduction du tableau ne réduit en rien la valeur fétichisée de l'original. Cette fétichisation peut-être considérée comme une résistance à l'invasion conquérante de la culture de masse.

I. Pour les sociologues contemporains, le musée libéral "oppose l'autorité culturelle à l'exclusivité culturelle, la conservation des oeuvres à leur valeur commerciale, et s'adresse aux individus dotés d'un certain goût bien qu'il dépende de subventions de tous les contribuables<sup>3</sup>". Bref, dans cette perspective, musée d'art et démocratie ne font pas nécessairement bon ménage.

---

<sup>1</sup> cf. l'analyse de Dominique POULOT, Bilan et perspectives pour une histoire culturelle des musées, *Publics et Musées*, n°2, 1993, p. 125-145.

<sup>2</sup> Edgar MORIN, *L'esprit du temps*, 1962 (réédition Livre de Poche, 1991), p. 59-60.

<sup>3</sup> V. ZOLBERG, Le musée des Beaux-Arts, entre la culture et le public : barrière ou facteur de nivellement ?, *Sociologie et sociétés*, XXI, 2, 1989, p. 75-90.

### c. La vulgarisation de l'oeuvre d'art

A côté de la démocratisation proprement dite, qui est une multiplication<sup>1</sup> pure et simple, on assiste à une vulgarisation, c'est à dire une transformation en vue de la multiplication. Cette transformation s'avère bien souvent simplificatrice, nous dit E. MORIN. Il précise que les processus élémentaires de la vulgarisation sont : "simplification, manichéisation, actualisation et modernisation". Tout cela concourt à *acclimater* les oeuvres de "haute culture" dans la culture de masse, afin de les rendre accessibles au plus grand nombre, c'est à dire "aisément consommables", selon les mots mêmes d'E. MORIN.

C'est la vulgarisation qui détruit les objets "modifiés, réécrits, condensés, digérés, réduits à l'état de pacotille par la reproduction ou pour la mise en images" déclare Hannah ARENDT<sup>2</sup>. L'opposition est donc forte et les responsables de services commerciaux de musées devront trouver des arguments de poids pour légitimer leurs reproductions, moulages ou autres produits dérivés.

---

<sup>1</sup> Edgar MORIN, (*Op. cit.* 1962, p. 60.) donne ici en exemple une étude Chopin que l'on transforme en mélodie de juke-box ou le roman *Le rouge et le noir* qui, adapté au cinéma pour le grand public, est vulgarisé pour le plus grand nombre.

<sup>2</sup> Hannah ARENDT, *La crise de la culture*, Gallimard, 1972, p. 264-266.

## 2. La critique de certains responsables culturels

Dans son dernier ouvrage, R. MOULIN note que “non sans quelque paradoxe, c’est sous un gouvernement socialiste que le discours officiel a mis un terme, en France, à la dénégation économique dans la sphère culturelle (...). *Economie et culture, même combat*, tel a été l’un des mots d’ordre attribué à Jack LANG<sup>1</sup>”. Ce paradoxe semble être à l’origine de récentes prises de position de plusieurs personnalités du monde culturel, hauts fonctionnaires qui, sortant de leur devoir de réserve, émettent des critiques virulentes sur cette transformation du paysage culturel<sup>2</sup>.

### a. Rôle de l’Etat

En 1959, le décret de nomination d’André MALRAUX spécifiait : “Le ministre d’Etat, chargé des Affaires culturelles, a pour mission de rendre accessibles les oeuvres capitales de l’humanité et d’abord de la France, au plus grand nombre possible de Français, d’assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel et de favoriser la création des oeuvres d’art et de l’esprit qui l’enrichissent<sup>3</sup>”. Il est intéressant de noter que le rôle ainsi dévolu au nouveau ministre d’Etat correspond, peu ou prou, à celui assigné par les conventionnels au musée du Louvre, lors de sa création en 1793<sup>4</sup>.

Aujourd’hui, la critique la plus fréquente concerne le rôle de l’Etat soupçonné d’une sorte d’obsession et d’omniprésence culturelle, mêlant à la fois, selon Marc FUMAROLI, dirigisme et clientélisme. Trop dispersé, selon lui, “l’Etat culturel englobe dans son empire à la fois les loisirs de

---

<sup>1</sup> Raymonde MOULIN, *Op. cit.* 1992, p. 99.

<sup>2</sup> cf. notamment : Marc FUMAROLI, *L’Etat culturel*, 1991; Michel SCHNEIDER, *La comédie de la culture*, Ed. Seuil 1993; Jean-Michel LENIAUD, *L’utopie française. Essai sur le patrimoine*, Ed. Mengès 1992; Maryvonne de SAINT-PULGENT, *Le syndrome de l’Opéra*, Ed. Robert Laffont 1991.

<sup>3</sup> cité par Marc FUMAROLI, *L’Etat culturel*, 1991, p. 65.

<sup>4</sup> Pour le décret de la Convention organisant le Louvre, voir le chapitre sur les musée (p. 25)

masse et les oeuvres de l'esprit<sup>1</sup>". L'ancien directeur de la Musique de Jack LANG, Michel SCHNEIDER, définit lui aussi ce que doit être le rôle de l'Etat en matière culturelle : enseigner, conserver et réglementer<sup>2</sup>.

L'action culturelle est présentée comme un obstacle à la véritable éducation, comme une transformation du passé en industrie des loisirs. M. FUMAROLI estime que le ministère de la Culture "saupoudre son public d'informations, d'attractions, de variétés culturelles, il ne l'éduque pas, car l'animation qu'il pratique au même titre que les clubs de loisirs est trop éphémère et superficielle pour tenir lieu de cette oeuvre de méthode et d'amour, longue et patiente, qu'est l'éducation véritable<sup>3</sup>".

L'un et l'autre préfèrent "la *République des professeurs* à la fausse démocratie des publicitaires et des marchands de bêtises<sup>4</sup>".

Il reste que l'interventionnisme de l'Etat dans le secteur culturel n'est pas un phénomène nouveau, puisque, au contraire, c'est sous son impulsion, notamment au XVIIe siècle, que les arts se développèrent. Seule est aujourd'hui remise en cause l'omniprésence de l'Etat dans ce domaine.

#### b. Le patrimoine va-t-il perdre son âme ?

C'est là la grande crainte de certains professionnels de la culture, habitués jusqu'ici à une relative stabilité des institutions patrimoniales. Le danger serait en fait une perte des repères des missions culturelles de l'Etat et une confusion des genres.

"Désormais, il n'est plus de cathédrale, de château célèbre, d'institution patrimoniale, qui ne se voie *repensé*, mis au carreau culturel et sommé, par surcroît, de faire les preuves de sa rentabilité commerciale", nous dit M. FUMAROLI<sup>5</sup>. Sous prétexte d'efficacité démocratique dans la gestion du patrimoine, "le brouhaha des grandes surfaces commerciales et des

---

<sup>1</sup> Marc FUMAROLI, *Op. cit.*, p. 23.

<sup>2</sup> Michel SCHNEIDER, *La comédie de la culture*, Seuil, 1993, p. 150.

<sup>3</sup> Marc FUMAROLI, *Op. cit.*, p. 273.

<sup>4</sup> Michel SCHNEIDER, *Op. cit.*, p. 148.

<sup>5</sup> Marc FUMAROLI, *Op. cit.*, p. 264-265.

galeries marchandes devient l'idéal muséologique". A ses yeux, "le Patrimoine est tombé au rang d'argument de propagande; les chefs-d'oeuvre eux aussi sont appelés à se faire aguichants".

Le succès de ces sites et musées représente en lui-même un danger certain pour la conservation des bâtiments et des oeuvres. Devra-t-on en arriver à prévoir pour chacun une réplique du type Lascaux bis ?

De plus, la fréquentation de masse amène inéluctablement à une destruction de l'émotion artistique, affirme M. SCHNEIDER<sup>1</sup> et surtout, ajoute-t-il, "à une destruction du site patrimonial par toute l'exploitation commerciale qui, sous le nom d'animation, se répand en France actuellement, avec la bénédiction de la direction du Patrimoine". Il conclut en réaffirmant que "l'Etat a le devoir de faire en sorte que ce qui dura jusqu'à lui, dure encore après lui".

Ces auteurs en arrivent également au constat d'échec de la démocratisation de la culture en se basant sur les fameuses études, menées au sein du ministère de la Culture, concernant *les Pratiques culturelles des français*<sup>2</sup>. En s'attaquant aux obstacles matériels (inégalité spatiale de l'offre, prix des places ...), les acteurs de la vie culturelle des années soixante s'étaient proposés de démocratiser l'accès du plus grand nombre. Mais force est de constater que le noyau dur des *pratiques* de la culture classique (sortir au théâtre, au concert classique ou à un spectacle de danse, visiter une exposition, un monument historique ou un musée) a augmenté en nombre mais que son pourcentage (autour de 30%) reste sensiblement le même depuis vingt ans.

La culture devient donc, plus que jamais un enjeu politique : "D'un côté, on déclame la démocratisation de la culture (...) après avoir feint de croire que l'art pouvait s'emparer des masses, on rêve que les masses s'emparent de l'art; de l'autre, on se récrie que la culture n'est plus ce

---

<sup>1</sup> Michel SCHNEIDER, *Op. cit.*, p. 142-148.

<sup>2</sup> Denis COGNEAU, Olivier DONNAT et le Département des Etudes et de la Prospective du Ministère de la Culture, *Les Pratiques culturelles des français, 1973-1989*, La Documentation française, 1990.

qu'elle était. (...) Elitiste est le repoussoir que la gauche se donne pour masquer son populisme; populaire, rétorque la droite pour cacher son aristocratismel<sup>1</sup>".

Certains, comme H. ARENDT, sont encore plus sévères et décrètent que "loin de se répandre dans les masses, la culture se trouve détruite pour engendrer le loisir. Le résultat n'est pas une désintégration mais une pourriture<sup>2</sup>".

A ces analyses relativement alarmistes et pessimistes, nous opposerons les études moins virulentes mais tout aussi pertinentes des chercheurs, économistes de la culture et muséologues qui se sont penchés spécifiquement sur le thème des rapports entre le monde muséal et le monde commercial.

### 3. L'analyse des économistes de la culture et des muséologues

#### a. L'industrialisation de la culture

Depuis une dizaine d'années, l'industrie culturelle a incontestablement gagné en légitimité, pour preuves les multiples publications du ministère de la Culture<sup>3</sup>. L'économie de la culture est à présent l'un des principaux axes d'observation et de recherche du Département des Etudes et de la Prospective si bien que les observateurs, comme Bernard MIEGE, mettent en garde : "le ministère de la Culture tend à devenir celui de l'industrie culturelle<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Michel SCHNEIDER, *Op. cit.*, p. 138.

<sup>2</sup> Hannah ARENDT, *Op. cit.*, p. 264-266.

<sup>3</sup> cf. Augustin GIRARD, *Les industries culturelles*, Paris, UNESCO, 1982.

<sup>4</sup> Bernard MIEGE, Patrick PAJON, Jean-Michel SALAUN, *L'industrialisation de l'audiovisuel*, Paris, éd. Aubier, 1987, p. 25.



Ces nombreuses industries culturelles sont des intermédiaires déterminants dans les relations entre le public et les créateurs. François ROUET et Xavier DUPIN qui ont étudiées leurs modes de fonctionnement tant en Europe qu'au Canada déclarent : "ainsi, ces industries culturelles qui ne sont *rien sans* les créateurs et le public mais *beaucoup pour* les créateurs et le public, disposent donc d'une autonomie certaine et méritent pleinement le nom d'acteurs dans le jeu culturel<sup>1</sup>".

Mais le danger serait de considérer les industries culturelles comme les acteurs principaux de la vie culturelle. Les pouvoirs publics doivent donc jouer leur rôle de régulateurs de la scène culturelle et éventuellement en modifier les règles, en fonction des besoins et de l'intérêt général.

Dans ce secteur en permanente évolution, de nouvelles branches s'ouvrent constamment (les activités commerciales des musées en sont un exemple). "L'enjeu est bien de créer une nouvelle légitimité pour de nouvelles marchandises culturelles<sup>2</sup>".

#### b. Musées et économie

Le point de vue économique sur l'art correspond à une façon particulière d'envisager le comportement des individus en tant que producteurs et consommateurs d'oeuvres d'art. Il ne se limite pas aux aspects commerciaux du monde artistique mais porte sur l'ensemble des actions qui le caractérisent, telles qu'elles sont délimitées par les circonstances historiques, sociales et politiques<sup>3</sup>.

Le musée est gestionnaire d'un patrimoine et dès l'instant que ce patrimoine entre dans un musée public, il sort du marché. Il acquiert une qualité économique particulière puisqu'il ne peut être vendu, en

---

<sup>1</sup> François ROUET et Xavier DUPIN, *Le soutien public aux industries culturelles en Europe et au Canada*, Paris, La Documentation Française, 1991, p. 9.

<sup>2</sup> Bernard MIEGE, Patrick PAJON et Jean-Michel SALAÜN, *Op. cit.*, p. 120.

<sup>3</sup> cf. Walter POMMERHNE et Bruno FREY, *Op. cit.*, 1993, p.12.

revanche le musée va chercher à l'exploiter culturellement et financièrement<sup>1</sup>.

Parler de valorisation économique dans le domaine des musées, c'est réfléchir sur ce qu'un musée peut produire, les besoins qu'il peut satisfaire, les réponses qui doivent être les siennes, nous dit Xavier GREFFE<sup>2</sup>. C'est réfléchir sur les innovations possibles alors même que pour beaucoup les musées constituent une sorte de réservoir d'oeuvres à regarder, un stock dont l'utilisation donnerait lieu à la perception d'une rente.

Face à l'offre et à la demande de musées, X. GREFFE détermine deux équilibres<sup>3</sup>:

- un équilibre par le bas : les musées sont alors comme de simples réceptacles de collections quasiment immuables. Ils se contentent de les ouvrir au public dans les plages horaires elles-mêmes limitées dès le départ par le montant des moyens humains disponibles et de percevoir un prix qui correspond à une rente plutôt qu'à la contrepartie d'une opération productive. Faute d'informations, et compte tenu d'un comportement des visiteurs peu actifs dans ce domaine, on peut penser que l'équilibre qui s'établira le sera pour un niveau d'activité assez faible.
- un équilibre par le haut : les musées détiennent des ressources en collections, en cadre bâti, en lieux de réunions qu'ils peuvent valoriser dans des directions fort différentes les unes des autres, moyennant des aménagements. Mais à ce prix ils peuvent attirer des groupes et des utilisateurs plus variés que dans l'hypothèse précédente et en retirer d'importantes ressources économiques.

---

<sup>1</sup> cf. Bertrand GALEY, L'organisation administrative des musées, *Musées et économie* (actes des troisièmes rencontres nationales des musées, 1991), Paris, 1992, p.69.  
B. Galey est chargé de cours à l'Ecole Nationale du Patrimoine.

<sup>2</sup> Xavier GREFFE, *La valeur économique du patrimoine*, Paris, Economica, 1990.

<sup>3</sup> Xavier GREFFE, La valeur économique des musées, *Musées et Economie* (Op. cit., 1991), Paris 1992, p.23-35.

L'équilibre se fera par le haut et correspondra à une production de satisfaction et de bien-être plus élevé pour la société.

Les musées de France sont encore, il est vrai, plus proches de la première que de la seconde hypothèse. Mais celle-ci, économiquement attrayante, inquiète à juste titre les conservateurs car elle représente en fait de réels dangers concernant la sécurité des oeuvres. Sans d'immenses précautions, les musées pourraient devenir de véritables *salles polyvalentes*, ouvertes à toutes sortes de manifestations et sous l'emprise d'un trop grand nombre de partenaires extérieurs pour préserver leur spécificité et leur intégrité.

Nous n'aborderons d'ailleurs pas, dans ce mémoire, le thème du mécénat, phénomène récent en France et de plus en plus présent dans le monde culturel, faisant déjà l'objet de nombreuses études<sup>1</sup>, mais qui se situe en marge de notre sujet. Le mécénat représente en effet une source de financement des manifestations ponctuelles (expositions, publications, inaugurations ...), le commerce et ses boutiques en représentent une seconde et les subventions une troisième.

*Un constat : la sous-exploitation du potentiel commercial des musées.*

Il faut reconnaître que de nombreux musées français n'ont pas encore réellement pris conscience du rôle économique et du potentiel commercial qu'ils représentent<sup>2</sup>. La vente des billets et les activités commerciales annexes (vente de publications ou de reproductions, location d'espaces, exploitations de restaurants ...) s'avèrent être une faible source de recettes : elles couvrent moins du quart des coûts de fonctionnement, ce qui est bien inférieur aux quelques 70% atteints aux Etats-Unis<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> cf. entre autres : Xavier DELSOL, *Le mécénat et le parrainage*, Lyon, Ed. Juris Service, 1993; Remo. VESCIA, *Le mécénat : art de la communication, communication de l'art*, Paris, Economica, 1987; Jacques RIGAUD, *Libre culture*, Paris, Gallimard, 1990 et les répertoires annuels de l'ADMICAL (présidé par J. RIGAUD).

<sup>2</sup> Les retombées économiques du musée sur son environnement géographique feraient l'objet d'une étude très différente (pôle d'attraction régional, national...).

<sup>3</sup> Walter PONMMERHNE et Bruno FREY, *Op. cit.*, p. 105.

Les raisons en sont multiples :

- absence de stratégie commerciale;
- crainte des directeurs de musée de dénaturer l'esprit de leur établissement;
- prix d'entrée relativement bas de peur que l'augmentation de ce type de recettes n'amène l'Etat ou les collectivités locales à diminuer leurs subventions ce qui obligerait les musées à organiser des expositions *commerciales* pour retrouver un équilibre de fréquentation rentable<sup>1</sup>;
- inadéquation de la gamme de produits proposés...

X. GREFFE estime que "seule la maximisation de la qualité et la fidélisation du public permettent d'escompter des recettes d'activités substantielles là où l'exploitation d'un gisement non reproductible risque d'atteindre des limites et de conduire à la chasse aux subventions<sup>2</sup>".

*Les avantages des recettes commerciales :*

En étudiant le fonctionnement des musées américains, Jean-Michel TOBELEM<sup>3</sup> en déduit que, face à la restriction des dons et des subventions, ces recettes représentent un moyen de créer des revenus qui permettront à l'institution de remplir sa fonction éducative et de mettre en place des programmes à destination du public. Les musées français, eux, prônent l'enrichissement des collections par l'acquisition d'oeuvres d'art grâce aux bénéfices nets de leurs services commerciaux<sup>4</sup>.

*Une solution : le marketing*

Le marketing représente un précieux outil de management pouvant aider le musée à atteindre sa mission en attirant des visiteurs et en satisfaisant leurs besoins. Cependant, peu de musées français ont déjà réellement

---

<sup>1</sup> idem

<sup>2</sup> Xavier GREFFE, La valeur économique des musées, *Musées et économie*, p.29.

<sup>3</sup> Jean-Michel TOBELEM, *Musées et culture : le financement à l'américaine*, M.N.E.S. (Museologia), 1990

<sup>4</sup> cf. chapitre sur la R.M.N. dans la 2ème partie de cette étude.

opté pour de telles méthodes de gestion pour optimiser leur action commerciale en ciblant leur public.

“Dans les musées, le marketing peut être utilisé pour rationaliser une logique de développement des ressources propres, passant par la création ou l’accélération des programmes commerciaux, par l’intensification des programmes de collecte de fonds auprès des particuliers ou des entreprises, ainsi que par le développement des programmes d’abonnements, mais également pour permettre au musée d’atteindre plus efficacement ses objectifs culturels<sup>1</sup>” nous dit J.M. TOBELEM qui, rappelons-le, s’appuie sur l’exemple américain. Ces musées, en majorité privés, ont un mode de fonctionnement beaucoup plus souple que les musées de France et s’appuient fortement sur le mécénat, le partenariat et les collectes de fonds. Leur expérience de gestion, souvent concluante, ouvre donc des perspectives en partie adaptables aux musées européens, notamment en ce qui concerne les espaces commerciaux.

Cependant, le marketing n’est pas un but en soi mais un outil de stratégie. Le danger réside dans la tentation de chercher à atteindre en priorité ce qu’il est possible de quantifier : la taille d’un budget, le nombre de visiteurs, les bénéfices commerciaux.; bref, d’être mené par le marché et non par la mission du musée.

### c. Commerce et muséologie

A ces craintes exprimées vis à vis du marketing, l’administration elle-même, par la personne du directeur des musées de France, rassure les conservateurs : “Le recours maîtrisé aux techniques du marché n’est pas un scandale dès lors que le principe de service public est affirmé (...). Le musée est le lieu de référence, d’exposition, d’exaltation des traditions. Les traditions ne sont pas indifférentes à la vie économique<sup>2</sup>”.

---

<sup>1</sup> Jean-Michel TOBELEM, De l’approche marketing dans les musées, *Publics et Musées*, n°2, 1993, p. 60.

<sup>2</sup> Jacques SALLOIS, Introduction aux troisièmes rencontres nationales des musées, *Musées et économie* (Op. cit., 1991), p. 21-22.

Pour arriver à une certaine rentabilité des activités commerciales des musées, sans porter préjudice à leur mission première qui est la conservation et l'enrichissement des collections dans le but d'une meilleure diffusion, il semblait donc indispensable que chaque établissement entreprenne une réflexion sur son rôle et élabore un projet de service, véritable plan stratégique, définissant précisément la mission éducative, scientifique et culturelle du musée. Consciente de cette urgence, la Direction des Musées de France (DMF) a récemment publié un fascicule incitant chaque musée à définir de nouveaux objectifs, tenant compte des dernières évolutions du monde muséal, et à formuler son propre projet culturel. Dans le paragraphe consacré aux impératifs budgétaires, il est précisé : "la rentabilité du musée ne se limite pas aux données chiffrables, comme les économistes ont tendance à le dire (taux de fréquentation, ventes des produits éditoriaux ou des produits dérivés). Il faut également inclure le rayonnement du musée, son rôle scientifique, éducatif, sa place comme *service public* qui est largement inchiffrable<sup>1</sup>". De plus, un cabinet de conseil européen<sup>2</sup> a été chargé d'encadrer quelques musées nationaux pour les inciter à adopter ces nouvelles méthodes managériales.

D'autres spécialistes de l'histoire des musées, comme Jean-Louis DEOTTE, auteur d'une très intéressante réflexion sur le musée<sup>3</sup>, nous mettent aussi en garde sur la notion même de cette institution républicaine et sur l'importance de lui préserver son rôle de protection des oeuvres : "le musée n'est pas un coffre-fort même si architecturalement il peut avoir l'apparence d'un bunker. C'est un bunker paradoxal puisque s'il met en réserve les oeuvres afin de mieux les protéger, c'est pour mieux les rendre publiques. Il met à l'écart pour mieux rendre public. (...)Le musée est une institution républicaine, ce n'est pas un supermarché, ce n'est pas

---

<sup>1</sup> Direction des Musées de France, *Un projet culturel pour chaque musée*, 1992, p. 16.

<sup>2</sup> L&R Leisure PLC, engagé en 1992 par la D.M.F. pour établir, avec les conservations, les projets de services des musées de Cluny, Saint-Germain, Fontainebleau, Picasso et Guimet.

<sup>3</sup> Jean-Louis DEOTTE, *Le musée, l'origine de l'esthétique*, Paris, éd. de L'Harmattan (coll. la philosophie en commun), 1993, p. 396-397.

une banque". Tout en s'adaptant aux exigences de la conjoncture économique, il est donc primordial d'éviter tout mélange des genres.

### *Pourquoi des boutiques dans les musées ?*

Aux yeux des conservateurs<sup>1</sup>, la finalité des boutiques de musées est claire :

- les activités commerciales sont un "superflu très nécessaire", le musée peut éventuellement vivre sans elles;
- une boutique doit être un plus, et non une condition nécessaire et suffisante à l'existence d'un musée;
- elle véhicule d'abord l'image d'une collection, d'un musée, puis d'une collectivité locale ou de l'Etat qui la gère.

Aux yeux des commerciaux, la boutique est surtout :

- un moyen d'exploiter cette *mine* que représentent les collections du musée;
- une source de revenus non négligeable;
- un service rendu aux visiteurs;
- un formidable outil pédagogique, la réponse à une soif de connaissance des visiteurs : "tout acheteur veut aussi apprendre" affirme le directeur du programme commercial de Williamsburg, aux Etats-Unis<sup>2</sup>.

### *Les risques de l'intrusion du commerce dans les musées.*

Pierre-Jean BENGHOZI<sup>3</sup> admet que l'activité commerciale est une nécessité pour générer des ressources complémentaires, mais que son développement comporte des risques pour le musée, et qu'il faut donc le

---

<sup>1</sup> cf. Catherine CAMBOULIVES, Les boutiques de musées, *Musées et sociétés* (actes du colloque national de Mulhouse, 1991), Paris, 1993, p. 183.

Mme Camboulives est conservateur du musée Granet d'Aix en Provence et responsable de la commission "boutiques" de l'AGCCPF.

<sup>2</sup> cité par Fabienne de SEZE, Produits culturels, produits commerciaux, *BRISES*, n°10, sept. 1987, p. 111-113.

<sup>3</sup> Pierre-Jean BENGHOZI et Denis BAYART, *Op. cit.*, 1992. p.25-27.

surveiller de près. Les musées ayant d'importantes activités commerciales ont d'ailleurs déjà adopté des mesures d'organisation visant à contrôler ce secteur, car il faut souligner "la tendance permanente du commercial à s'autonomiser sous l'effet de facteurs externes liés aux réseaux dans lesquels il s'implique".

Face à cette récente préoccupation économique des musées français, les muséologues restent encore prudents et analysent le phénomène avec un brin de scepticisme: "Si la logique économique commence effectivement à servir de référence aux musées (...), peut-on dire pour autant que cette logique répond à un modèle industriel ? Même si certains grands musées paraissent expressément engagés dans une logique industrielle, leur profit ne reste-t-il pas plus de nature *symbolique* que de nature proprement financière?<sup>1</sup>"

---

<sup>1</sup> Jean DAVALLON, Op. cit., *Publics et Musées*, n°2, 1993, p. 101.



## B. LA REALITE DU TERRAIN MUSEAL

Après ces nombreuses considérations théoriques et générales sur les rapports entre la culture et le commerce, penchons-nous sur la réalité du terrain muséal, lui aussi en pleine évolution. Par sa diversité, ce domaine représente un parfait champ d'application des différentes théories que nous avons envisagées dans la partie précédente.

### **1. Le musée : une institution ancestrale en pleine mutation.**

L'évolution du terme de "musée" est tout à fait significative de la transformation de cette institution.

Pour les grecs, le musée était un lieu relativement utilitaire, réservé à une élite : le *mouseion* qu'installa Ptolémée Philadelphe à Alexandrie, au III<sup>e</sup> siècle avant J.C., avait pour vocation de favoriser la production intellectuelle des savants et des lettrés.

A Rome, le terme de *museum* désignait un lieu réservé à la méditation. Cependant les romains attachaient une grande importance aux butins artistiques rapportés par leurs généraux qui devaient rejoindre, selon les termes de Pline, les collections ouvertes à la contemplation de chacun. Le musée était donc un lieu de prestige et d'émulation nationale.

Jusqu'à la Renaissance, ce culte du patrimoine artistique semble disparaître, n'empêchant pas la formidable floraison de l'art médiéval, ce qui prouve l'indépendance de ces deux notions.

Au XVI<sup>e</sup> siècle apparaissent de nombreuses collections, privées, qui préfigurent les musées modernes car elles sont destinées à la délectation des oeuvres d'art. Mais ces collections ne sont encore que des rassemblements disparates, lieux de curiosité plus que lieux de conservation.

Sous l’Ancien Régime, le salon carré du Louvre, accessible au public, rassemble une bonne partie des collections royales de peinture européenne.

Il faut attendre le siècle des Lumières pour voir apparaître la conception moderne du musée, caractérisée par deux exigences : rationalisme et pédagogie. Diderot décrit et résume dans son *Encyclopédie* le caractère centralisateur du musée et imagine un “musée central des arts et des sciences” ouvert au public.

La Révolution française concrétisera son rêve : un décret du 27 juillet 1793 fonde, au Louvre, le “Museum central des arts”. Un décret de la Convention, datant du 1er octobre 1792, avait défini la mission des six commissaires chargés de réunir les oeuvres d’art provenant des collections royales et dont l’objectif était de créer :

*“un museum destiné à devenir public, à offrir aux artistes pour leur instruction et aux arts pour leur progrès, la jouissance des richesses nationales qu’on y rassemblera, enfin à devenir le centre d’attraction des amateurs éclairés et des hommes d’un coeur pur qui, savourant les délices de la nature, trouvent encore des charmes dans ses plus belles imitations”<sup>1</sup>.*

Symboliquement le museum est inauguré le 10 août 1793, premier anniversaire de la chute du roi, mais le public n’y est admis qu’à partir du 18 novembre 1793.

En province, les musées se constituent à partir des biens confisqués aux nobles émigrés, à l’Eglise et aux couvents. Le 1er septembre 1801, le ministre de l’Intérieur Chaptal, ordonne l’envoi dans quinze villes de province des premiers dépôts de l’Etat<sup>2</sup>. Le musée affirme alors son rôle pédagogique à l’égard des populations de l’ensemble du territoire.

Après les vandalismes de la période révolutionnaire, apparaissent au XIXe les notions de *patrimoine* et de *conservation*, fortement liées à l’idée de protection : l’oeuvre d’art devient un document historique qu’il

---

<sup>1</sup> cité par Pierre QUONIAM, *Le Palais du Louvre*, Paris, éd. Nathan, 1988, p. 155-156.

<sup>2</sup> ces dépôts sont à l’origine des grands musées de province longtemps appelés les musées “classés”.

faut à tout prix sauver de l'outrage du temps. C'est dans cet esprit que Guizot crée, en 1837, la commission des Monuments historiques.

Parallèlement, l'essor de l'industrie et la disparition de petits métiers élargissent la notion de musée comme le montre cette définition de 1869:

*"nom donné à toute collection considérable d'objets rares et curieux appartenant aux arts, aux sciences et même à l'industrie<sup>1</sup>".*

De nouveaux types de musées viendront au XXe siècle répondre à cette évolution, il s'agit des musées d'arts et traditions populaires (ATP) et des écomusées rassemblant toutes sortes de témoignages de la vie quotidienne (familiale ou professionnelle), d'objets scientifiques ou techniques, bref, une nouvelle manière de voir, de regarder l'oeuvre ou l'objet qui exclut volontairement toute sélection par la qualité ou par le goût. Le champ de protection et donc de conservation s'accroît ainsi continuellement.

#### a. Définitions et rôles des musées

Actuellement, les musées de France, qui célèbrent cette année le bicentenaire du premier d'entre eux, Le Louvre, sont toujours régis par une ordonnance datant du 13 juillet 1945 qui définit comme musée :

*"toute collection permanente et ouverte au public d'oeuvres présentant un intérêt artistique, historique et archéologique".*

Cette définition, relativement restrictive dans sa typologie, prend en compte les musées classiques (beaux-arts, histoire ou archéologie) mais ignore la diversification muséale actuelle (écomusées, musées des sciences et techniques, musées de plein air ...).

Sur le plan international, l'UNESCO, par l'intermédiaire du Conseil International des Musées (ICOM) s'est penché, plus récemment, sur le sujet en définissant le musée comme

*"une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public et qui fait des*

---

<sup>1</sup> M.-N. BOUILLET, *Dictionnaire universel des sciences, des lettres et des arts*, Paris, Hachette, 1869, p. 1100.

*recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d'études, d'éducation et de délectation<sup>1</sup>".*

Les musées de France sont à présent sur le point d'être dotés d'une nouvelle législation, remplaçant l'ordonnance de 1945 . En introduction à ce tout récent projet de loi, figure la définition réactualisée de leurs compétences :

*"Les musées sont, au sens de la présente loi, des institutions culturelles dont l'objet principal est de conserver, exposer et de mettre en valeur, pour l'éducation et la délectation du public, des collections de biens mobiliers ou immobiliers présentant un intérêt historique, artistique, scientifique ou technique<sup>2</sup>."*

La précision "sans but lucratif", mentionnée par l'ICOM mais pas dans le titre I du projet de loi français, pourrait être la pierre d'achoppement des activités commerciales au sein des musées<sup>3</sup>. La diversification des compétences et des domaines d'intervention des musées est une des principales source d'inquiétude des conservateurs, gestionnaires de ces établissements : "De la notion simple d'un musée comme un ensemble cohérent de collections, clairement délimitées et hiérarchisées, agencées et régies par une seule rationalité, elle même formalisée dans des buts clairs et univoques, on passe à une image à la fois plus floue et plus sophistiquée, où se déploient - s'entrechoquent - une multiplicité de stratégies et de comportements, au service d'intérêts divergents, sinon contradictoires. Le musée risque de perdre peu à peu sa singularité, qui

---

<sup>1</sup> Article 2.1. des statuts du Conseil International des Musées, 1975.

<sup>2</sup> Titre I du projet de loi déposé par Jack LANG, le 21 janvier 1993.

<sup>3</sup> cependant, il semble que l'on puisse appliquer à cette notion celle retenue pour les associations régies par la loi de 1901. On sait, en effet, que ces institutions sont des organismes sans but lucratif, mais les jurisprudences, civile comme fiscale, n'en autorisent pas moins ces associations à l'exercice d'une activité commerciale dès lors que celle-ci reste accessoire à leur activité.

permettait de le distinguer clairement de telle ou telle autre forme d'exposition ou d'institution<sup>1</sup>".

**b. Organismes gestionnaires**

En France, les musées sont sous la tutelle de différents types d'organismes, on trouve ainsi :

- des musées gérés par l'Etat,
- des musées gérés par les collectivités locales et placés *sous le contrôle technique de l'Etat*. Ils sont encore dans une situation floue et disparate, due à la grande variété de ces musées. Aucune disposition législative ou réglementaire ne précise comment ces musées doivent être organisés du point de vue de leur structure et de leur fonctionnement interne<sup>2</sup>.
- des musées de type associatifs ou privés.

L'Etat, les sociétés nationales ou les établissements publics et collectivités territoriales sont propriétaires de plus de la moitié des collections; les propriétaires privés en possèdent un peu moins de 40% : ce sont des associations ou fondations, des sociétés et des particuliers (ces derniers possèdent près de 18% des collections); enfin, certaines collections ont une propriété mixte, publique et privée<sup>3</sup>.

Le recensement précis de l'ensemble de ces musées n'est pas aisé : les chiffres varient entre 1500 et 2000 musées (dont 400 sont actuellement en travaux). Cette variation a deux causes principales : la difficile mise à jour des listes due aux nombreuses ouvertures de nouveaux établissements - avec ou sans le soutien de la DMF - et surtout le fait que le terme de "musée" ne soit pas encore protégé : s'intitule donc musée qui

---

<sup>1</sup> Dominique POULOT, Bilan et perspectives pour une histoire culturelle des musées, *Publics et Musées*, n°2, 1993, p. 137.

<sup>2</sup> cf. Bertrand GALEY, Op. cit. *Musées et économie*, p. 70.

<sup>3</sup> cf. Les musées français en 1988, *Développement culturel*, n°90, mars 1991.

veut - ce qui représente un très net problème et est source de nombreux abus d'appellation.

### *Typologie des musées*

De nos jours, on a coutume de classer les musées en deux catégories d'établissements :

- les musées d'art conservant des oeuvres produites par des artistes,
- les musées dits "de société", conservant des objets ou documents, témoins de l'évolution de l'homme et de la société (musées d'histoire, des arts et traditions populaires, d'ethnographie, écomusées, musées de plein-air...).

### c. La notion de collection

Le musée français est, avant tout, une collection, quelle que soit la nature de l'institution qui en a la garde. Le droit français est donc indifférent à la nature de l'institution gestionnaire des collections, mais la qualification de "musée", même si celle-ci n'est pas protégée, implique soit l'appartenance à l'Etat, soit un contrôle de l'Etat<sup>1</sup>.

Comme nous l'avons vu, la *domanialité* des collections qui conditionne beaucoup de choix d'organisation, n'est inscrite dans aucune loi, mais une importante jurisprudence, stricte et traditionnelle, s'applique à elle.

Les collections publiques sont affectées à un service public, elle appartiennent au domaine public. Elles sont inaliénables et imprescriptibles.

### d. Critiques de l'institution muséale

Mais cette institution n'a pas toujours été unanimement acceptée : au début du XIXème siècle, A.C. QUATREMERRE de QUINCY, intendant des arts et monuments publics sous la Restauration et théoricien du néo-

---

<sup>1</sup> Isabelle de KERVILLER et Pierre THENARD, De nouveaux modes de gestion pour accompagner la "révolution des musées de province", *Musées et collections publiques françaises*, n°197, 1992/4, p.6-13.

classicisme, considérait le musée comme la fin de l'art<sup>1</sup> : ce n'est, pensait-il, nullement l'aboutissement nécessaire de l'histoire de l'art. Le musée n'accomplit, ne réalise pas l'art, comme totalité : il déréalise. Pour lui, "le musée délocalise l'oeuvre d'art, il est toujours une (triste) fin<sup>2</sup>". D'autres préfèrent utiliser le terme de *décontextualisation* de l'oeuvre<sup>3</sup>.

Certains, comme VALERY ou PROUST<sup>4</sup>, pour des motifs différents, estiment que le musée a transformé l'oeuvre d'art : l'art devient *art-pour-le-musée*. PROUST apprécie cependant le plaisir du lieu dépouillé en concordance avec le dépouillement de la création. Le musée est pour lui une réduction du monde. A l'opposé, VALERY est, lui, agacé par le rituel imposé aux visiteurs. Le musée représente à ses yeux un mausolée désordonné, un bric-à-brac irrespectueux. Pour lui, la destination de l'oeuvre est liée à son lieu propre, il la pense en rapport avec l'architecture qui lui donne sa destination. Ces deux conceptions antagonistes sont toujours d'actualité. Selon, J.M. DEOTTE, le musée a en lui-même un sens artistique. On évolue vers une conception du lieu puis de l'oeuvre d'art : "l'oeuvre autonome s'efface: c'est le musée qui fait oeuvre, comme complémentaiement<sup>5</sup>."

Aujourd'hui encore, quelques critiques mettent en cause une certaine *boulimie muséale* et par là même, l'existence de cette institution : "Quand un art est malade, l'Etat a deux façons d'en prendre soin : le musée et la fête (...) Le musée s'édifie toujours sur la disparition d'une proximité. Une troisième façon de soigner un art malade : le salon, compromis entre le musée et la fête, la vitrine et la foire," nous dit M. SCHNEIDER<sup>6</sup>. Pour lui,

---

<sup>1</sup> A.C. QUATREMERE de QUINCY, *Considérations morales sur la destination des ouvrages de l'art & des Lettres*, Paris, 1815 (réed. Paris, Fayard, 1989).

<sup>2</sup> cf. Jean-Louis DEOTTE, *Op. cit.* p. 31, 85.

<sup>3</sup> cf. Jean-Michel LENIAUD, *L'utopie française. Essai sur le patrimoine*. Paris, Ed. Mengès, 1992, p.63.

<sup>4</sup> cf. Jean-Michel DEOTTE, *Op. cit.*, p.31-33.

<sup>5</sup> Jean Michel DEOTTE, *Op. cit.*, p. 32.

<sup>6</sup> Michel SCHNEIDER, *Op. cit.*, p.99-100.

le musée représente la “passion conservatrice d’un temps qui ne saurait plus juger du sens des choses, mais veut tout conserver au cas où”.

Le musée est confronté, selon lui, à deux perversions :

- la première serait de faire un musée de tout, sachant qu’en France il s’ouvre un musée par mois;
- la seconde serait de prendre tout dans le tourbillon de la mode.

Les musées ne drainent un public nombreux qu’au hasard des centaines ou des rétrospectives. La mode de la commémoration transforme le souvenir en devoir.

## 2. Conservateur, un nouveau métier

Face à ces transformations, le conservateur reste l’élément clé de cette institution bien qu’ on assiste, depuis quelques années, à des tentatives de partages de tâches (nominations de responsables administratifs dans certains musées, de directeurs-adjoints). Ces nominations, si elles inquiètent certains conservateurs, sont présentées par l’administration comme un soutien et un moyen de les décharger d’une partie de leurs très lourdes tâches administratives (notamment en cas de travaux). Remarquons tout de même que, jusqu’à présent, le responsable du musée est toujours un conservateur.

Pour faire face à la multiplicité et à la variété de ses tâches, le jeune “postulant-conservateur” reçoit maintenant, après sa réussite au concours une véritable formation à ses futures responsabilités<sup>1</sup>.

### a. Sa formation

#### *(1) L’Ecole nationale du Patrimoine.*

Créée en 1990, l’Ecole nationale du Patrimoine (ENP) a pour vocation de former les conservateurs de toutes disciplines (archéologie, archives, inventaire général, musées, monuments historiques) qui jusqu’alors avaient, soit des formations autonomes (Ecole des Chartes), soit aucune

---

<sup>1</sup> trois concours d’entrée à l’ENP existent : concours externe Etat, concours externe collectivités territoriales, concours interne Etat.



formation spécifique si ce n'est quelques mois de stages après leur concours (musées, inventaire, MH).

Pendant les dix-huit mois d'école, les futurs conservateurs doivent acquérir une connaissance approfondie de l'administration et des institutions culturelles et découvrir les outils et les méthodes de travail nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. C'est ainsi que, dans le programme des études, figure, à côté de matières classiques comme :

- institutions administratives et patrimoniales de la France;
  - droit administratif général et patrimonial;
  - gestion publique (problèmes budgétaires et comptables);
  - analyses, traitement conservation, restauration du patrimoine
- d'autres domaines plus pratiques ou plus nouveaux :
- économie du patrimoine (enjeux du marché de l'art, relations du patrimoine et du tourisme, ressources privées et publiques);
  - construction, aménagement et fonctionnement d'un bâtiment patrimonial (maîtrise d'ouvrage, sécurité, éclairage);
  - patrimoine et diffusion (étude des publics, techniques d'expositions);
  - outils techniques (informatique, reproduction de l'image) ...

En outre, des stages dans des services patrimoniaux et administratifs et un stage dans un établissement culturel étranger leur donnent l'occasion de confronter leurs connaissances récentes sur le terrain.

Le profil du conservateur du patrimoine est en pleine évolution, comme le souligne Jean-Pierre BADY, directeur de l'ENP : "Contrairement à une opinion parfois répandue, l'Ecole nationale du Patrimoine n'est pas naturellement l'école des seuls historiens de l'art. La place plus grande qui a été faite à l'histoire répond au souci d'ouvrir le recrutement et la formation des conservateurs du patrimoine à tous ceux - et ils sont nombreux - que préoccupent les différents aspects du patrimoine<sup>1</sup>".

---

<sup>1</sup> Jean-Pierre BADY, L'Ecole nationale du Patrimoine, *Musées et Sociétés* (colloque national de Mulhouse, 1991), Paris, 1993, p.165.

Une seule école, mais deux diplômes : en fonction de leur filière, lors du concours d'entrée, les uns sortiront avec le titre de conservateur du patrimoine et les autres deviendront conservateurs territoriaux du patrimoine. Malgré la formation unique, la différenciation entre les conservateurs d'Etat, la voie royale, et les conservateurs dits municipaux, beaucoup plus nombreux, est donc, d'une certaine mesure, maintenue.

*(2) Une formation permanente.*

Une autre innovation d'importance est l'apparition d'une formation permanente, dispensée par l'ENP, destinée aux conservateurs et plus largement aux responsables culturels. Jusqu'à présent, une formation continue spécifique n'avait jamais été mise sur pied : les conservateurs devaient, s'ils le souhaitaient, s'intégrer à des formations plus générales (gestion, informatique, langues ...) qui ne leur étaient pas spécifiquement destinées. A la lecture du programme des différents séminaires, colloques ou journées d'études que propose maintenant l'ENP, on remarque que des thèmes très pratiques et concrets côtoient des sujets plus classiques :

- le monument, l'équipement culturel dans l'espace urbain;
- la circulation des biens culturels à partir de 1993;
- la publication des recherches scientifiques des institutions patrimoniales;
- la signalétique;
- les réserves des musées : aménagements, stockage, gestion;
- le vitrail du XIXe au XXe ; de l'étude à la protection;
- les nouveaux outils de mesure en archéologie et en architecture...

*(3) Les critiques face à cette nouvelle école*

Tout en reconnaissant que l'ENP représente une promotion méritée pour ce corps de fonctionnaires jusqu'alors statutairement dévalorisé, M. FUMAROLI s'en prend violemment à l'idée même de cette formation unique : "Cette unité par le recrutement et les carrières ne remédiera en rien à la confusion originelle, philosophique et politique, qui a présidé à sa naissance et qui a rendu si contestable son développement. Les spécialistes, les savants, les interprètes du passé devront consacrer le meilleur de leur temps et de leur énergie aux tâches du *manager* de

l'action culturelle, devenues le véritable dénominateur commun et uniforme de tous les organismes dépendant du ministère<sup>1</sup>”.

L'évolution du métier même de conservateur est elle aussi critiquée par certains conservateurs. J.M. LENIAUD nous fait part de son inquiétude : “Le concept de conservateur tend à devenir un fourre-tout, désignant de moins en moins un spécialiste de la connaissance et de la *maintenance* ou de la restauration des oeuvres, de plus en plus un administrateur gestionnaire et un animateur. La *consommation culturelle* passe avant l'identification des oeuvres<sup>2</sup>.”

### b. Sa mission

Clairement définies par l'ENP<sup>3</sup>, les missions essentielles du conservateur du patrimoine, quelque soit sa spécialité, sont :

- la conservation,
- la diffusion (mise en valeur d'un monument, communication de documents, publication de recherches, expositions...),
- la poursuite d'un travail de recherche.

Il est également précisé que “le conservateur du patrimoine est un savant de haut niveau qui doit aussi être une femme ou un homme de communication et de gestion administrative et financière, capable d'encadrer une équipe”.

Selon les activités du musée, la fonction de conservateur est différente. S'il est commissaire d'expositions temporaires, le conservateur, d'abord responsable spécialiste qui attache sa réputation au contenu et la signe par son catalogue, aura un rôle d'organisateur et de gestionnaire de projet. Il sera confronté à des partenaires extérieurs, à des calendriers et des délais, à des taux de fréquentation et donc de réussite et de rentabilité, primordiaux pour l'obtention de subventions futures.

---

<sup>1</sup> Marc FUMAROLI, *Op. cit.*, 1991, p. 280.

<sup>2</sup> Jean-Michel LENIAUD, *Op. cit.*, p. 148. J.M. Leniaud, conservateur en chef du patrimoine, est à présent directeur d'études à l'Ecole pratique des hautes études.

<sup>3</sup> fascicule de présentation de l'ENP, 1993, 20p.

En revanche, le conservateur responsable des collections permanentes aura une action plus soutenue, moins dispersée, en un mot plus scientifique, tout en sachant que l'ouverture ou le réaménagement de salles d'expositions permanentes, la publication de catalogues sommaires ou raisonnés, requièrent également une bonne connaissance du public et de ses attentes, bref un grand sens pédagogique.

Il faut reconnaître que, dans beaucoup de musées *de province* ou de petits musées, ces deux types de fonctions sont assumées par la même personne qui doit, en outre, assumer les fonctions de directeur du musée avec toutes les incidences administratives que cela comporte.

### *Son aura*

Les évolutions récentes de cette profession n'ont pas terni l'image d'Epinal du conservateur, notable respecté, savant et discret.

Bien au contraire, il est maintenant considéré, non seulement comme un scientifique, en général reconnu dans sa spécialité, mais aussi comme un généraliste compétent et un gestionnaire au fait des méthodes actuelles, bref, un véritable chef d'entreprise culturelle.

Pour preuve, les nombreux articles de presse sur les responsables des principales collections, lors d'inauguration de nouveaux musées, de restauration d'anciens locaux ou de vernissage d'expositions temporaires. La tendance serait en fait à la personnalisation de cette fonction, ce qui n'est pas sans poser des questions sur l'avenir de ces postes. On ne dira plus "le nouveau conservateur du musée X," mais "le successeur de M. Y".

### c. Ses craintes et ses espoirs à l'égard du commercial.

Souvent inquiet de l'arrivée massive de ceux qu'il considère parfois comme des *marchands du temple*, le conservateur craint que, tôt ou tard, les musées ne soient sous l'emprise prédominante du commercial, que les thèmes d'expositions, par exemple, soient choisis en fonction des possibilités de vente de produits dérivés.

Sur le plan de l'esthétique, il craint que le musée ne soit envahi et donc pollué par les boutiques.

Habitué à un financement par subventions, détaché de tout risque entrepreneurial, il accepte difficilement l'activité commerciale dès lors qu'elle comporte des risques financiers<sup>1</sup>.

En revanche, il espère des retombées positives pour son musée : la diffusion de ses collections, une réponse aux attentes du public, une bonne image de marque, et, enfin, une source supplémentaire de revenus destinés, en France, aux acquisitions.

### **3. Le public : une préoccupation majeure.**

“Le public des musées exerce sur les professionnels de la culture un curieux effet, mélange de fascination et de méfiance. Fascination pour ces foules qui convergent en ordre dispersé ou en rangs serrés, toujours plus nombreuses, vers leurs trésors; méfiance envers ces intrus en qui ils ne se reconnaissent pas, et dont le nombre même finit par faire problème<sup>2</sup>”.

Cette réflexion de J.-Fr. BARBIER BOUVET, conservateur à Beaubourg, exprime bien la complexité des rapports entre les responsables culturels et le public : élément vital d'un musée - un musée sans public n'est plus qu'une réserve d'oeuvres - représentant un enjeu économique non négligeable, mais dont l'affluence peut mettre en cause la sécurité des oeuvres.

#### **a. Les organismes chargés de l'étude des publics**

Quelques organismes, en France, sont chargés de l'étude des publics culturels :

- le Département des Etudes et de la Prospective (DEP) qui, depuis trente ans, élabore des statistiques culturelles et mène, depuis 1973, les enquêtes sur les pratiques culturelles des français;

---

<sup>1</sup> cf. Pierre-Jean BENGHOZI et Denis BAYART, *Op. cit.*, 1992, p.21-24.

<sup>2</sup> Jean-François BARBIER-BOUVET, Le public : évaluation, évolutions, *La muséologie selon Georges-Henri Rivière*, Paris, 1989, p. 309.

- l'Observatoire des Politiques Culturelles de Grenoble, créé en 1988, dans le cadre des mesures de décentralisation;
- le Département des Publics de la Direction des Musées de France (DMF), créé en 1989;
- l'Observatoire permanent des Publics, conçu à la demande du département des Publics de la DMF et mis en place dans une cinquantaine de musées depuis 1991.

Il est intéressant de noter que toutes ces structures, exception faite du DEP qui a une vocation plus généraliste, sont très récentes ce qui semblerait prouver que l'étude des publics représente une priorité dans le monde muséal. Quand on interroge les différents protagonistes, on réalise que le sujet n'est pas traité avec autant d'attention de part et d'autre de la scène muséale.

#### b. Evaluation du public des musées

Ces services ont en effet pour raison d'être et pour vocation première l'étude des publics. Peu à peu, leur connaissance de ces publics s'affine grâce à des dispositifs mis en place *in situ*<sup>1</sup>, mais il faut bien reconnaître que l'on ne possède pas encore de données suffisantes pour connaître précisément l'ensemble du public des musées français.

Comme nous l'avons déjà dit, le pourcentage de population française intéressée par les musées reste relativement stable :

*Sont allés au moins une fois, au cours des 12 derniers mois, visiter un musée<sup>2</sup> :*

*en 1973 : 27,4 % de la population française*

*en 1981 : 30,1 % „ „*

*en 1988 : 30 % „ „*

---

<sup>1</sup> cf. les enquêtes menées par l'Observatoire Permanent des Publics dont les premiers résultats viennent d'être publiés : Evelyne LEHALLE, Lucien MIRONER, *Musées et visiteurs, un observatoire permanent des publics*, Direction des Musées de France, 1993, 117 p.

<sup>2</sup> cf. Les pratiques culturelles des Français 1973-1989, *Op. cit.*

Contrairement aux idées reçues, la fréquentation des musées par la population française a bénéficié d'une nette augmentation entre 1973 et 1981, mais n'a pas évolué depuis cette date. C'est donc l'afflux de touristes étrangers qui justifie cette hausse de la fréquentation et également le nombre croissant des *habitués* : en 1989, plus du tiers des visiteurs des musées y sont allés au moins trois fois dans l'année.

On assiste donc à une fidélisation du public, par le biais des cartes privilèges (type carte inter-musées, carte blanche d'Orsay, carte des amis du Louvre etc...) plutôt qu'au gain véritable de nouveaux publics.

Le nombre d'entrées était en constante augmentation : en quelques années, il est passé de 50 millions de visiteurs annuels à 70 millions en 1990<sup>1</sup>. Cependant, depuis 1991, on note une baisse générale de la fréquentation et une chute du flux touristique. Il s'agit, semble-t-il, en premier lieu, des conséquences de la guerre du Golfe, puis surtout des retombées de la crise économique actuelle.

Pour illustrer cette évolution, regardons les chiffres annuels des entrées dans les 34 musées nationaux<sup>2</sup>:

1985	11.345.776	
1986	10.754.704	- 5 %
1987	13.444.444	+ 25 %
1988	13.334.614	- 0,8%
1989	14.362.555	+ 7 %
1990	16.025.426	+ 12 %
1991	15.010.971	- 6 %
1992	14.056.181	- 6 %

On en revient donc à une fréquentation moyenne, correspondant à l'année 1989 (l'année 1990 avait été exceptionnelle dans l'ensemble du secteur culturel).

---

<sup>1</sup> cf. La direction des musées de France et les publics, *Les Affiches parisiennes*, 9-11 novembre 1991, p. 19-23.

La DMF n'a pas effectué de comptage global de la fréquentation de l'ensemble des musées de France depuis 1990.

<sup>2</sup> cf. les rapports annuels de la RMN . Les chiffres de 1992 ont été aimablement transmis par la RMN avant leur publication prochaine dans le rapport d'activités de l'année 1992 (à paraître en septembre 1993).

Pour affiner leur connaissance du public, ces organismes ont recours aux méthodes classiques des enquêtes :

- quantitatives (statistiques de fréquentation, sondages sur les pratiques culturelles, enquêtes locales sur le public spécifique d'un musée ou d'une exposition ...)
- qualitatives sur les motivations, les comportements les pratiques. C'est ainsi qu'E. VERON et M. LEVASSEUR<sup>1</sup> ont établi une typologie des visiteurs en étudiant leur comportement dans une exposition. Ils identifient ainsi quatre sortes de visites:
  - \* les fourmis                   ou la visite proximale,
  - \* les papillons                ou la visite pendulaire,
  - \* les poissons                 ou la visite glissement,
  - \* les sauterelles              ou la visite *punctum* .

### *Typologie*

Le public français des musées bénéficie d'un bon niveau de qualification, le nombre de bacheliers y est prédominant. L'âge n'est pas un critère déterminant. Il faut également noter que le niveau de revenu n'est pas très discriminant : il a plutôt tendance à se conjuguer avec le niveau des études pour expliquer les différences de fréquentation des musées.

*Ont visité au cours des 12 derniers mois (en 1989) un musée<sup>2</sup>:*

<i>Age :</i>	<i>15-19 ans</i>	<i>38%</i>
	<i>25-34 ans</i>	<i>35%</i>
	<i>65 ans et plus</i>	<i>19%</i>

<i>Dernier diplôme obtenu :</i>	<i>aucun</i>	<i>18%</i>
	<i>Bac</i>	<i>44%</i>
	<i>Etudes supérieures</i>	<i>64%</i>

---

<sup>1</sup> Eliseo VERON et Martine LEVASSEUR, *Ethnographie d'une exposition : l'espace, le corps et le sens*, Paris , B.P.I. Centre Georges Pompidou, 1989.

<sup>2</sup> Département des Etudes et de la Prospective, *Nouvelle enquête sur les pratiques culturelles des français en 1989*, La Documentation Française, 1990, p. 163-173.



<i>Profession :</i>	<i>agriculteur</i>	22%
	<i>cadre et profession</i>	
	<i>intellectuelle sup.</i>	60%
	<i>retraités</i>	23%

Quelques tendances générales ressortent également des premières enquêtes de l'Observatoire Permanent des Publics<sup>1</sup> :

- 80% des visiteurs viennent accompagnés
- les femmes sont majoritaires
- le bouche à oreille semble la principale source d'information (et non pas les médias)
- une visite dure en moyenne 1h45 (1h19 au musée des Beaux-Arts de Dunkerque et 2h42 à Orsay)
- un fort niveau de satisfaction à l'égard de la visite :
  - 78 % de visiteurs très satisfaits de la visite à Ecoen
  - 77 % „ „ „ à Orsay
  - 68 % „ „ „ à Cluny
  - 50 % „ „ au musée Fabre de Montpellier.
- en revanche, la qualité de l'accueil remporte plus de suffrages dans les petits musées que dans les grands musées nationaux:
  - 78 % très satisfaits de l'accueil au musée d'Evreux
  - 72 % „ „ au MBA de Dunkerque
  - 48 % „ „ à Cluny
  - 36 % „ „ à Fontainebleau
  - 35 % „ „ à Orsay.

Le fait que le musée d'Orsay, dont la visite est une des plus appréciées, figure au dernier rang pour la qualité de l'accueil paraît paradoxal. Il semble que pour le public, et particulièrement au musée d'Orsay, l'importance de l'accueil soit heureusement toute relative par rapport aux autres satisfactions procurées par la visite, notamment la qualité des collections. Cette dernière constatation confortera les conservateurs qui en majorité privilégient l'aspect scientifique de leur mission par rapport à l'aspect plus gestionnaire et pratique de leurs tâches qu'ils délèguent plus volontiers.

---

<sup>1</sup> cf. Evelyne LEHALLE et Lucien MIRONER, *Op. cit.*, 1993.

## Evolution

Toujours d'après les enquêtes sur les *pratiques culturelles des Français*, ces vingt dernières années ont fait apparaître une certaine évolution dans la typologie des visiteurs.

Prenons comme exemple les chiffres concernant la fréquentation des musées, de 1973 à 1988 par le public hexagonal.

A la lecture des données<sup>1</sup> ci-après, nous constatons que le développement des visites concerne les classes les plus aisées et les tranches d'âges les plus avancées. A l'inverse, les populations les moins favorisées connaissent une régression.

	Evolution de la structure des publics (pour 100 visiteurs) <b>1973-1981-1988</b>			Evolution de la fréquentation (taux de pénétration) <b>1973-1981-1988</b>		
	%	%	%	%	%	%
<i>Cadres sup. et prof. libérales</i>	12	14	19	56	60	61
<i>Cadres moyens</i>	13	18	18	48	49	43
<i>Ouvriers</i>	29	27	23	25	24	23
<i>15-24 ans</i>	28	26	21	35	39	34
<i>40-59 ans</i>	27	27	30	25	28	30
<i>60 ans et plus</i>	15	14	17	16	20	23
<i>Région parisienne</i>	26	25	19	41	47	47

<sup>1</sup> citées par Yves TINARD, *Musées et tourisme, une possible cohabitation, Musées et collections publiques de France*, n°197, 1992/4, p.14-23.

La moitié des visites ont lieu dans les musées nationaux (qui ne représentent que 2,4% de l'ensemble des établissements recensés en 1988) et les musées d'Ile de France. Comme nous le voyons ici, les habitants de la région parisienne sont en très nette augmentation depuis 1973 mais n'oublions pas que cette période correspond à l'ouverture de grands musées parisiens comme Beaubourg, Orsay ou Picasso alors que la rénovation des grands musées de régions (Bordeaux, Lyon, Lille, Clermont, Dijon, Caen, Rouen, etc...) n'a été entreprise que depuis quelques années.

*Succès croissant des musées de société.*

Les statistiques de fréquentation démontrent une nette préférence du public français vers les musées de société par rapport aux musées d'art. Ceux-ci sont les plus visités surtout au cours d'un voyage, en France ou à l'étranger. Les musées de société accueillent une population nettement plus représentative de l'ensemble des français que les musées des beaux-arts ou d'art moderne dont les visiteurs ont, pour plus de 70%, fait des études supérieures (contre 40% dans les musées de société)<sup>1</sup>.

*Critiques des enquêtes sur les pratiques culturelles des français.*

Ces ouvrages de référence ne sont pas unanimement accueillis par les professionnels des musées. Ils leur reprochent de s'appuyer sur des déclarations de pratiques et non sur des pratiques effectives, sur un échantillon relativement restreint (5000 personnes pour tout le territoire). Evelyne LEHALLE, adjointe au directeur du département des publics de la DMF, leur reproche de faire apparaître un visiteur-type qui n'existerait pas : "parisien, il aurait la quarantaine et serait hyper-consommateur de culture; c'est aussi lui qui lirait tous les livres, verrait tous les films avec un appétit d'adolescent. Un portrait que viennent contredire, ou du moins nuancer, chaque étude particulière ou qualitative<sup>2</sup>".

---

<sup>1</sup> cf. Evelyne LEHALLE, les musées de société et leurs publics, *Musées et sociétés (op. cit)*, p. 69.

<sup>2</sup> idem

c. Un enjeu économique non négligeable

Il est un point sur lequel tous les spécialistes s'accordent : il s'agit de l'enjeu économique que représente ce public que l'on peut effectivement considérer, comme le propose J. DAVALLON<sup>1</sup>, de deux manières :

- comme des acteurs de la pratique de visite définis selon les catégories de la sociologie,
- comme des agents économiques engagés dans une relation de marché (des consommateurs), définis par des attentes, des besoins, des perceptions, des pratiques vis à vis d'un produit.

Jusqu'à présent, les études sociologiques sur le public des musées sont plus nombreuses que les études économiques. Cependant, certains services comme la Réunion des Musées Nationaux (RMN), ARTCODIF (la filiale commerciale du musée des Arts décoratifs) ou, dans le domaine purement patrimonial, la Caisse Nationale des Monuments Historiques et des Sites (CNMHS) diffusent maintenant des données chiffrées :

- *RMN* 14 millions d'entrées en 1992  
Chiffre d'affaires commercial par visiteur payant dans les musées nationaux (hors droits d'entrée, en Francs H.T.) :

	1992	1991	Variation en francs	Variation en %
<i>Louvre</i>	28,21	28,20	0,01	0 %
<i>Orsay</i>	32,11	29,57	2,54	9 %
<i>Versailles</i>	9,90	7,10	2,80	39 %
<i>Magnin (Dijon)</i>	5,88	2,63	3,25	124 %
<i>moyenne pour mus. en région</i>	8,18	6,24	1,94	31 %
<i>moyenne pour mus. parisiens</i>	27,77	26,57	1,20	5 %
<i>moyenne Nale</i>	21,18	19,65	1,53	8 %

<sup>1</sup> Jean DAVALLON, Le public au centre de l'évolution du musée, *Publics et Musées*, n°2, 1993, p.10-16.

- *CNMHS 8 millions de visiteurs par an*  
*dépense par visiteur (hors droits d'entrée): 5F TTC*
- *ARTCODIF montant des achats par client de la boutique*  
*(et non par visiteur) en 1991: 498F TTC*  
*en 1992: 444F TTC*

L'écart entre les achats effectués dans un monument historique et à la boutique des Arts décoratifs est énorme, mais le public de *tout-venant* des monuments historiques a fort peu de rapport avec les acheteurs huppés (haute bourgeoisie, américains, japonais) des Arts Décoratifs, clientèle peu nombreuse mais très ciblée : ces clients fidèles peuvent même déposer une liste de mariage à la boutique de la rue de Rivoli !

Quant aux musées nationaux, les plus importants (Louvre, Orsay) ont une moyenne d'achat par visiteur relativement élevée, en rapport avec l'importance de l'offre, mais sans progression notable d'une année sur l'autre, sauf en cas de rénovation des boutiques (comme à Versailles). Cependant de petits musées peuvent faire des bonds gigantesques de chiffre d'affaires lors de réouvertures de salles et d'ouverture d'une boutique.

#### d. Le public, vu par les responsables culturels

Le titre général de ce chapitre "le public, une préoccupation majeure" est sans doute un peu trompeur. Il semble en effet que le public préoccupe plus certains organismes, que nous venons de citer, auxquels il faut ajouter, bien sûr, les services d'action culturelle et les services commerciaux, que les conservateurs qui ont comme souci principal la conservation, l'étude et la présentation des collections. Ces organismes d'étude sont souvent, au dire des conservateurs, déconnectés de la réalité du terrain et leurs nombreux rapports semblent peu lus par le personnel des conservations.

N'en concluons pas que les conservateurs affichent un désintérêt pour le public, au contraire, ils sont persuadés de bien le connaître car ils le côtoient quotidiennement mais semblent souvent peu convaincus par certaines méthodes d'évaluation complexes. En revanche, les enquêtes simples, peu coûteuses et sur une longue durée, faisant intervenir le personnel du musée, comme le propose l'Observatoire Permanent des Publics, rassemblent de nombreux suffrages.

Il faut tout de même reconnaître que le souci du public de la part des conservateurs n'est pas toujours évident à la lecture de certains cartels<sup>1</sup> ou catalogues d'expositions. On rejoint ici le grand débat sur la rigueur scientifique et la vulgarisation : est-ce compatible ? qui doit primer ? Peut-on, sous prétexte de rigueur scientifique et d'exhaustivité ne laisser le choix, au grand public d'une exposition, qu'entre un catalogue de 500 pages (et quelques kilos!) ou un *Petit Journal* de 4 pages ?

En revanche, les services commerciaux sont accusés d'une trop grande attention vis à vis du public. Ils sont suspectés, sans preuve<sup>2</sup>, d'être trop attrayants et même, parfois, de *capturer* le visiteur aux dépens des salles du musée C'est ainsi que M. FUMAROLI décrit le visiteur du Louvre: "Il attend des heures sous les intempéries, au seuil de la plus petite porte du plus grand musée du monde. Il tournoie dans la superbe salle hypogée, il consomme à la cafétéria, il achète des cartes postales et des *posters* à la librairie, puis, le plus souvent, car son temps est compté, il reprend l'escalier mécanique et s'en va. L'ancienne vedette du Louvre, *La Joconde*, a trouvé sous cette pyramide une rivale victorieuse : un espace<sup>3</sup>".

D'après lui, l'augmentation du nombre d'entrées dans les musées n'influerait pas sur la fréquentation des collections du musée, mais représenterait un afflux de "badauds", qu'il différencie des "amateurs" dont le nombre serait resté stable.

---

<sup>1</sup> cf. l'exposition Géricault au Grand Palais (1991) dont les cartels "explicatifs", plus qu'obscurs, ont été épinglés dans la presse quotidienne.

<sup>2</sup> En France, contrairement aux Etats-Unis, très peu d'études ont été menées pour connaître en détail le public des boutiques de musées,

<sup>3</sup> Marc FUMAROLI, *Op. cit.*, p. 272.

Cette obsession de la fréquentation, qu'il intitule "le dogme de l'accessibilité du public aux richesses nationales" inquiète aussi J.M. LENIAUD : "Seuls comptent les scores de la billetterie : ce qui fera du Louvre le plus grand musée du monde n'est pas vraiment la richesse de ses collections qui, au reste ne s'est pas sensiblement accrue depuis la décision de réaliser le Grand Louvre, c'est l'augmentation du nombre de ses visiteurs<sup>1</sup>".

Après l'ivresse des années de croissance, on remarque donc une préoccupation assez générale concernant l'évolution de l'institution muséale, la transformation indispensable du métier de conservateur et la baisse de fréquentation du public depuis deux ans.

Ayant déterminé les grandes lignes des rapports entre le monde commercial et le monde culturel en général, puis examiné la réalité du monde muséal en particulier, il semble indispensable de nous pencher à présent sur cette véritable *explosion commerciale* que connaissent les musées depuis quelques années.

---

<sup>1</sup> Jean-Michel LENIAUD, *Op. cit.*, p. 69.

## II. L'EXPLOSION COMMERCIALE DES MUSÉES



## A. LA RÉCENTE ALLIANCE DES MUSÉES ET DU COMMERCE

Cette alliance qui, il y a peu de temps encore, apparaissait contre nature, est, comme nous l'avons vu, le fruit de l'industrialisation de la culture, d'un besoin d'auto-financement des musées, du renouveau de la muséographie et d'une certaine attente du public.

Nous nous pencherons d'abord sur l'histoire de ces services commerciaux, puis sur le rôle et le résultats de ceux que l'on a parfois appelés "les marchands du temple" et nous essaierons de comprendre les raisons du succès de ces boutiques.

### 1. Evolution des services commerciaux de musées

Parfois sexagénaire, comme à la RMN, mais le plus souvent assez récents (Paris-Musées, Artcodif), ces services commerciaux prennent actuellement une telle ampleur qu'il semble utile de nous pencher sur leur histoire. Outre les publications, leurs produits sont de nature différentes :

- reproductions d'oeuvres (moulages, chalcographie) et produits dérivés d'oeuvres de musées, pour la RMN,
- réédition d'objets luxueux ou de motifs, pour ARTCODIF,
- objets inspirés des collections muséographiques, pour Paris-Musées

- a. L'ancêtre et toujours chef de file:  
la Réunion des musées nationaux (RMN).

"Sur la Réunion des musées nationaux convergent un bon nombre des interrogations sur les finalité culturelles et économiques des musées français. Elle constitue une formule originale et efficace, car elle permet de concentrer des efforts importants sur des opérations prioritaires : grandes acquisitions, grandes expositions, politique ambitieuse en matière d'édition. Elle a évidemment à se soucier, de plus en plus, de sa

propre déontologie commerciale<sup>1</sup>” déclarait récemment le directeur des services éditoriaux et commerciaux de la RMN.

Cette vieille dame, presque centenaire, est un modèle du genre qui n’a pas d’équivalent à l’étranger. Il semble intéressant de nous arrêter quelque peu sur son évolution<sup>2</sup>.

Créée en 1895<sup>3</sup> pour pouvoir recevoir la moitié du produit de la vente des diamants de la couronne<sup>4</sup>, la RMN ne regroupait, à l’époque que les quatre châteaux royaux du Louvre, du Luxembourg, de Versailles et de Saint-Germain. En outre, elle devait pouvoir :

- encaisser des dons et legs,
- recevoir des souscriptions particulières,
- vendre des reproductions (estampes et moulages),

afin d’acquérir des oeuvres ayant une valeur artistique, historique ou archéologique.

Cette mission s’est progressivement enrichie de nouvelles compétences :

- |      |  |
|------|--|
| 1921 | institution d’un droit d’entrée dans les musées nationaux;                 |
| 1926 | gestion des visites-conférences, vente de catalogues consacrés aux musées; |
| 1930 | premières expositions organisées par la RMN à l’Orangerie;                 |
| 1931 | création d’un service commercial;  |

<sup>1</sup> Jean-François CHOUGNET, La RMN, grand ancêtre ou jeune loup ?, *Interceca* n°3, octobre 1992, p. 3-4.

<sup>2</sup> Il est étonnant que peu d’études n’aient été entreprises sur l’histoire et l’importance de la RMN, si ce n’est, très récemment, une thèse de l’Ecole des Chartes sur les conditions de la création et les cinquante premières années d’exercice de cet établissement public : Agnès CALLU, *La Réunion des musées nationaux (1870-1940). Genèse et fonctionnement*, Paris, Ecole nationale des Chartes, 1993.

<sup>3</sup> Loi de Finances du 6 avril 1895 (art. 52 à 56).

<sup>4</sup> le débat sur l’affectation du produit de cette vente dura quelques 25 ans : en 1878, les républicains libéraux y voyaient un moyen d’aider les musées tandis que la gauche démocratique entendait employer les joyaux pour des causes sociales. La première option, appuyée sur un idéal éducatif et patriotique mit du temps à l’emporter. En 1895, les rentes issues de la liquidation des diamants étaient réparties à égalité entre la “Réunion” et les “Retraites vieillesse”. Cf. Agnès CALLU, *Op. cit.*

- 1954 autorisation d'inclure dans le budget de la RMN les dépenses et recettes des manifestations culturelles;
- 1963 encaissement direct par la RMN du droit d'entrée dans les musées;
- 1966 premières expositions à très grand succès : Picasso (403.819 visiteurs, au Grand Palais);
- 1967 Toutankhamon (1.240.975 visiteurs, au Petit Palais)<sup>1</sup> : résultat encore inégalé à ce jour;
- 1981 modernisation du statut d'établissement public à caractère administratif;
- 1986 possibilité de création de filiale pour la RMN lui permettant d'élargir ses moyens d'action;
- 1991 changement de statut juridique : la RMN devient EPIC<sup>2</sup> (établissement public à caractère industriel et commercial), statut qui lui permet, tout en continuant à appartenir au secteur public, d'avoir des méthodes de gestion plus souples.

La RMN regroupe à présent 34 musées nationaux, essentiellement en région parisienne (Le Louvre, Orsay, Picasso, Versailles, Guimet, Fontainebleau, St Germain...) et quelques uns en province (musées Chagall à Nice, Bonaparte à Ajaccio...).

Sous la tutelle du ministère de la Culture, la RMN assume, aux côtés de la DMF, quatre grandes missions<sup>3</sup> complémentaires en matière d'acquisitions, d'expositions, d'accueil et d'édition/diffusion. Véritable prestataire de service au service des musées nationaux, elle fonctionne à leur égard comme une coopérative, jouant un rôle de réseau entre les musées et l'Etat.

---

<sup>1</sup> cf. José FRESCHES, *Les musées de France*, Paris, La Documentation française, 1979, p.166.

<sup>2</sup> l'EPIC est une construction juridique du droit français qui permet à un service public de fonctionner de la même manière qu'une industrie ou un commerce (cf. B. GALEY, *Op. cit.*, *Musées et économie*, p. 71.

<sup>3</sup> cf. le décret n°90-1026 du 14 novembre 1990, art. 2.

Engagée, depuis 1991, dans une profonde mutation, la RMN a passé plusieurs accords de coopération avec des musées de capitales régionales (Rouen, Lyon, Nice, Clermont ...). Des accords internationaux ont également été conclus (notamment avec les Galeries nationales de Prague).

La politique de la RMN est déterminée par un conseil d'administration comprenant 18 membres et dont le président est de droit le directeur des musées de France. Le président assure la gestion de l'institution. Il est assisté d'un administrateur général nommé, sur sa proposition, par arrêté du ministre chargé de la Culture.

La RMN rassemble dans ses services centraux et dans les différents musées nationaux près de 1450 collaborateurs dont 1100 permanents et 350 sous contrat à durée déterminée.

Le nouveau statut d'EPIC de la RMN, qui implique un mode de gestion privée, sauf pour l'administrateur général et l'agent comptable qui restent agents publics, permet donc de développer plus facilement une fonction nouvelle de commercialisation et de communication.

Les somptueux rapports d'activité que publie la RMN depuis 1991<sup>1</sup>, date de sa transformation en EPIC, sont tout à fait comparables à ceux que produisent les grandes entreprises privées. Réalisés avec goût, grâce à un maquette raffinée et attrayante, ils représentent un formidable outil de communication et une importante source d'information. Cependant, ils ne sont pas accueillis avec autant d'enthousiasme par l'ensemble des conservateurs : certains reprochent, en effet, à la RMN le caractère trop luxueux de ces publications et préféreraient pouvoir consacrer un budget comparable à de nouvelles publications scientifiques.

#### *L'essor des expositions :*

Cette activité est actuellement l'une des plus importantes de la RMN car, contrairement aux statistiques générales de fréquentation des musées de France, les expositions temporaires connaissent un succès croissant.

---

<sup>1</sup> *La RMN, 1985-1989 : cinq années d'activité*, Paris, RMN, 1991, 115 p.; *RMN : rapport d'activité 1990*, Paris, RMN, 1991, 75 p.; *RMN : rapport d'activité 1991*, Paris RMN, 1992, 75 p.

Le caractère unique de ces manifestations (regroupement d'oeuvres venant de différents musées, de l'étranger) attire donc un public plus nombreux, plus fidèle (mais pas obligatoirement plus vaste) que dans les salles d'expositions permanentes des musées.

Le succès des expositions temporaires se manifeste non seulement leur fréquentation mais aussi par l'engouement du public pour les boutiques installées à l'occasion de ces manifestations et plus précisément par les rayons librairie de ces espaces. A l'heure où les librairies d'art éprouvent de grandes difficultés, celles des musées sont en pleine expansion.

Les Galeries nationales du Grand Palais sont un exemple flagrant du succès des espaces commerciaux. En ce lieu qui n'est pas un musée, car aucune collection ne lui est affectée, mais qui est exclusivement dédié aux expositions muséographiques, le chiffre d'affaires des espaces commerciaux, en 1992, est en progression de 139% par rapport à 1991<sup>1</sup> et atteint un total de 50,5 MF<sup>2</sup> !

Dans les musées proprement dits, on remarque également qu'en l'absence de grands événements (inaugurations de salles, expositions), les résultats commerciaux des boutiques fléchissent.

### Les services commerciaux de la RMN

A l'origine de ce service, on retrouve la chalcographie nationale datant de 1797, elle-même héritée du Cabinet des planches gravées du Roi, fondé par Colbert. Le service commercial proprement dit fut créé en 1931, répondant à une des missions de la RMN, l'édition/diffusion; au départ il s'appuyait essentiellement sur les productions des ateliers de moulages et de chalcographie. Il prit un premier essor dans les années 70, lors de la nomination d'un responsable de ce service venant du monde de l'édition. Cette arrivée transforma sensiblement l'esprit de cette auguste institution. De cette époque datent : la promotion des moulages et de la chalcographie, la création de bijoux en coproduction

---

<sup>1</sup> total du C.A. des boutiques du Grand Palais en 1991 : 21,2 MF.

<sup>2</sup> dont 30 MF pour l'exposition Toulouse Lautrec.

avec des orfèvres réputés et l'élaboration de catalogues de vente de ces reproductions. La rénovation des comptoirs de vente du Louvre, dans la salle du Manège, fut également entreprise à cette période.

Le nouvel essor de ces activités commerciales date des grandes ouvertures des musées d'Orsay (1986), puis Picasso et le Louvre. Pour ces occasions, un gros effort a été porté sur le secteur éditorial : dix-neuf publications sont sorties lors de l'inauguration d'Orsay.

### *La RMN, premier éditeur d'art français ?*

C'est peut-être ce qui est en train de se produire car depuis 1986, ce secteur n'a fait que croître<sup>1</sup> ; rien qu'en 1992, 200 titres ont été publiés. Une politique de coédition avec les musées de région s'est mise en place (12 titres publiés en 1991). La RMN s'intéresse fortement depuis quelques années aux éditions pour les jeunes et aux ouvrages grand-public. Cependant, elle tient à éditer chaque année une dizaine de catalogues plus scientifiques (catalogues raisonnés, inventaires), chiffre que les conservateurs estiment trop faible et ne favorisant pas leur mission scientifique. Enfin, depuis 1991, la RMN a passé un accord de diffusion de ses ouvrages avec le Seuil, dans le but de se rapprocher des libraires et d'ainsi mieux atteindre le grand public.

### *L'image : un secteur extrêmement rentable*

Représentant toujours près du quart des recettes des boutiques, la classique carte-postale est toujours le produit le plus acheté<sup>2</sup>. L'emplacement de la carterie est d'ailleurs une décision d'ordre stratégique: le public est prêt à franchir des distances et des étages pour satisfaire son envie de souvenir illustré des oeuvres qu'il a apprécié. Forts de cette constatation, les responsables commerciaux d'Orsay ont donc décidé de déplacer la carterie, au départ accessible de l'extérieur du musée, pour l'installer sur une mezzanine au dessus de la librairie. Moins accessible qu'auparavant (notamment pour les handicapés),

---

<sup>1</sup> les recettes globales du secteur de l'édition s'élevaient à 62 MF pour 1990 et 74,7 MF pour 1991, soit une progression de 20,5% . Pendant la même période, l'édition française d'art stagnait à +0,7%.

<sup>2</sup> La RMN a produit plus de 6 millions de cartes postales en 1991, dont 200.000 pour la seule exposition Géricault.

moins vaste et présentant un échantillonnage plus restreint, ses ventes ont continué à croître et l'image représente maintenant 32% du C.A. de l'ensemble des espaces commerciaux d'Orsay.

A la lecture de l'ensemble de ces résultats et malgré la baisse de fréquentation générale des musées, le chiffre d'affaires global des services éditoriaux et commerciaux est donc en pleine croissance:

<i>en 1986, il s'élevait à</i>	<i>114 MF</i>
<i>en 1990</i>	<i>„ 250 MF</i>
<i>en 1991</i>	<i>„ 267 MF</i>
<i>en 1992, il atteint</i>	<i>320 MF</i>

Cette évolution correspond à une augmentation de 30% en deux ans et de 21% entre 1991 et 1992 (dont 8% dus à "l'effet Toulouse Lautrec"<sup>1</sup>).

### *Les espaces commerciaux*

Auparavant installés entre deux caisses dans l'entrée du musée, ils sont maintenant conçus comme partie intégrante du musée. En général placés près de la sortie, et si possible accessibles de l'extérieur ce qui permet des horaires d'ouverture plus larges que ceux du musée, leur architecture est soigneusement étudiée. Leur équipement est maintenant confié aux mêmes architectes que pour les salles du musée<sup>2</sup>. L'emplacement et l'aménagement d'une boutique sont des facteurs déterminants pour son succès futur, les architectes y portent donc toute leur attention (de façon parfois démesurée et presque aux dépens du musée lui-même, estiment certains conservateurs).

La progression des résultats commerciaux des principales boutiques est impressionnante<sup>3</sup> :

---

<sup>1</sup> cf. dernier chapitre de cette étude.

<sup>2</sup> ex: J.M. Willemotte pour la boutique du Louvre et du musée des Beaux-Arts de Lyon

<sup>3</sup> voir en annexe le détail des C.A. des différentes boutiques RMN pour 1992.

	C.A. ht.92	C.A.ht 91	progression
Louvre	95,5 MF	89,8 MF	6,4 %
Orsay	59,2 MF	54,9 MF	7,7 %
Grand Palais	50,5 MF	21,2 MF	139 %
Versailles	26,3 MF	17,4 MF	51,6 %
Orangerie	6,7 MF	4,2 MF	59,7 %
Picasso	5,7 MF	5,4 MF	5,6 %
Cluny	3,4 MF	1,8 MF	89,3 %
Guimet	3,2 MF	3,5 MF	-9,9 %

### *La politique tarifaire :*

Beaucoup s'étonnent des prix pratiqués par la RMN qui sont le double de ceux du Metropolitan Museum<sup>1</sup>. A cette remarque, J.F. CHOUGNET rétorque qu'aux Etats Unis les taxes sont très faibles et que la RMN tient à une fabrication française de ses produits, ce qui augmente le coût de 30%. Il reconnaît qu'une telle différence de prix doit être justifiée par une qualité bien supérieure. L'exigence de la fabrication française ne répond pas tant à une déontologie qu'à une question d'étiquette car la mention "made in France" est importante pour l'acheteur étranger.

Des exceptions viennent de se produire avec la sortie, début 1993, de la nouvelle ligne Versailles, conçue par Jeanine Roszé, fabriquée en Inde et distribuée par les magasins Habitat. La division par dix des coûts de fabrication a motivé ce choix de la RMN qui admet que quelques exceptions ponctuelles, de ce type, sont probables dans les prochaines années

### La réussite de la RMN

Elle est le résultat, selon son Secrétaire général Ute COLLINET, de quatre facteurs déterminants :

- la conviction et la détermination de quelques personnalités et notamment de l'administrateur général,
- la compréhension de l'administration et la souplesse du contrôle de gestion (avant la transformation du statut),

---

<sup>1</sup> au Metropolitan Museum le prix de vente moyen se situe entre 30 et 50 \$.



- la possibilité de recruter de nouveaux collaborateurs et une politique de revalorisation de l'ensemble des salaires,
- la conjoncture économique favorable (jusqu'en 1991).

“La RMN reste une exception sur le plan international, ajoute Mme COLLINET. Ce système de centralisation des moyens et des recettes vers un pot commun, permettant des acquisitions quelque soit la taille du musée, n'est pas dans l'air du temps, plus axé vers la décentralisation.” Malgré cela, la RMN prospère et reste un modèle, souvent jaloué, mais aussi admiré par l'étranger.

Devenue la référence absolue à laquelle se réfèrent immédiatement les autorités de tutelle des musées de région, la RMN est constamment en point de mire. “Cela rend son rôle extrêmement délicat, voire peu enviable, si l'on songe que cette exemplarité lui interdit toute fausse note, tout ratage par trop spectaculaire<sup>1</sup>” déclare la responsable de la commission “boutiques” de l'Association des Conservateurs des Collections Publiques de France.

#### b. Des boutiques haut-de-gamme aux boutiques-souvenirs

Les exemples de boutiques de musées ne manquent pas mais, en dehors de la RMN, les regroupements sont assez rares. Deux organismes ont cependant réussi, à leur échelle, des expériences différentes, il s'agit de Paris-Musées et d'Artcodif. En revanche, on trouve également, dans le domaine des boutiques de musée des contre-exemples comme celui du musée de plein-air du Quercy-Cuzals.

#### (1) ARTCODIF

Créée en 1982, la filiale commerciale de l'Union Centrale des Arts Décoratifs (UCAD) est une S.A.R.L., de structure privée. Son activité est organisée autour de deux pôles : la boutique et les licences.

---

<sup>1</sup> Catherine CAMBOULIVES, Boutiques de musée : vendre...se vendre...mais à quel prix?, *Interceca*, n°3, 1992, p. 8-9.

### *La boutique.*

Comment expliquer qu'une boutique de 30 m<sup>2</sup> (ouverte, il est vrai, 7 jours sur 7) fasse ainsi courir le *Tout-Paris culturel*, les américaines et japonaises cultivées, bref toute une clientèle huppée et fidèle ?

La réponse est sans doute dans la qualité des produits et surtout dans cette gamme de produits de luxe, à la fois classique et novatrice, vitrine d'un certain art de vivre à la française, qui est d'abord à l'image du musée et la réputation de la boutique. Cette exigence de qualité n'a pas fléchi depuis dix ans.

L'ouverture de la boutique de la rue de Rivoli a profondément renouvelé le genre en utilisant, non pas la reproduction, mais la réédition d'objets et de thèmes figuratifs dans des catégories volontairement luxueuses pour installer une image de marque haut de gamme.

En 1992, le prix de vente moyen était de 474 francs, sur l'ensemble des 490 références et le chiffre d'affaires annuel de la seule boutique s'élevait à 4,2 MF<sup>1</sup>.

Ces objets *beaux et utiles* (selon la philosophie du musée des Arts décoratifs) se rassemblent autour de quatre thèmes :

- des reproductions qui font renaître le savoir-faire du passé dans un contexte contemporain (porcelaine, papier peint, textile, jouets).....représentant 42% des ventes en 1992
- des objets conçus par des créateurs...27%.....en 1992
- des créations industrielles (objets du quotidien réalisés par des *designers*) .....18%.....en 1992
- jouets .....6%.....en 1992

Chaque objet porte le logo des Arts décoratifs et est accompagné d'une notice explicative donnant l'historique et le mode de fabrication.

Très bien accueillie tant par le public, limité, il est vrai, mais très bien ciblé, que par les conservateurs qui apprécient la qualité de ces productions et la cohérence de la gamme de produits avec le musée, la boutique a maintenant des projets d'extension et doit s'installer prochainement sur 250 m<sup>2</sup>, toujours au sein du musée.

---

<sup>1</sup> résultats communiqués par Elke GERMAIN-THOMAS, responsable d'ARTCODIF.

*Les licences.*

Contrairement à beaucoup d'institutions culturelles, les Arts décoratifs n'ont pas hésité, pour trouver de nouvelles sources de financement, à gérer leur fonds iconographique comme une entreprise privée en instaurant des droits de consultation et, bien sûr de reproduction, pour les industriels intéressés par la reproduction de leurs motifs<sup>1</sup>. Les collections du musées appartiennent effectivement au domaine public, mais il semblait légitime que les sociétés commerciales, utilisatrices de ce fonds, participent aux frais de conservation et de restauration.

Des contacts avec des industriels du monde entier ont permis d'élaborer un programme international de licences : en 1992, sortie de 200 références sous licence (en majorité des tissus et papiers peints). Une coopération importante avec le Metropolitan Museum a débuté en 1993 (des reproductions d'objets du XVIIIe français sont en vente dans la boutique du Met et au Rockefeller Center) et devrait se poursuivre par l'installation d'une "vitrine Met" dans la future grande boutique Artcodif.

*(2) PARIS-MUSEES*

Créé en 1985, l'association Paris-Musées a pour mission de promouvoir et d'animer les 13 musées de la Ville de Paris. Pour cela, elle :

- organise une trentaine d'expositions temporaires par an,
- édite des catalogues et ouvrages liés au patrimoine de ces musées (près de 200 titres depuis 1985),
- anime des conférences et ateliers pour enfants,
- commercialise des "collections d'objets muséographiques".

Le secteur d'édition de produits commerciaux a été conçu pour "accompagner l'essor de fréquentation et l'évolution des publics des musées municipaux " déclare le secrétaire général de l'association<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> cette mesure ne s'applique pas aux étudiants ou aux chercheurs.

<sup>2</sup> Bernard NOTARI, "Fluctuat nec mergitur", *INTERCECA* n°3, 1992, p.5-6.

Le chiffre d'entrées annuel dans les expositions a été multiplié par dix depuis la création de l'association et l'on atteint en 1992 un total de 900.000 visiteurs dans les musées de la Ville de Paris. En 1992, le budget dépassait les 35 MF, se décomposant ainsi :

expositions	20 MF
éditions	10 MF
commercial	3 MF
animation et frais de fonctionnement	2 MF

Paris-Musées a voulu se situer sur un autre plan que ses deux concurrents parisiens que sont la RMN et ARTCODIF en choisissant de travailler avec des créateurs contemporains pour concevoir des produits *dérivés* des fonds muséographiques.

Paris-Musées édite ainsi des collections d'objets (arts de la table, bijoux, jouets, maroquinerie...) inspirés des fonds des musées en partenariat avec des sociétés françaises de prestige (Gien, Arthus Bertrand, Deshouillères, Porthieux ...). Tous les objets sont *griffés* Paris-Musées et vendus avec une notice explicative.

Chaque année, un ou deux thèmes sont choisis, applicables sur plusieurs musées et déclinés sur différents supports :

- “Révolution” en 1989,
- “Romantique” en 1990,
- “Rocailles” en 1991,
- “Panorama de Paris” d'après une gravure de Guillemin, conservée au musée Carnavalet et “Ornements” inspirés d'un manteau conservé au musée Galliera, en 1992.

### *Les boutiques*

Il y a cinq ans s'ouvrait la première des quatre boutiques actuelles, au Forum des Halles (la seule qui ne soit pas située au sein d'une institution culturelle). Les autres furent implantées au musée de la mode et du costume (Galliera), au musée Carnavalet et à la Bibliothèque historique de la Ville de Paris.

S.A.R.L. indépendantes de l'association, les boutiques sont autonomes sur le plan financier mais administrativement rassemblées sous la houlette d'une responsable de l'ensemble des boutiques qui reçoit régulièrement de jeunes créateurs. Les productions les plus intéressantes sont soumises à un comité de sélection composé de conservateurs, de représentants de la direction des Affaires culturelles de la Ville de Paris et des responsables des boutiques.

Pour l'instant, Paris-Musées ne pratique pas la vente par correspondance mais est très sollicitée pour des implantations en province ou à l'étranger (notamment au Japon).

L'avantage de cette association réside certainement dans sa souplesse et sa volonté de promotion de la création contemporaine et de jeunes artistes, cependant, aux dires des responsables<sup>1</sup>, le plus grand succès de vente reste la reproduction d'un très classique service en cristal ayant appartenu à Georges Sand. De plus, la déclinaison d'objets multiples autour d'un seul thème, lui-même inspiré d'une oeuvre d'un musée, rend l'allusion à l'oeuvre originale assez lointaine.

### (3) Un contre-exemple : le musée de plein-air du Quercy-Cuzals.

D'un tout autre type, ce musée de société, ouvert depuis dix ans et accueillant 70.000 visiteurs par an, présente des témoignages de la vie quotidienne et du monde agricole. Confronté, comme les autres, à d'importantes charges, il a choisi dès la première année d'ouvrir une boutique, source supplémentaire d'auto-financement.

La gamme de prix des objets proposés est très bon marché (en général, de 10 à 50 francs) On y trouve des plateaux en plastique, des canifs, portes-clés, cendriers, assiettes décorées, chopes de bière ... le tout *estampillé* musée du Quercy-Cuzals. La qualité extrêmement médiocre de ces produits est revendiquée par le président-directeur, M. OBEREINER, qui affirme que pour plaire à un public très populaire, il

---

<sup>1</sup> Pascale BRUN d'ARRE, responsable des boutiques Paris-Musées.

faut présenter des objets bon marché, sans tenir compte de ce que l'on a coutume d'appeler *le bon goût*. Selon lui, dans la boutique, il est important de "rassurer le visiteur qui doit s'appropriier le lieu et y retrouver des objets familiers". Il reconnaît que seul 30 à 40% de son chiffre d'affaires provient de produits de qualité, le reste est très nettement du type boutique-souvenir. Il affirme cependant que le musée est un lieu de culture et estime jouer son rôle pédagogique en y attirant du monde.

Déçu par l'attitude de la RMN qui, selon lui, n'est pas du tout réceptive à la reproduction d'objets de musées de société (même les T-shirts produits par la RMN ne sont pas compétitifs), il a donc choisi de s'occuper lui-même de la fabrication de ses produits.

Il estime remplir sa mission de transmission du patrimoine en consacrant à un bon tiers des produits vendus, un rôle pédagogique<sup>1</sup>.

### C Tentatives de coopérations.

#### *La réussite d'une promotion commune.*

En 1992, les Arts décoratifs et la RMN lancèrent une campagne publicitaire commune avec le slogan :

"Achetez dans la boutique ce qui vous a fait rêver au musée".

Ce thème consensuel et généraliste, valable pour tous musées (ceux de la Ville de Paris en profitèrent également) fut très bien accueilli par le public mais constitue cependant une exception car ces différentes institutions ont plutôt tendance à vouloir garder leur spécificité et à oeuvrer de façon autonome (il est vrai qu'aucune ne peut rivaliser avec la RMN).

#### *L'échec d'un supermarché culturel : Les Pyramidions.*

Placée sous la pyramide du Louvre (passage du Carrousel), cette boutique est annoncée comme "6 boutiques en une" et la publicité précise "conçue pour présenter en un lieu unique les éditions, reproductions, créations de six institutions prestigieuses : la Bibliothèque nationale, l'Imprimerie nationale, la Monnaie de Paris,

---

<sup>1</sup> ex. une bouteille de vin de Cahors, cuvée du musée du Quercy-Cuzals comportant au dos une notice explicative sur le thème "les grives et la vigne".

Paris Musées, les Musées de France, la Caisse nationale des Monuments historiques”.

La présidence de ce point de vente est tournante entre les six institutions et d’une durée de deux ans.

Malgré une telle *bande annonce*, l’avenir de cette boutique est fortement menacé. La coopération s’avère assez délicate, seule la Bibliothèque nationale et la Monnaie considèrent qu’elles en tirent un bénéfice d’image (BN) et de ventes (Monnaie). Le coût de fonctionnement est assez important pour un résultat peu rentable : le C.A. ne dépasse pas 350.000 francs par an.

#### *Les causes de cet échec.*

Malgré la réputation des différents éditeurs et la qualité générale de leurs produits, cette boutique donne l’effet d’un bazar, véritable bric-à-brac de la culture. Les raisons en sont diverses :

- aucune cohérence entre les objets présentés;
- peu de souci pédagogique (les objets ne sont pas obligatoirement vendus avec une notice explicative);
- peu de rigueur dans l’origine de ces objets : à côté des six institution françaises, sont à présent vendus des reproductions de bijoux du Metropolitan Museum, des moulages de statues égyptiennes de provenance indéterminée, de qualité très douteuse et à des prix défiant toute velléité d’achat (un scribe présenté à plus de 4.000 fr);
- une volonté trop clairement affichée : vendre à tout prix;
- aucun lien avec le cadre et les collections du Louvre;
- un emplacement peu visible et peu favorable : en face de la très performante boutique RMN.

Cette expérience est riche d’enseignements et, dans le fond, assez rassurante. On constate, en effet, qu’il faut absolument présenter une spécificité des produits, en adéquation avec le monument ou le musée et également, que le public n’achète pas sans explications et a besoin d’une certaine cohérence. S’il ne retrouve pas les oeuvres qu’il vient de voir dans les salles du musée, il est totalement perdu.

## B. Les “marchands du temple” en quête de légitimité.

“On parle parfois des *marchands du temple*. La particularité des musées c’est d’être des temples où les prêtres cherchent à avoir des clients et où les commerçants veulent eux aussi des desservants du culte. Il faut arriver à faire fonctionner cette harmonie<sup>1</sup>”, analyse un professeur de l’Ecole du Patrimoine. L’expression, qui semblerait péjorative mais qui n’est qu’humoristique, est reprise par les commerciaux eux-mêmes. “Les marchands doivent rester à la porte du temple et l’activité commerciale bien circonscrite dans des points de ventes qualifiés” déclare le secrétaire général de Paris-Musées<sup>2</sup>.

Il faut reconnaître que ceux que nous appelons, un peu rapidement, les commerciaux ont longtemps été considérés comme des êtres étranges dont on redoutait les lubies et l’obsession de la rentabilité. La question de leur légitimation dans le monde muséal est un point qui semble aujourd’hui réellement important.

### a. Leur rôle.

P. J. BENGHOZI, qui a longuement étudié les rapports entre ces deux mondes remarque que, dans les musées, “le commercial n’est pas hiérarchiquement subordonné au muséal, mais il est clair qu’il accepte de se soumettre à un contrôle, ou au moins de s’auto-discipliner. Il ne reconnaît pas - et il ne lui est pas non plus reconnu - un rang égal au muséal. Celui-ci reste partout le domaine noble et prestigieux auquel il ne faut pas porter atteinte”. Et Benghozi conclut : “le commercial accepte un statut ancillaire<sup>3</sup>”.

Cette dernière remarque est juste sur le plan relationnel mais sur le plan statutaire, elle semble un peu exagérée car, bien souvent, les

---

<sup>1</sup> Bernard GALEY, *Musées et économie*, *Op. cit.* p. 69.

<sup>2</sup> Bernard NOTARI, *Interceca*, *Op. cit.*

<sup>3</sup> Pierre-Jean BENGHOZI, *Op. cit.*, p. 28.



responsables commerciaux ont des statuts particuliers et n'ont financièrement rien à envier aux conservateurs.

Cependant, souvent considérés comme des " tiroirs caisses", pour reprendre l'expression du directeur des espaces commerciaux du Louvre, ils souhaiteraient pouvoir apprivoiser leur environnement et voir leur rôle justement reconnu. Il faut préciser que nombre d'entre eux, qui avaient déjà fait leurs preuves dans le secteur privé, sont venus volontairement vers les musées, attirés par ce domaine qu'ils idéalisait souvent.

Leur rôle original les oblige à concilier constamment leur mission commerciale et la mission scientifique du musée pour lequel ils travaillent : ils considèrent ces objectifs comme complémentaires. Malgré un très net souci de rentabilité, les responsables commerciaux reconnaissent, notamment dans le domaine de l'édition, que leur mission scientifique reste prioritaire et qu'ils exercent ainsi leur métier dans cette contradiction permanente.

J.F. CHOUGNET, directeur des services éditoriaux et commerciaux de la RMN, très clairvoyant sur l'impact de ses services sur le fonctionnement de l'ensemble des musées nationaux, déclare que "le développement commercial n'est pas la panacée des musées européens ou américains : au Metropolitan Museum, les activités commerciales d'un montant de plus de 70 millions de dollars pour l'année 1990, ne procurent en réalité qu'une marge faible : 2% de son fonctionnement annuel<sup>1</sup>."

#### b. Leurs effectifs.

Selon l'importance de la boutique, les chiffres sont très variables, mais on peut légitimement être étonné par les effectifs <sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> cf. J.F. CHOUGNET, *Musées et économie*, *Op. cit.*, p. 117.

<sup>2</sup> on peut comparer ces effectifs à ceux d'une grande librairie comme le librairie Decitre, à Lyon, qui dans ses trois magasins de la place Bellecour emploie au total 70 personnes.

- une centaine de personnes<sup>1</sup> dépendent du services des espaces commerciaux de la RMN, auxquelles il faut ajouter les effectifs des trois grands musées qui ont une autonomie de gestion de leurs boutiques :  
 Louvre, au total, 150 personnes (permanents et temporaires)  
 Orsay, au total, 77 personnes<sup>2</sup> (dont 20 à temps partiel)  
 Versailles, 30 personnes,
- une vingtaine de personnes travaillent dans les boutiques de Paris-Musées,
- deux personnes sont employées à la boutique du musée des Beaux-Arts de Lyon

### c. Leur formation.

La plupart des responsables d'espaces commerciaux viennent du monde de l'édition et ont d'abord exercé le métier de libraire<sup>3</sup>. D'autres, comme au Louvre, viennent de l'industrie du luxe. Ces deux origines principales des responsables commerciaux sont révélatrices des domaines prioritaires des boutiques :

- la librairie qui reste incontestablement l'élément moteur de ces espaces (elle représente toujours un tiers du C.A. du secteur commercial de la RMN),
- les cadeaux , secteur plus récent mais en pleine croissance (à la RMN, le C.A. de ce secteur a augmenté de 49% entre 1991 et 1992) pour lequel la compétence de professionnels est un atout supplémentaire.

Dans le grands musées parisiens, les conservateurs ne sont jamais consultés pour le choix du personnel des boutiques, en revanche dans

---

<sup>1</sup> au Grand Palais, l'effectif est de 40 personnes : 12 permanentes et 28 avec des contrats à durée déterminée.

<sup>2</sup> au total 700 personnes travaillent au musée d'Orsay.

<sup>3</sup> Parmi les responsables rencontrés, avaient été libraires : le chef du service des espaces commerciaux et le directeur commercial des éditions de la RMN, la responsable du service commercial d'Orsay, celle du Grand Palais, la responsable des boutiques de Paris-Musées, celle de la boutique du musée des Beaux-Arts de Lyon,

les musées de région, le conservateur peut être amené à donner son avis. Les commerciaux ne souhaitent pas non plus avoir un conservateur dans leur équipe ou à leur tête : "chacun son métier", disent-ils. La seule exception, et non des moindres, à ce qui semble être une règle tacite, est le poste d'administrateur général de la RMN, occupé par Irène BIZOT, conservateur général du patrimoine.

D'après les responsables de ces services commerciaux, les vendeurs doivent avoir en priorité une formation à la vente et à la gestion et, si possible, une expérience en librairie. Les connaissances dans le domaine de l'histoire de l'art représentent un atout supplémentaire mais ne sont pas primordiales. Les responsables de ces boutiques redoutent même le personnel surqualifié dans ce domaine (comme c'était souvent le cas auparavant) car il y a alors inadéquation entre le poste et les connaissances.

Les critères de recrutement ont donc nettement évolué depuis quelques années comme l'affirment les intéressés<sup>1</sup> eux-mêmes : "la mentalité d'un bon commercial est à des années-lumières de la mentalité culturelle. Une politique commerciale doit être gérée par de vrais professionnels. Le plus grand danger, la dame désœuvrée qui a du goût." Cette dernière remarque représente encore une différence notoire avec le système américain où l'effectif des *Gift Shops* est souvent composé d'une forte proportion de *volunteers* (bénévoles), comme dans l'ensemble du secteur culturel. La mentalité française est différente et cherche à faire appel, dès que cela est financièrement possible, à des professionnels. Cependant de nombreux comptoirs de musées régionaux sont encore tenus par l'association des amis du musée.

---

<sup>1</sup> Fabienne de SEZE, Produits culturels, produits commerciaux, *BRISES*, sept. 1987 n°10, p. 111-114.

### 3. Comment expliquer le succès des boutiques de musées ?

La demande, l'attente du public, même si elle n'est pas encore réellement formalisée, est importante. Quand à l'offre, elle se diversifie de plus en plus comme en témoigne notamment la floraison de catalogues de vente par correspondance (VPC).

#### a. L'attente du public.

La hausse de fréquentation générale des musées a bien sûr incité un nombre croissant de visiteurs à entrer dans les boutiques. Considérées comme un service rendu aux visiteurs, elles sont, comme nous l'avons vu, bien perçues par le public qui le manifeste par un taux de satisfaction très élevé.

Le visiteur apprécie tout spécialement l'espace de liberté que constitue la boutique car c'est le seul endroit du musée où il se trouve placé dans un rôle actif. La boutique instaure un rapport plus détendu, plus personnel entre le visiteur et l'espace muséal<sup>1</sup>.

Par son achat, le visiteur exprime un désir d'appropriation des oeuvres et se sent également mécène du musée comme le remarque J.M. TOBELEM<sup>2</sup> : " les visiteurs de musées ont volontiers le sentiment qu'en achetant un objet dans la boutique du musée, ils apportent leur soutien à cette institution et contribuent par là même à sa bonne santé financière". Le visiteur estime valoriser son achat en le faisant au sein du musée.

En revanche, son attente n'est pas encore clairement formulée (faute d'investigations sérieuses dans ce domaine). Il se comporte, pour

---

<sup>1</sup> cf. C. CAMBOULIVES, *Projet d'un code de déontologie des musées français*, juillet 1993 (à paraître).

<sup>2</sup> J.M. TOBELEM, *Musées et culture : le financement à l'américaine*, éd. MNES (coll. *Museologia*), Mâcon, 1990, p. 171.

l'instant, plutôt en consommateur qu'en acteur, mais en consommateur avisé<sup>1</sup>.

#### b. La diversité de l'offre.

Ces boutiques ont considérablement amélioré la qualité et la diversité de leurs produits, allant même jusqu'à concurrencer très nettement les boutiques de cadeaux, notamment. "Les musées disposent d'un avantage supplémentaire par rapport à ces dernières, qui tient à l'unicité des reproductions tirées de leurs collections<sup>2</sup>".

Par ailleurs, ils bénéficient d'une telle image, que tout objet vendu dans un musée est considéré, a priori, comme un objet de qualité. La production de ces objets est donc un grand sujet de convoitise de la part des industriels et l'obtention d'une licence est considérée comme "un honneur de pouvoir commercialiser les produits portant le sceau du musée<sup>3</sup>".

Le catalogue des ventes de produits au sein des musées peut se diviser en quatre grands secteurs<sup>4</sup> : l'édition

l'image et l'audiovisuel

les cadeaux

la VPC .

#### (1) L'édition

Dans tous les cas de figure, la librairie garde un rôle "moteur" dans ces espaces commerciaux, elle est même, selon les conservateurs, la raison d'être de ces boutiques. Complément irremplaçable de la visite, la librairie est conçue autours des thèmes principaux du musée (moyen-âge à Cluny, architecture aux musée des Monuments Français, extrême-

---

<sup>1</sup> voir les résultats des ventes de l'exposition Toulouse Lautrec et le succès croissant des rayons librairie.

<sup>2</sup> J.M. TOBELEM, *Op. cit.*

<sup>3</sup> idem

<sup>4</sup> voir aussi, en annexe, la répartition du C.A. de la RMN par secteur.

orient au musée Guimet, XIXe à Orsay, architecture à Arcs-et-Senans...) qu'elle complète par une documentation plus large. C'est ainsi que l'on peut trouver des catalogues de musées étrangers, des ouvrages spécialisés en langue étrangère ... La souplesse d'approvisionnement de ces librairies est très appréciée des conservateurs et bien sûr du public qui se fidélise très nettement.

Mais la librairie est avant tout la vitrine des publications du musée (guides, catalogues, revues...). Son succès, qui ne faiblit pas, étonne en cette période de crise de l'édition.

### (2) L'image et l'audiovisuel.

La carte postale, comme nous l'avons vu, est toujours le produit le plus vendu et le plus rentable mais les conservateurs déplorent le nombre limité des références qui nuit à la représentativité de la collection.

L'audiovisuel ne représente encore qu'un très faible marché : les premières cassettes-vidéo à thèmes ou concernant les collections ont timidement fait leur apparition, mais la demande du public existe (les visiteurs du Grand Palais cherchent souvent une cassette-vidéo de l'exposition, produit qui n'existe pas encore).

Quant aux vidéodisques leur coût est encore assez dissuasif<sup>1</sup>. Conscients de la sous-exploitation de ce secteur, les services commerciaux, et notamment la RMN, comptent concentrer une partie de leurs efforts sur ce secteur. Malgré la présence dans un certain nombre d'établissements de bornes inter-actives, il faut noter que les musées sont absents du domaine des jeux-interactifs qui représentent pourtant un formidable outil pédagogique<sup>2</sup>.

### (3) Les produits

Sous ce chapitre, se retrouvent les moulages, les bijoux et les produits dérivés. Les critères de choix des oeuvres pouvant faire l'objet d'une reproduction sont de deux ordres :

---

<sup>1</sup> il faut noter que, dans ce domaine, les musées ont été des précurseurs car les premiers vidéodisques concernant les collections du Louvre datent de cinq ans.

<sup>2</sup> un projet existe cependant pour le musée d'Orsay.

- pour les conservateurs, il s'agit de reproduire un échantillonnage représentatif de l'ensemble de la collection, tout en tenant compte de l'état de conservation de l'original. La complémentarité et la sécurité sont donc les deux grands principes des conservateurs en cas de reproductions.
- pour les services commerciaux, les critères sont d'ordre techniques et financiers : ces reproductions doivent être de qualité et rentables.

Dans la réalité, ce sont souvent les services commerciaux qui sont demandeurs de reproductions que les conservateurs acceptent ou non (au Louvre existe la notion de *veto motivé* : le conservateur exprime par écrit le motif de son refus).

Les produits dérivés se déclinent maintenant en gammes (gamme Orsay, gammes Versailles ou Louvre, créées par J. Roszé, projet de gamme Khorsabad...) qui suscitent des achats d'impulsion de la part des visiteurs. En effet, le stylo Louvre, la montre Orsay ou la chaise-longue Versailles, malgré leurs qualités esthétiques indéniables, présentent peu de liens avec les collections elles-mêmes. Ce sont en fait des produits commerciaux, de qualité (trop chers aux goûts des conservateurs), qui ont pour but de promouvoir une image. Un troisième type d'acteurs intervient à présent dans ce secteur, il s'agit des créateurs de ces lignes. Ils doivent ainsi collaborer aussi bien avec les conservateurs qu'avec les services commerciaux.

#### (4) La vente par correspondance

Moins développée qu'aux Etats Unis, la VPC fait en France une entrée remarquée, depuis quelques années, dans le monde culturel : les institutions les plus prestigieuses cèdent à cette nouvelle tentation commerciale en éditant de somptueux (et coûteux) catalogues :

- la Comédie Française,
- la Bibliothèque Nationale et sa très récente gamme de produits déclinés sur le thème de "la Carte du Tendre",

- les Monuments Historiques, très performants dans le domaine des jeux, maquettes, éditions pour enfants et édition d'art,
- la RMN et ses deux catalogues annuels de VPC, auxquels s'ajoute maintenant une sélection de leurs plus grands succès (les *best*), diffusée avant l'été.

L'investissement pour de tels catalogues est énorme et certains services (Paris-Musées, Artcodif) regrettent de ne pouvoir s'offrir ce qui est encore un luxe. Peu de résultats sont publiés, dans ce secteur, il est donc difficile d'estimer la rentabilité réelle de telles opérations. En revanche, ce système donne de précieuses indications sur les goûts du public. On remarque ainsi qu'une grande majorité des achats se portent sur des produits traditionnels (à la RMN, 35% de la VPC concerne les moulages, 38% les cadeaux, 16 % les bijoux...). Les objets égyptiens sont toujours très appréciés, de même que les foulards mais les livres sont moins achetés par correspondance.



## B. MUSÉES ET BOUTIQUES SONT-ILS COMPATIBLES ?

A la lecture de ces données, de nombreuses questions essentielles se posent: que devient le service public face à ses ambitions commerciales? que pensent les responsables culturels de l'expansion de ces espaces commerciaux? Ne faut-il pas fixer, de façon urgente, les règles du jeu et déterminer, comme l'on fait les anglo-saxons, un code de déontologie des boutiques de musées?

### 1. Le service public face à ses ambitions commerciales

Dans la tradition française, les musées sont des services publics. Mais l'essor de leurs activités commerciales pourrait remettre en cause ce statut.

#### a. Concurrence avec le secteur privé

Dans le secteur de l'édition où un tirage à 5.000 exemplaires d'un livre d'art est un bon score, les résultats de la RMN font grincer les dents.

“Les musées ont des frais de structure moindres et l'avantage d'une clientèle captive à la sortie des expositions, ce qui leur permet de compter sur des ventes importantes et donc de pratiquer des prix plus bas<sup>1</sup>” déclarent les professionnels de l'édition. Ils reprochent également aux musées d'écouler leurs ouvrages sur leurs propres lieux de vente (à la RMN, 80% des ouvrages se vendent dans les boutiques de musées et le reste en librairies extérieures). A cela on peut rétorquer que ces milliers d'ouvrages vendus aux entrées d'expositions, en lien direct avec la manifestation, ne se vendraient peut-être qu'en quelques centaines d'exemplaires en librairies si les comptoirs de musées n'existaient pas : les visiteurs satisfaits achètent mais beaucoup n'auraient pas idée d'aller d'abord en librairie acheter un ouvrage sur l'artiste. En revanche,

---

<sup>1</sup> Laurence SANTANTONIOS, L'édition d'art publique sous expertise, *Livres Hebdo*, 2 avril 1993, p;31.

il serait intéressant et judicieux de calculer les “retombées” réelles des expositions sur l’ensemble des éditions d’art.

Quand les éditeurs privés souhaitent que la RMN s’en tienne aux seuls catalogues d’expositions et aux publications scientifiques, et qu’elle n’aborde pas les ouvrages de vulgarisation, il n’est pas évident que ce soit là leur intérêt à long terme. A ceux-là, la RMN répond d’ailleurs que sa mission est aussi de sensibiliser le plus grand public possible à l’art, et que les bénéfices réalisés avec les ouvrages des grosses ventes servent à compenser celles, très faibles, des catalogues scientifiques ainsi qu’à acheter des œuvres d’art pour les collections nationales.

D’après les conservateurs, la question de la concurrence avec le secteur privé est un faux problème et les difficultés peuvent être évitées : l’important est de bien préparer l’ouverture d’une boutique, par une concertation préalable avec les commerçants avoisinants, précise Mme CAMBOULIVES. Il faut déterminer les champs de compétences des uns et des autres : le musée restant attaché aux reproductions de sa collection et les boutiques et libraires privés, profitant de l’apport touristique, déclineront des thèmes plus larges.

A l’inverse, l’implantation d’une librairie de musée en plein secteur concurrentiel, comme c’est le cas pour le musée des Thermes de Cluny en plein quartier latin, s’avère un réel succès. Cet environnement est en fait très stimulant.

#### b. Rôle éditorial des musées

Entreprises de conservation et d’exposition, au départ, les musées ne sont-ils pas engagés dans une démarche éditoriale ?

La politique des services commerciaux et l’origine des responsables de ces services le laissent en effet croire. En majorité originaires de l’édition, ils adoptent dans le monde muséal des méthodes comparables. En établissant des catalogues de leurs meilleurs produits, en pratiquant parfois des promotions, les musées inquiètent leurs concurrents privés, qui les soupçonnent de concurrence déloyale.

Plus généralement, le musée n'est-il pas en train d'avoir un comportement d'éditeur ? Cette question s'adresse plutôt aux responsables commerciaux qu'aux conservateurs, mais vis à vis de l'extérieur, le musée forme un tout et son évolution déconcerte les observateurs.

## 2. Le point de vue des professionnels interrogés.

Dans le cadre de cette étude, il a paru primordial d'interroger les principaux intéressés, c'est à dire des conservateurs, des responsables de services commerciaux ou de boutiques, des économistes de la culture, des dirigeants du ministère de la Culture (voir la liste jointe en annexe). Leurs réponses à un questionnaire, identique pour tous, démontrent que le consensus est assez large et les divergences relativement rares.

### a. Les relations entre conservateurs et commerciaux

Au dire des deux parties concernées, ces relations existent, semblent même indispensables, et s'avèrent excellentes. Cependant, à part quelques exceptions, elles sont informelles et ponctuelles.

Dans les grandes structures, comme le musée du Louvre, seul un conservateur par département a des contacts réguliers avec les services commerciaux. Les autres ne sont pas censés en avoir, mais les chefs de services peuvent les provoquer en cas de nécessité. Officiellement, une commission "produits dérivés et cadeaux" a été créée par la direction du Louvre, en 1989. En fait, la première réunion de cette commission ne s'est tenue qu'en juin 1993, à la satisfaction générale des participants (conservateurs, responsables commerciaux, direction du Louvre).

En revanche, lors de l'inauguration de la librairie du Grand Louvre, les contacts entre conservateurs et commerciaux furent nombreux et

fructueux. De 1988 à 1990, de fréquentes réunions et échanges de vues permirent d'établir la liste des ouvrages proposés à la vente<sup>1</sup>.

Dans le domaine éditorial, les réunions régulières sont assez récentes, et spécialisées par thème (publications pédagogiques, scientifiques, ...).

Dans les musées régionaux, les contacts entre le conservateur et les responsables de la boutique sont presque quotidiens. Avec les services de la R.M.N., il s'agit plutôt de relations ponctuelles, en cas d'exposition (catalogues, produits dérivés, ...).

Les deux parties souhaitent même développer leurs échanges:

- les conservateurs pour pouvoir proposer une gamme de reproductions plus représentative de leurs collections,
- les commerciaux pour accélérer le contrôle de la qualité des reproductions et leur acceptation par les conservateurs, qu'ils reconnaissent comme indispensable.

Les conservateurs sont unanimes pour reconnaître que ces contacts avec le monde commercial font maintenant partie intégrante de leur métier. Responsables scientifiques de leur musée, ils le sont aussi de son image, et de toute reproduction d'éléments de leurs collections. Ils peuvent exercer leur droit de veto en cas de non conformité d'une reproduction avec l'esprit de l'oeuvre originale (les transferts de matériaux sont en général peu appréciés des conservateurs<sup>2</sup>).

Les conservateurs des musées de région, gestionnaires de leur établissement, sont beaucoup plus attentifs à la rentabilité commerciale des produits leur musée que leurs homologues des grands musées parisiens.

---

<sup>1</sup> cf. Marc PLOCKI, ancien responsable de la librairie du Louvre, et actuel directeur commercial des éditions de la R.M.N.

<sup>2</sup> On cite très souvent l'exemple d'une tablette cunéiforme du Louvre, en terre cuite, diffusée sous forme de presse papier en bronze.

**b. Le public des boutiques vu par les responsables des musées**

Visiteurs ou clients ? Il ne semble pas y avoir d'ambiguïté, le public de ces espaces commerciaux est d'abord et avant tout considéré comme un public de visiteurs du musée.

Les conservateurs admettent ne pas connaître ce public des boutiques, alors qu'ils estiment mieux identifier les visiteurs de leurs collections.

Côté commercial, les responsables ont des idées plus précises sur ce public, mais ils reconnaissent et regrettent qu'aucune étude détaillée n'ait encore été menée à une échelle déterminante. Intuitivement, ils décrivent ce public de la façon suivante:

- à Orsay, il s'agirait d'un public plutôt jeune (25-45 ans), parisien, et assez fidèle.
- au Louvre, où la fréquentation étrangère est de 75%, seul un visiteur sur 20 vient à la boutique (problème de signalétique et d'emplacement). Le directeur commercial projette en 1994 une étude approfondie des motivations et des modes d'accès des acheteurs.
- au Grand Palais, le comportement d'achat du public dépend très largement du thème des expositions. Une analyse des ventes par produit apporte des éléments approximatifs de connaissance. Il s'agit en tout cas d'un public très motivé, prêt à faire deux heures de queue pour accéder aux expositions, et très amateur de librairie.
- à Lyon, il s'agit surtout d'un public adulte qui vient à l'occasion d'expositions (la fréquentation baisse très sensiblement pendant les vacances scolaires car les touristes sont peu nombreux).

Une seule certitude : les achats sont effectués à la sortie du musée, exception faite des guides des collections utilisés pour documenter la visite. Et pourtant, la boutique sert parfois de point de rendez-vous de groupes avant une visite-conférence.

Dans toutes les boutiques aménagées récemment, et bien approvisionnées, on constate une nette fidélisation du public,

notamment en période de fêtes (Noël). Mais il n'y a pas, à proprement parler, de phénomène de saisonnalité car les touristes remplacent les visiteurs régionaux pendant les vacances.

D'une façon générale, la satisfaction du public est très nette puisque les vendeurs ne font état d'aucune plainte (ou presque) mais uniquement de compliments sur l'éventail de produits proposés. Les boutiques sont perçues comme des lieux accueillants.

### c. L'enjeu de ces espaces commerciaux

La première réponse presque instinctive à cette question est de dire que l'enjeu est d'ordre financier : rapporter des recettes au musée. Les sommes en jeu sont parfois considérables : la rentabilité est donc une obligation.

Les commerciaux soulignent que les recettes des boutiques sont affectées aux acquisitions, expositions et publications et que leur vocation est donc d'aider financièrement le musée dans sa mission scientifique.

Ces espaces ont aussi pour vocation de permettre au musée de diffuser ses publications et au public de trouver d'autres ouvrages complétant la visite du musée ou de l'exposition.

Quant au rôle proprement éducatif ou pédagogique des produits dérivés, il est considéré comme secondaire, mais non négligeable : les conservateurs ne se leurrent pas sur l'impact de la notice explicative, accompagnant la reproduction, même s'ils la considèrent indispensable et tiennent à en rester les rédacteurs.

### d. Compatibilité entre les musées et le commerce

Du côté des commerciaux, cette question ne semble plus être d'actualité: ils sont la preuve vivante de cette compatibilité. La raison invoquée est précisément le succès des boutiques, mais ils sont conscients que leur

fonction commerciale est, et doit rester marginale dans l'activité muséographique.

Les conservateurs qui reconnaissent avoir été "élevés dans la méfiance à l'égard du monde des marchands" sont un peu plus réservés. Ils admettent que le changement des mentalités est immense et qu'ils ont appris à connaître et à apprécier leurs nouveaux interlocuteurs. Cependant, ils tiennent à réaffirmer que le musée n'a pas une vocation commerciale, que cette fonction doit rester annexe et que sa seule raison d'être est d'obtenir des moyens supplémentaires pour l'enrichissement des collections publiques. Ils craignent des débordements de l'activité commerciale et soulignent que les reproductions d'oeuvres doivent garder un caractère exceptionnel : à trop utiliser et reproduire les collections du musée, il y a un risque de banalisation et, à la longue, un réel danger pour les oeuvres.

e. Mission principale d'un musée.

A cette question simple mais primordiale, les conservateurs répondent, aussi simplement, que la mission principale d'un musée est de faire connaître au public les oeuvres du passé en les maintenant en bon état et en les exposant au mieux. L'expression *faire connaître* est celle qui revient le plus souvent, avant même la notion de *conservation* ou d'acquisition. C'est donc la diffusion de ces richesses culturelles et artistiques qui représente, aux yeux des professionnels interrogés, la principale raison d'être d'un musée. Tous répètent que, même s'ils peuvent aider le musée dans son rôle de diffusion, les aspects commerciaux sont totalement annexes à cette mission.

### 3. Vers un code de déontologie des boutiques de musées .

Après quelques années d'expérience, une réflexion de fond sur le développement des activités commerciales dans les musées a été entreprise aussi bien par les conservateurs que par les responsables commerciaux. La question de l'existence même de ces boutiques ne semble pas devoir être remise en cause alors qu'elle n'est que rapidement mentionnée dans le code de déontologie professionnelle de l'ICOM<sup>1</sup> :

*“les boutiques de musées et autres activités commerciales du musée, ainsi que toute publicité s’y rapportant doivent être dans la ligne d’une politique clairement définie, concerner les collections et le but éducatif principal du musée et ne pas compromettre la qualité des collections<sup>2</sup>”.*

Les différents intervenants français souhaitent maintenant formaliser les missions de ces espaces commerciaux, tâche qu’ont entreprise les anglo-saxons il y a une dizaine d’années.

#### a. Une préoccupation commune.

##### *Le code d'éthique américain*

Exemple dans ce domaine, les américains ont créé en 1955 une association des boutiques de musées. Cette “*Museum Store Association* ” a publié, en 1981, un code d'éthique<sup>3</sup>, concis et très général, traçant les lignes principales de cette profession (voir le texte de ce code en annexe). Les cas de figure sont tellement divers qu’il leur a paru impossible, dans le code de déontologie, d’aborder ce sujet dans les détails. Ils tiennent cependant à définir la boutique comme “un

---

<sup>1</sup> adopté à l’unanimité par la 15<sup>ème</sup> Assemblée générale de l’ICOM réunie à Buenos-Aires en 1986.

<sup>2</sup> article 2.10 du code de déontologie professionnelle de l’ICOM. 1986.

<sup>3</sup> cf. Beverly BARSOOK, A code of Ethics for Museum Stores, *Museum News*, n°7760, p.50-52.



prolongement (*extension*) de l'orientation pédagogique du musée". Pour les américains, l'utilisation du terme *boutique* "possède une signification particulière et implique des obligations importantes à l'égard du public en termes de qualité et d'authenticité". L'ensemble de ce code, très axé sur le rôle pédagogique des boutiques, énonce leurs devoirs et détermine les limites à ne pas franchir<sup>1</sup>.

Une lettre d'information, intitulée "Must" (tout un programme!), fait le lien entre les adhérents de cette association<sup>2</sup>.

### *Le projet français.*

Dans cette mouvance, les conservateurs français ont entrepris, depuis 1990, un travail de réflexion, par l'intermédiaire de la commission "boutiques" de leur association, dans le but de rédiger, à leur tour, une charte des boutiques de musées français. En préambule, il sera précisé que l'acceptation du mot *boutique* ne doit pas être prise au pied de la lettre car "la recherche de ressources nouvelles selon une conception élargie des champs d'intervention du musée ne saurait se restreindre à une notion d'espace de vente *stricto sensu* . Il n'y a donc pas lieu d'exclure à priori des initiatives de création autres que celles d'une boutique<sup>3</sup>".

Cette charte aura comme rôle principal de "proposer information et conseil, et de faciliter un échange et une réelle synergie entre les musées".

Parallèlement à la préparation de ce code de déontologie, l'Association générale des conservateurs de France vient également de lancer une vaste enquête nationale, auprès d'un millier de musées français, intitulée "A vos boutiques". Le but est d'abord de recenser, pour la

---

<sup>1</sup> on remarquera notamment un petit couplet sur la protection de la nature et des espèces en voie de disparition .

<sup>2</sup> les anglais ont également une revue du même type intitulée *Museum Association Information Sheet*.

<sup>3</sup> extrait du projet d'un code de déontologie sur les boutiques de musées, transmis par C. CAMBOULIVES en juillet 1993.

première fois, ces boutiques et de connaître leur mode de gestion<sup>1</sup>, leur personnel, le type d'objets qu'elles proposent à la vente.

A côté des résultats chiffrés, une consolidation *éthique* de ces boutiques et la précision de leur rôle et de leur place au sein du musée se sont donc imposées aux différents intervenants.

#### b. Produits dérivés ou dérive de la production?

Les questions les plus nombreuses viennent de l'extension récente de ce secteur. Les avis des différents responsables commerciaux divergent sur la définition même de l'expression *produit dérivé* :

- pour le secrétaire général de Paris-Musées : " ni copies, ni reproductions, ces produits nouveaux évoquent la collection du musée en utilisant la direction artistique d'un professionnel de la création ou du design<sup>2</sup>".
- pour la responsable du département des espaces commerciaux de la RMN : " nous appelons produits dérivés toute reproduction qu'elle soit à l'identique, à la manière de ou inspirée d'un objet appartenant au musée<sup>3</sup>."
- pour la responsable des produits dérivés à la Caisse nationale des monuments historiques<sup>4</sup>, il s'agit d'un produit courant auquel on ajoute une plus-value<sup>5</sup>. Ce produit doit refléter la philosophie de

---

<sup>4</sup> les différents modes de gestion des espaces commerciaux dans les musées français pourraient faire, à eux seuls, l'objet d'une étude détaillée : depuis la régie municipale directe, en passant par l'association d'amis de musée ou la concession à un libraire, pour arriver aujourd'hui à de nouvelles solutions : la SEM (société d'économie mixte), une formule adaptée du GIPC (groupement d'intérêt public culturel) ou même l'EPIC (établissement public industriel et commercial), comme à la RMN. Bref, un véritable maquis juridique.

cf. Isabelle de KERVILLER et Pierre THENARD, *Musées et collections publiques de France*, n°197, 1992/4, p. 6-13 et J.M. PONTIER, J.C. RICCI et J. BOURDON, *Droit de la Culture*, Dalloz, 1990, p. 90-99.

<sup>2</sup> Bernard NOTARI, *op. cit. Interceca*, p.6.

<sup>3</sup> Odile BILLORET, La valorisation commerciale, *Musées et société*, *op. cit.*, p. 185-186.

<sup>4</sup> Mme de GOURCUFF, responsable des produits dérivés à la CNMHS.

<sup>5</sup> ex: cartes à jouer, papeterie ... déclinées sur un même thème (Louis XIV, Bicentenaire...)

sa “maison-mère” et prendre appuis sur sa marque, sur son identité.

Pour S. MOUMEM, auteur d'une étude<sup>1</sup> sur les produits dérivés dans les musées, “un produit dérivé entretient forcément des liens avec un objet, une matière qui lui préexiste et dont il va tirer une partie de ses qualités”.

Le concept est donc vague et laisse le champ libre à toutes sortes d'interprétations et de déclinaisons, il serait donc judicieux de s'entendre sur le sens que l'on donne à ces objets. Dans le fond, l'enjeu de ces produits semble être “moins la démocratisation des oeuvres culturelles qu'une promotion publicitaire qui se révèle très rentable” déclare S. MOUMEM.

*(a) Des innovations permanentes.*

Comme nous l'avons vu, le rôle des créateurs dans le domaine des produits dérivés est maintenant important. Dans le cas d'une exposition d'art contemporain, les produits peuvent également être conçus avec l'artiste lui-même<sup>2</sup>: la frontière entre le produit dérivé et l'oeuvre d'art elle-même s'estompe et l'on peut se poser la question de la nature même de ces objets.

*Les objets dérobés.*

Une des dernières innovations en date est l'invention, par le décorateur Yves TARALON, du concept d’*objet dérobé*. dont les premiers exemplaires ont été créés pour le musée d'Orsay en 1991. Voulant retrouver le charme intimiste du XIXe, le créateur décide de “rentrer dans l'intimité des tableaux<sup>3</sup>” en éditant des objets issus de l'oeuvre originale et fabriqués par des artisans réputés pour leur savoir-faire traditionnel. C'est ainsi que l'on peut se procurer :

---

<sup>1</sup> Sonia MOUMEM, *Les produits dérivés dans les musées*, Lyon, ARSEC (mémoire de DESS), 1992, 78 p.

<sup>2</sup> c'est la cas de l'exposition Niky de Saint-Phalle qui vient d'ouvrir au Musée d'art Moderne de la Ville de Paris. L'artiste a elle-même conçu des produits dérivés (poupées gonflables, pin's...) qui sont vendus à la sortie de l'exposition.

<sup>3</sup> Yves TARALON, *L'objet dérobé*, *Interceca*, n°3, 1992, p. 7.

- le torchon de la nature morte de Cézanne, fabriqué à Cholet,
- le carafon de cristal de Fantin Latour, fait par Ponthieux,
- le compotier de Cézanne, produit par les faïenceries de Malicorne,
- la perle de l'Olympia de Manet ...

La vocation pédagogique de cette expérience est évidente et l'expérience prouve, qu'après avoir vu l'objet dérobé dans la boutique, le visiteur cherche à retrouver l'original dans le musée. Par son acquisition, le visiteur s'approprie effectivement une portion du chef d'oeuvre, sans nuire à son intégralité. De plus, cet objet a été sélectionné pour son histoire, sa fonction traditionnelle qui permettent au visiteur d'appréhender physiquement les mêmes accessoires que l'artiste.

L'idée d'extraire un élément du tableau est intéressante, elle oblige le visiteur à l'examiner en détails, à regarder l'oeuvre d'un autre oeil, pour découvrir ensuite l'ensemble de la composition. Dans son dernier ouvrage, Claude LEVI-STRAUSS évoque l'importance de ces détails "dans un tableau, l'organisation du tout transpose à plus grande échelle celle des parties, chaque figure est aussi profondément pensée que l'ensemble<sup>1</sup>".

Malgré sa conception novatrice et son intérêt éducatif, *l'objet dérobé* ne semble pas être encore un grand succès commercial.

A côté de ces créations à but clairement pédagogique, d'autres idées, essentiellement commerciales, se développent.

### *Le musée est-il une marque à promouvoir ?*

C'est ce qu'affirment certains responsables commerciaux, comme le directeur des espaces commerciaux du Louvre, qui rêve tout haut de la création d'un "parfum Louvre<sup>2</sup>". Pour lui Le Louvre est une marque prestigieuse qu'il faut promouvoir et exploiter dans le domaine de l'industrie du luxe (on retrouve ici les mêmes arguments que pour

---

<sup>1</sup> Claude LEVI-STRAUSS, *Regarder, écouter, voir*, Paris, Plon, 1993, p. 29.

<sup>2</sup> Ce parfum serait créé par l'une des meilleures maisons françaises et *conditionné* dans de luxueuses reproductions d'objets du Louvre : la copie d'un flacon du nécessaire de Napoléon (pour les hommes) et celle d'un élément de toilette ayant appartenu à Mari-Antoinette (pour les femmes); ces deux objets originaux étant conservés au département des Objets d'art du Louvre.

ARTCODIF), en jouant, s'il le faut, sur un certain snobisme de la clientèle. Mais le collège des conservateurs généraux du Louvre est encore, à quelques exceptions près, assez réticent. Ceux-ci craignent l'exploitation à outrance d'un mot, d'un concept, qui risque de perdre tout lien avec son origine : le musée. De plus, les conservateurs régionaux précisent que cette notion de marque n'est valable que pour les grands musées parisiens, à réputation internationale, mais qu'elle serait sans effet dans le cas d'un musée *de province*.

Le même directeur des espaces commerciaux du Louvre affirme que, dans ce cadre tout à fait unique, il pourrait, à la limite, vendre n'importe quoi mais qu'il n'en est pas question car il estime que sa "mission est de garder l'image du Louvre". C'est donc autour de la signification de cette *image* que se situe le débat : les conservateurs considérant qu'un musée n'est pas une image mais une collection, donc une réalité tangible, et les commerciaux cherchant à exploiter le potentiel économique que représentent de tels trésors.

## (2) Le coin boutique des grandes expositions

De plus en plus fréquentées, ces boutiques d'exposition sont révélatrices de la politique commerciale des musées et peuvent présenter des aspects forts différents.

### (a) "L'effet Lautrec"

Annoncée à grands renforts médiatiques, cette exposition eut lieu au Grand Palais de février à juin 1992. Il s'agissait en effet de la première expérience, en France, de réservations préalables des tickets d'entrée<sup>1</sup> pour une exposition, dans le but de réguler le flux des visiteurs en leur évitant les longues files d'attente. De plus, le côté commercial de cette manifestation avait été particulièrement "soigné" : une tente de plastique blanche, en forme de pain de sucre (allusion au principal

---

<sup>1</sup> Sur le modèle des musées américains et anglo-saxons qui le pratiquent depuis plusieurs années, la RMN a d'abord testé ce système au château de Versailles. Pour l'exposition Toulouse Lautrec, un accord a été conclu avec la FNAC et Billetel. Après de nombreux problèmes au démarrage, ce système n'a peut-être pas fait toutes ses preuves et l'on remarque qu'il n'a, depuis cette date, été utilisé qu'une seule fois : pour l'exposition Matisse, en 1993, à Beaubourg.

sponsor Béghin Say) était installée devant l'entrée du Grand Palais. Très vite surnommé le *tipi*, ce supermarché muséal fit couler beaucoup d'encre<sup>1</sup>.

La fréquentation globale fut de près de 700.000 visiteurs et le chiffre d'affaires commercial espéré fut dépassé : 32,7 MF<sup>2</sup>. En comparaison , il faut savoir que les chiffres d'affaires des espaces commerciaux du Grand Palais, lors des autres expositions de cette même année 1992, s'étaient répartis ainsi :

7,5 MF	pour l'exposition sur les Etrusques
7 MF	„ les Vikings
2,6 MF	„ Picasso et les choses
1,4 MF	„ Manessier.

### *La gamme HTL*

Toute une gamme d'objets "déclinés à partir du monogramme qu'utilisait l'artiste pour signer ses oeuvres<sup>3</sup>", fut conçue et acceptée un peu à la hâte, semble-t-il, par la RMN : du service de porcelaine Bernardaud, aux cravates, pinces à cravates, boutons de manchettes, porte-clefs, écharpes, foulards, parapluies, assiettes en carton, serviettes en papier, tous estampillés HTL. Sans oublier les torchons, plateaux, et inévitables Tshirts et coffrets de pin's reprenant des thèmes picturaux de l'oeuvre de Lautrec, le summum étant atteint par le gant résille d'Yvette Guilbert, vendu avec la précision "taille unique, extensible, 195

---

<sup>1</sup> cf. également Sophie HAMLYN, Les galeries nationales du Grand Palais présentent Henri de Toulouse Lautrec, février-juin 1992, mémoire de fin d'études soutenu le 5 juin 1992 à l'Ecole supérieure de Commerce de Marseille. Cette étudiante qui a fait son stage au sein de la boutique Lautrec analyse le côté novateur de cette exposition : les réservations et le *tipi* (description, plan). Elle précise qu'après le succès commercial, une des grandes difficultés de la RMN a été de revendre le *tipi* !

<sup>2</sup> résultats communiqués par Odile BILLORET, chef du service des espaces commerciaux à la RMN.

<sup>3</sup> cf. catalogue spécial expo-Lautrec de vente par correspondance, 1992, éd. RMN, 12 p.

francs” ! En prime, des livreurs en tenue rouge “Lautrec” portaient à domicile le catalogue RMN, moyennant 95 francs<sup>1</sup>.

La répartition des recettes, par chapitre, s’est divisée ainsi :

- 60% livres
- 28% images
- 11% produits
- 1 % audiovisuel

Le catalogue Lautrec s’est vendu à 43.000 exemplaires<sup>2</sup> alors qu’en 1989, lors de l’exposition Gauguin qui attira un nombre équivalent de visiteurs (660.000), 80.000 catalogues avaient été vendus. On note donc un changement de comportement : une exposition, très grand public, présente des résultats de ventes fort différents, de très nombreux livres se sont vendus, ne concernant pas uniquement le thème de l’exposition. En revanche, le résultat de 11% pour la vente des produits dérivés paraît assez faible à l’égard de tout ce qui avait été investi et annoncé sur le succès de ce type d’objets.

### *La polémique*

Présenté comme un immense succès commercial dans la *Lettre du Ministère de la Culture*, tandis que la *Lettre des Musées de France* parlait du “must Lautrec”, son aspect commercial fut vivement critiqué par les conservateurs et la presse. A propos des produits déclinés, *Le Monde*<sup>3</sup> parlait des “accessoires du mieux-jouissant-culturel” et ajoutait “il est dommage que ce que l’on envie depuis toujours à Paris, son goût, souffre d’une telle médiocrité”.

### *Les leçons de cette expérience*

A l’issue de cette expérience, conservateurs et commerciaux sont unanimes : une charte de déontologie des musées français s’impose.

---

<sup>1</sup> cf. Laurence SANTANTONIOS, Le livre d’art n’a pas dit son dernier mot, *Livre Hebdo*, 3 avril 1992, p. 13.

<sup>2</sup> 9.000 ex. en librairies et le reste sur place.

<sup>3</sup> Laurence BENAÏM, Produits dérivés, *Le Monde*, 22 février 1992.

Dans un article intitulé " Boutique Lautrec, Haro sur le beau dais<sup>1</sup> !", les conservateurs regrettent le tapage fait autour du *tipi*, à tel point que l'on ne parlait presque plus de l'exposition elle-même. Ils regrettent eux-aussi la qualité médiocre et l'incohérence allant parfois jusqu'à la vulgarité des objets proposés. Ils préconisent une extrême vigilance quant à la qualité des produits et à leur adéquation au thème de l'exposition.

A la lecture des résultats (60% du C.A. pour les livres et 11% pour les produits), on peut effectivement s'étonner de l'ampleur de cette polémique dans le microcosme muséal. Ces résultats sont assez rassurants sur l'attitude des "visiteurs-consommateurs" face à quelques divagations des concepteurs de ces objets. En revanche, on ne peut que s'incliner devant le résultat global (plus de 32 MF) qui représente un record de librairie.

Le mot de la fin est sans doute venu du directeur des services éditoriaux et commerciaux de la RMN, qui dans une sorte de *mea culpa*, admet de remettre en cause certaines options. Ce qu'il appelle "une polémique un peu parisienne" a eu, à ses yeux, deux mérites : "celui de faire réfléchir sur les outils de valorisation des musées, et en particulier sur la RMN, et d'amorcer un débat sur la déontologie d'une activité commerciale<sup>2</sup>".

Cet exemple, encore unique en France, est très révélateur de l'état d'esprit de ces deux mondes, qui en général se complètent relativement harmonieusement, mais qui, dans ce cas précis, n'ont pas su accorder leurs stratégies, faute de temps, sans doute, et d'une méconnaissance du public visé, certainement. Le rapport plus que lointain de ces objets avec l'oeuvre du peintre était mis en cause. On trouve donc ici rassemblés bon nombre d'éléments évoqués dans cette étude :

- une exposition scientifique sur l'oeuvre d'un peintre très populaire (démocratisation de la culture);
- une coproduction de la manifestation entre la RMN et des partenaires privés (mécénat);

---

<sup>4</sup> *Musées et collections publiques de France*, n°197, 1992-4, p.54-55.

<sup>2</sup> Jean-François CHOUGNET, La RMN, grand ancêtre ou jeune loup, *Interceca*, n°3, octobre 1992, p.3.



des méthodes de communication et de réservation sophistiquées  
 (industrialisation de la culture);  
 une véritable "gamme de produits" conçus pour l'exposition  
 (vulgarisation de l'oeuvre d'art);  
 un espace de vente nettement à l'écart de l'espace d'exposition  
 (souci de ne pas mélanger les genres)...

et malgré toutes ces précautions, le résultat d'un *flop* médiatique. Deux éléments importants avaient, semble-t-il, été négligés : la coordination parfaite entre les services commerciaux et le commissariat de l'exposition et l'étude préalable de cet immense public et de ses attentes. Ce n'est pas parce qu'un public est large et nombreux qu'il ne s'intéressera qu'aux gadgets. C'est donc peut-être un phénomène relationnel et une méconnaissance sociologique qui ont suscité une telle polémique, un peu disproportionnée il est vrai, mais sans doute utile.

**(b) Une réussite unanimement reconnue :  
 l'exposition Amenophis III.**

Le succès de cette toute récente exposition prouve que la RMN a déjà tiré les leçons de l'expérience Toulouse Lautrec.

Préparée avec beaucoup plus de discrétion, mais tout aussi sérieusement et scientifiquement, cette manifestation a, elle aussi, été l'objet d'une attention toute particulière des services commerciaux.

Aucun battage médiatique n'a précédé l'inauguration si ce n'est la diffusion du catalogue<sup>1</sup> et des publications pour enfants sorties pour l'occasion<sup>2</sup>, et un concours de vitrines de librairies organisé, au printemps, dans toute la France autour du thème Aménophis III.

La couverture de presse, importante et élogieuse, s'est portée uniquement sur l'exposition (et non sur les produits comme lors de

---

<sup>1</sup> Amenophis III, le pharaon Soleil, éd. RMN 1993, 500 p. (relié, 95 ill. couleurs et 350 ill. noir et blanc. 350 francs).

<sup>2</sup> Amenophis III, pharaon, par Marie Sellier, éd. RMN 1993, 56p. (75 francs).  
 Quatre titres de la collection Mila Boutan (collages, coloriages) vendus environ 30 francs le volume : les dieux égyptiens, la frise égyptienne ..., éd. RMN/ Mila Boutan, 1993.

l'exposition Toulouse Lautrec). Pourtant l'effort commercial de la RMN était sans précédent :

- édition d'un très luxueux catalogue spécial<sup>1</sup> de VPC :  
24 pages couleurs, format A4;
- des reproductions d'objets provenant de musées étrangers :  
Metropolitan Museum, British Museum, musées du Caire, de Berlin et de Moscou;
- la création de quelques produits dérivés pour l'exposition;
- un grand comptoir de vente entre les deux étages de l'exposition;
- une importante librairie égyptologique à la sortie des salles d'exposition.

Les résultats sont assez parlants :	450.000	visiteurs
	10.000	catalogues vendus sur place
un C.A. global <sup>2</sup> de :	13,7 MF	se répartissant ainsi :
	66,4 %	librairie
	20 %	produits
	13,7 %	images

### *Pourquoi un tel succès ?*

Cette fois-ci, il n'y a pas eu de mélange des genres. Amenophis ne représentait pas un *must* mais l'art égyptien attire toujours des foules considérables et de tous âges<sup>3</sup>.

La cohérence des produits proposés et leur rapport direct avec les objets de l'exposition ont été appréciés : dans les 24 pages du catalogue de VPC, on trouve presque uniquement des moulages ou reproductions à l'identique (exception faite d'un Tshirt, d'un foulard en soie et d'un jeu sur les hiéroglyphes) et donc très peu de gadgets. Le catalogue de VPC a été élaboré avec un très net souci pédagogique : la première page

---

<sup>1</sup> Les musées de France. Le catalogue de l'Art au Quotidien (n°6), RMN 1993

<sup>2</sup> ce C.A. ne tient pas compte de la VPC dont les résultats ne sont pas encore connus et qui s'avéreront peut-être décevants et peu représentatifs car les envois ont subi les effets d'une grève postale.

<sup>3</sup> le département des Antiquités égyptiennes est le plus fréquenté du Louvre.

comporte un tableau chronologique de l'histoire égyptienne. La diversité des matériaux est également intéressante : moulages en résine, en métal, en faïence, reproductions de gravures de *la Description de l'Égypte* dont les planches sont conservées à la chalcographie du Louvre.

Les visiteurs n'ont donc pas été considérés comme des consommateurs d'assiettes en carton et de serviettes en papier mais comme des lecteurs potentiels d'ouvrages historiques ou artistiques et des amateurs de reproductions à l'identique d'œuvres de musées.

(c) Un comportement différent pour un même succès :  
Le Titien.

Cette exposition était présentée en même temps qu'Amenophis III, au Grand Palais, au printemps 1993. Le renom prestigieux de l'artiste, entourait cette manifestation d'une aura intellectuelle et artistique qui promettait un grand succès, certes moins populaire que Toulouse Lautrec.

Contre toute attente, la fréquentation s'avéra un peu moins importante que celle d'Amenophis III, mais on atteint tout de même un total de 421.759 visiteurs.

Sur le plan commercial, les résultats sont très différents et intéressants à analyser. Aucun catalogue de VPC, aucune vente d'objet n'avait été prévu. Les excellents résultats sont donc le fait de la seule librairie, ce qui confirme son rôle moteur au sein des musées.

Le catalogue s'est vendu, sur place à 14.000 exemplaires et les visiteurs ont, de plus, acheté de nombreux autres ouvrages.

Le C.A. global<sup>1</sup> est de 12 MF avec une répartition des achats :

- 87 % pour les livres
- 12 % pour les images
- 1 % pour l'audiovisuel

---

<sup>1</sup> résultats aimablement communiqués par le service des espaces commerciaux de la RMN.

La RMN semble donc avoir eu raison de ne prévoir, pour ce thème plus intellectuel, qu'une documentation bibliographique et iconographique, correspondant à l'attente d'un public relativement homogène.

### c. L'original et ses reproductions

Ces trois derniers exemples montrent l'urgence d'une réflexion plus approfondie sur la notion même de reproduction, sur les raisons de son succès, et sur les frontières entre l'original et ses reproductions. A quel moment un original diffusé en plusieurs exemplaires devient-il une reproduction?

L'idée de reproduction ou de déclinaison d'une oeuvre originale irrite certains, comme Claude LEVI-STRAUSS <sup>1</sup> : "L'oeuvre d'art doit rester telle que le créateur l'a conçue (...) Qu'on se permette de considérer qu'un chef d'oeuvre est une matière première dont les gens sans culture peuvent faire tout ce qu'ils veulent me révolte". Jusqu'où peut-on aller dans cette course à la réplique qui va parfois jusqu'à dénaturer l'oeuvre originale ?

Le succès de ces reproductions est indéniable, mais il serait intéressant de connaître les causes d'un tel engouement . Les explications divergent selon les auteurs<sup>2</sup>. Pour Jean BAUDRILLARD<sup>3</sup>, le prestige social, bref, le snobisme " a choisi de se signifier dans le passé". Pour lui, le passé tout entier rentre dans le circuit de la consommation. Mais pour pallier la difficulté de se procurer des antiquités, des originaux, se développe un important marché de la reproduction. "Paradoxe culturel, mais vérité économique : seule la contrefaçon peut encore satisfaire à cette soif d'*authenticité*" conclut-il.

---

<sup>1</sup> Claude LEVI-STRAUSS, interview au *Figaro*, le 26-7-1993.

<sup>2</sup> voir aussi Umberto ECO, *La guerre du faux*, Paris, Livre de Poche (coll. Biblio Essais), 1992.

<sup>3</sup> Jean BAUDRILLARD, *Le système des objets*, Paris, Gallimard (coll. Tel) 1968 (réédition 1992, p.118-119).

Aujourd'hui, le succès de ces reproductions d'oeuvres de musées obéissent également à un phénomène de mode, car les produits dérivés permettent de les *adapter* au goût du jour.

#### d. Le contact direct avec l'oeuvre originale

Les reproductions n'ont-elles pas également tendance à supplanter l'original, comme le déplore encore, de façon un peu caricaturale, M. FUMAROLI : "on est décidément entré dans l'époque où la diapositive commentée tient lieu d'oeuvre d'art, et devient à la limite l'objet même du Musée, sa raison d'être puisque plus colorée, plus lisible, plus lumineuse et plus propice à la glose que l'original mystérieux et opaque<sup>1</sup>".

Le premier danger serait donc de perdre le contact direct avec l'oeuvre originale, mais rappelons que les mêmes craintes ont été exprimées vis à vis du théâtre lors de l'apparition du cinéma, puis vis à vis du cinéma lors de l'apparition de la télévision, et que la mort des uns ou des autres a déjà été annoncée à maintes reprises. Ces répliques peuvent effectivement favoriser le contact avec l'original : les employés des boutiques répondent à de fréquentes questions des visiteurs cherchant l'emplacement de l'oeuvre originale dans le musée.

Un second danger serait que ces splendides espaces commerciaux attirent tellement les visiteurs qu'ils les retiennent dans leurs rayons au lieu de les inciter à aller voir les salles du musée. Les différentes personnes interrogées sont unanimes pour affirmer qu'il n'y a pas lieu de s'alarmer<sup>2</sup>. Si une personne est entrée dans un musée, c'est bien pour voir les collections. Quand une boutique attrayante existe, ce n'est qu'un

---

<sup>1</sup> Marc FUMAROLI, *Op. cit.*, p. 264.

<sup>2</sup> le seul cas contraire cité est celui de groupes de japonais qui n'entreraient au musée du Jeu de Paume que pour acheter un foulard ou un T-shirt dont ils connaissent déjà les tarifs. Il ne s'agit alors plus d'une démarche à but culturel, ils n'entrent dans le musée que pour effectuer un achat précis.

service supplémentaire. Les responsables commerciaux déplorent d'ailleurs souvent que trop peu de visiteurs du musée n'accèdent à leurs points de vente.

Si elles ne favorisent pas toujours le contact direct avec l'original, ces reproductions semblent assouvir un certain *désir d'appropriation*<sup>1</sup> des chefs d'oeuvre, de la part du visiteur-acheteur. Il peut ainsi poursuivre chez lui, le dialogue qu'il a entamé pendant la visite avec les oeuvres du musée.

---

<sup>1</sup> cf. Jean-Michel TOBELEM, Les activités commerciales des musées, *Musées et culture : le financement à l'américaine*, p. 172-173.

## CONCLUSION

Phénomène nouveau entraînant un engouement manifeste du public, ces boutiques de musées n'en sont pas moins une remise en cause du rôle du musée, de ses administrateurs et de ses collections.

Les conservateurs, qui émettent un certain nombre de réserves, justifiées, en sont conscients. Les responsables commerciaux qui, peu à peu, s'imposent dans le monde des musées, souhaitent favoriser l'essor de ces espaces en présentant au public une sélection toujours plus large de reproductions d'oeuvres du musée. Quant au public, que l'on a peu interrogé jusqu'ici, il ne semble pas s'inquiéter de l'expansion de ce secteur, bien au contraire, il l'accueille très favorablement. Le débat sur la légitimité des activités commerciales au sein des musées est donc un débat interne et, peut-être, disproportionné.

Globalement, on note une méconnaissance réciproque, et sans doute involontaire, des différents acteurs de cette scène. Les conservateurs connaissent encore mal les exigences d'une bonne gestion commerciale, les commerciaux n'ont pas les éléments scientifiques pour juger de l'opportunité de développer telle ou telle gamme, et les deux groupes réunis ont encore une connaissance imprécise de leur public et de ses attentes. En revanche, ils sont tous très conscients de leur mission pédagogique commune.

Avant d'être une source de profit, la boutique est bien souvent un service rendu aux visiteurs et un formidable outil de diffusion des publications du musée. Créée au départ autour de quelques ouvrages, la librairie reste l'élément moteur de ces espaces.

Les plus grandes inquiétudes proviennent du secteur des *produits*. Depuis les premières chalcographies et les moulages, de nouveaux types de reproductions ont été conçus : les produits dérivés, puis les produits déclinés et (enfin ?) les objets dérobés. Quelle sera la suite de cette liste? Quelle nouvelle formule va-t-on trouver ? Rappelons toutefois que ce secteur ne représente, pour l'instant, qu'un faible pourcentage des ventes<sup>1</sup> de ces boutiques.

L'expérience prouve que le public aime retrouver dans la boutique les objets qu'il a vus et appréciés lors de sa visite. Certaines tentatives peu concluantes, comme celle des Pyramidions, confirment qu'un minimum de cohérence est indispensable et que les reproductions présentées doivent être en adéquation avec la nature du musée. Or, la tendance actuelle des responsables commerciaux est de diversifier leur offre et de proposer des reproductions d'oeuvres d'autres musées<sup>2</sup>. Ces boutiques ne vont-elles pas perdre ce qui les différencie des autres

---

<sup>1</sup> pour la RMN, le secteur des *produits* représente, en 1992, 14% des ventes de l'ensemble de ses espaces commerciaux (voir tableau en annexe).

<sup>2</sup> notamment à la boutique du Louvre où il est fortement question de présenter des vitrines de reproductions des grands musées du monde.



boutiques de cadeaux, c'est à dire l'allusion directe à la collection de leur établissement et leur statut de complément à la visite?

A l'inverse, on pourrait aussi se demander si ces boutiques n'ont pas finalement vocation à devenir de véritables fonds documentaires en proposant à la vente une très large palette de reproductions, de toutes provenances ?

En revanche, cette démarche de diversification des produits paraît poser moins de problèmes dans le secteur de la VPC pour lequel l'origine de l'objet et la notion de collection importent moins.

A l'heure où *Virgin Megastore* va s'installer dans la galerie commerciale du Carrousel du Louvre, entourée d'espaces de restauration rapide, les dangers de dérapages se multiplient. La rentabilité de tels locaux doit-elle être le seul argument ? Une cohérence de qualité n'est-elle pas indispensable dans un tel environnement ? Certains se réjouissent déjà de voir, pour la première fois, les boutiques de la RMN, et notamment la librairie, côtoyer ainsi l'un de ses principaux concurrents et se félicitent de l'ouverture de ce qui semblait être un secteur réservé au service public.

Outre le choix des reproductions et autres produits dérivés en vente dans les boutiques de musées, il faut donc élargir la réflexion sur le choix des commerces qui ont leur place aux abords des musées (et qui, par là, profitent, entre autres avantages, de l'autorisation de l'ouverture dominicale).

Quand un visiteur sort d'une exposition ou d'un musée qu'il a apprécié, il tient à repartir avec un souvenir de ce moment "de délectation" : la boutique représente alors un potentiel de vente formidable, et ceci - les résultats le montrent - malgré la morosité ambiante et la conjoncture économique défavorable . Le créneau culturel s'avère être un marché exceptionnel . Très convoité, il faut donc le protéger en le dotant d'une législation adaptée et en déterminant une déontologie qui tienne compte à la fois d'une gestion rentable de ces espaces et du rôle pédagogique de ces boutiques.

## ANNEXES

- Code d'éthique de l'association américaine des boutiques de musées.
- Résultats commerciaux de la RMN pour 1992
- Bibliographie
- Liste des personnes contactées
- Liste des sigles utilisés

# THE MUSEUM STORE ASSOCIATION

## Code of Ethics

The role of the museum store has changed dramatically over the past decade. It has evolved from a souvenir stand and security station for the gallery to a retail operation of great importance as a source of income for many museums. The Museum Store Association was established to promote professional standards and to foster a climate of integrity

within the museum store profession. The diversity of museum stores makes it impractical to address specific ethical issues which may arise for each. Nevertheless, a code of ethics can be established for museum store professionals. The museum store is primarily an extension of the educational aspect of the museum. It is the responsibility of the museum administration and the museum store manager to collaborate on a policy that will reflect this community of interest and purpose.

The use of the term "museum store" has specific meaning and carries with it important obligations to the public to ensure quality and authenticity. Improper use of the term is not condoned by the Museum Store Association, particularly by institutions which are clearly not museums.

### MANAGEMENT AND PERSONNEL

Since public perception of the museum store is closely tied to the parent institution it is the responsibility of the museum store personnel to be fully aware of the source, quality, authenticity and educational worth of all items sold at the store. Misrepresentations, whether intentional or not, reflect upon the reputation not only of the museum store, but the museum as well. All museum store personnel, whether paid or volunteer, are museum employees; therefore, ethics for store personnel must apply equally to both. Volunteer store management requires the same conscientious application of ethical standards. Volunteer managers are ethically obligated to ensure that their volunteer status is not used as an excuse to exploit the commercial role of the museum store at the expense of its educational function.

It is unethical for museum store personnel to use their museum affiliation for personal profit or to endeavor in any activity which may compromise the integrity of the institution or undermine the public confidence.

### REPRODUCTIONS, REPLICAS AND DERIVED PRODUCTS

The policy regarding the propriety of manufacturing reproductions, replicas and derived products

varies from museum to museum. Their sale in museum stores must be carefully regulated because of the ease with which they may be misperceived by the public. The use of a standardized terminology in the production, promotion and sale of reproductions, replicas and derived products is indispensable. All reproductions and replicas must be clearly and indelibly identified as such. Advertising which implies that reproductions are in fact original works is unethical, misleading and in some instances illegal. Likewise any representation which suggests that the value of a reproduction appreciates is unacceptable.

### DEACCESSIONED MATERIALS AND THE MUSEUM STORE

The sale of any deaccessioned material through the museum store is unacceptable. Even though the item may have been properly deaccessioned, the public may perceive the transaction as the museum store participating in the liquidation of the museum's collection. Therefore, no deaccessioned item should be ever sold through the museum store.

### CHILDREN IN THE MUSEUM STORE

The museum store enjoys a unique relationship with children that requires special attention to their educational needs. The museum store is obligated to select items for children which are educational and safe. Store personnel should promote the educational benefit of the transaction itself.

### ENDANGERED CULTURAL AND NATURAL HERITAGE

The sale of any object or any merchandise which is manufactured from or incorporates parts of any endangered species is a grievous offense against the moral principles upon which museums are established. Sale of illicitly acquired antiquities is offensive to the affected cultures and destructive to archeological sites. The Museum Store Association fully supports existing laws and recognizes the need for their rigid enforcement in order to preserve and protect our dwindling cultural and natural resources from wanton commercial exploitation.

Museum Store Association, Inc.  
260 Cherry Lane  
Doylestown, Pa. 18901

**CHIFFRES D'AFFAIRES  
DES ESPACES COMMERCIAUX  
DE LA REUNION DES MUSEES NATIONAUX  
POUR L'ANNEE 1992**

Résultats aimablement transmis, avant leur publication, par le service des espaces commerciaux et le service de la communication de la RMN.

## Résultats Espaces Commerciaux 1992

Chiffre d'affaires des espaces

**Librairies de Musées: 214,5 MF HT**

Chiffre en progression de 15% par rapport à 1991 (186,6 MF)

**Boutiques: 9,67 MF HT**

Chiffre en baisse de 0.3% par rapport à 1991 (9,69 MF)

**Grand Palais: 50,5 MF HT**

Chiffre en progression de 139% par rapport à 1991 (21,2 MF)

Répartition par exposition:	Toulouse Lautrec	29,7 MF
	Les Vikings	7 MF
	Les Etrusques	7,5 MF
	Picasso et les choses	2,6 MF
	Manessier	1,4 MF
	Librairie	1,75 MF

**GLOBAL: 274,6 MF HT**

Chiffre en progression de 26% par rapport à 1991 (217,5 MF)

**VPC: 35,5 MF HT**

Répartition du C.A. (millions de francs)

	Images	Audio	Pub RMN
<b>LIBRAIRIES</b>	65,8	7,4	68,4
<b>%</b>	25%	3%	26%

Librairie	Produits
84,8	38,6
32%	14%

Entrées 1992 10 150 000 dont 7 500 000

{ Louvre	3,4
{ Orsay	1,8
{ Versailles	2,3

chiffre d'affaires commercial hors taxe par nature de produits  
(en millions de francs)

	1992	1991	variation en MF	variation en %
Publications grand public	50,87	41,01	9,86	24%
Publications scientifiques	2,38	2,14	0,24	11%
Catalogue d'exposition	37,45	28,73	8,72	30%
Revue du Louvre	3,28	2,78	0,50	18%
Images (dont extérieur 12,4)	67,43	54,44	12,99	24%
Audiovisuel (dont extérieur 5,3)	7,64	5,71	1,93	34%
Agence photographique	5,68	6,95	-1,27	-18%
Chalcographie	2,83	2,68	0,15	6%
Moulages en plâtre	1,70	1,53	0,17	11%
Moulages en résine	16,19	16,91	-0,72	-4%
Moulages en bronze	2,52	2,13	0,39	18%
Bijoux	11,42	11,15	0,27	2%
Cadeaux	24,26	16,55	7,71	47%
Publications d'autres éditeurs (activité de librairie)	84,93	68,93	16,00	23%
Divers	0,79	0,93		
<b>Total</b>	<b>319,4</b>	<b>262,6</b>	<b>56,8</b>	<b>22%</b>

18/02/93

chiffre d'affaires commercial hors taxe par visiteur payant et par musée  
(en francs, hors droit d'entrée)

	1992	1991	variation en F	variation en %
<b>Musées parisiens</b>				
Arts d'Afrique et d'Océanie	6,40	4,15	2,25	54%
Arts et traditions populaires	31,92	35,84	-3,92	-11%
Moyen-Age, Cluny	24,23	16,70	7,53	45%
Eugène Delacroix	8,00	4,32	3,68	85%
Arts asiatiques, Guimet	30,65	29,28	1,37	5%
Hébert	11,03	7,40	3,63	49%
Louvre	28,21	28,20	0,01	0%
Monuments français	9,87	5,52	4,35	79%
Orangerie des Tuileries	20,65	16,04	4,61	29%
Orsay	32,11	29,57	2,54	9%
Picasso	18,34	16,46	1,88	11%
<b>Moyenne pour les musées parisiens</b>	<b>27,77</b>	<b>26,57</b>	<b>1,20</b>	<b>5%</b>
<b>Musées en région parisienne</b>				
Antiquités nationales	21,26	21,31	-0,05	0%
Château de Blérancourt	3,97	2,99	0,98	33%
Château de Compiègne	4,54	4,84	-0,30	-6%
Château d'Ecouen	14,28	10,98	3,30	30%
Château de Fontainebleau	7,38	8,31	-0,93	-11%
Château de Malmaison et Bois-Préau	7,24	5,87	1,37	23%
Granges de Port-Royal	8,22	7,01	1,21	17%
Céramique, Sèvres	11,70	10,79	0,91	8%
Château de Versailles	9,90	7,10	2,80	39%
<b>Moyenne pour les musées en région parisienne</b>	<b>9,76</b>	<b>7,52</b>	<b>2,24</b>	<b>30%</b>
<b>Musées des autres régions</b>				
Adrien Dubouché, Limoges	14,57	6,53	8,04	123%
Chagall, Nice	19,51	18,19	1,32	7%
Les Eyzies-de-Tayac	1,67	1,95	-0,28	-14%
Napoléonien, Ile d'Aix	2,80	3,75	-0,95	-25%
Africain, Ile d'Aix	1,57	2,97	-1,40	-47%
Magnin, Dijon	5,88	2,63	3,25	124%
Maison Bonaparte, Ajaccio	1,56	1,56	0,00	0%
Mouilleron	4,44	3,89	0,55	14%
Château musée de Pau	4,85	4,02	0,83	21%
<b>Moyenne pour les musées des autres régions</b>	<b>8,18</b>	<b>6,24</b>	<b>1,94</b>	<b>31%</b>
<b>Moyenne pour les musées</b>	<b>21,18</b>	<b>19,65</b>	<b>1,53</b>	<b>8%</b>

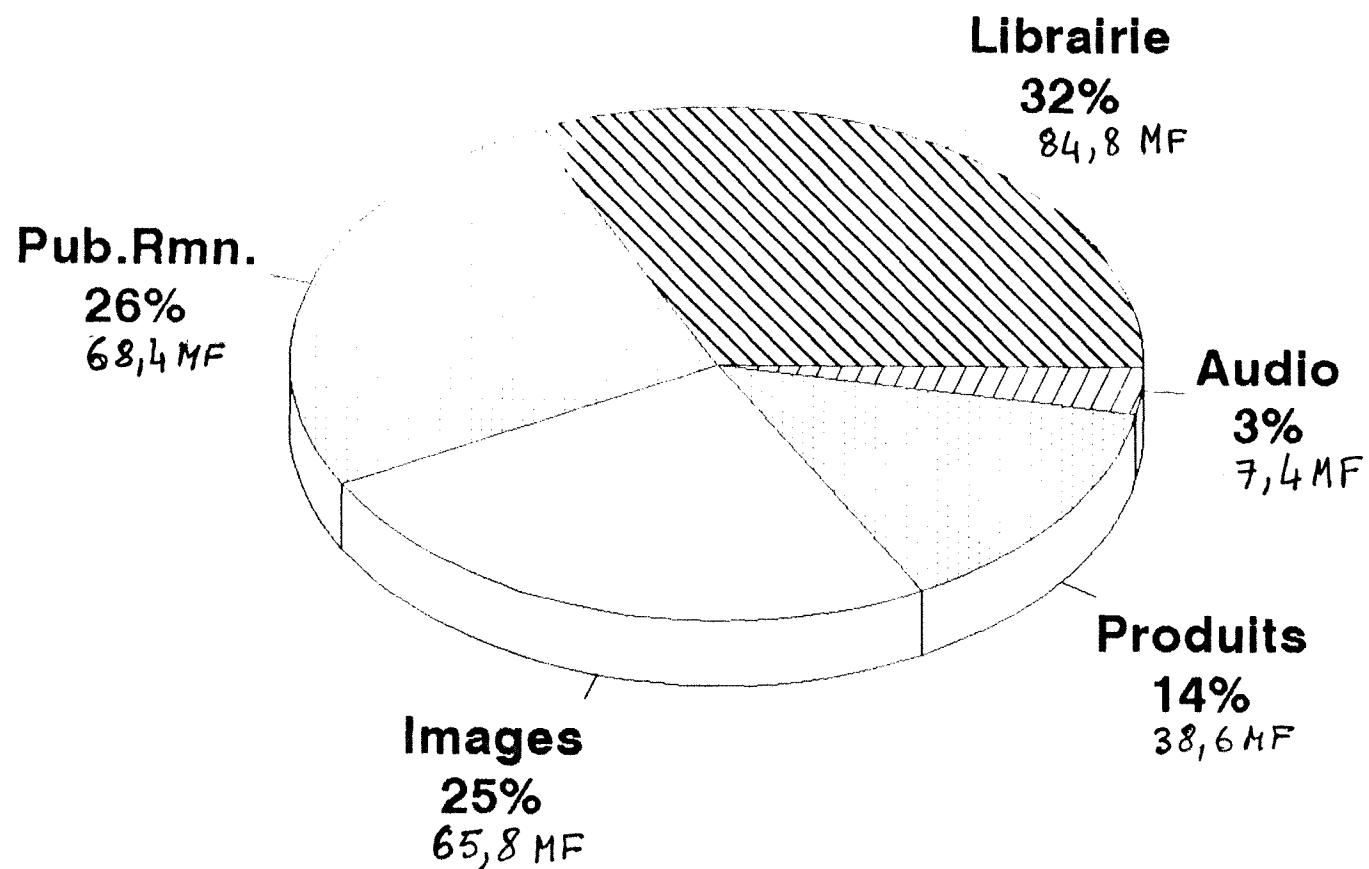
chiffre d'affaires commercial hors taxe par point de vente  
(en millions de francs)

	1992	1991	variation en MF	variation en %
<b>Dans les musées</b>				
Louvre	95,65	89,84	5,81	6%
Orsay	59,16	54,94	4,22	8%
Château de Versailles	26,37	17,40	8,97	52%
Picasso, Paris	5,78	5,48	0,30	5%
Orangerie	6,77	4,24	2,53	60%
Moyen-Age, Cluny	3,46	1,83	1,63	89%
Delacroix	0,27	0,10	0,17	170%
Hébert	0,03	0,02	0,01	50%
Arts d'Afrique et d'Océanie	0,90	0,56	0,34	61%
Arts et traditions populaires	0,57	0,75	-0,18	-24%
Arts asiatiques, Guimet	3,38	3,55	-0,17	-5%
Monuments français	0,19	0,12	0,07	58%
Blérancourt	0,03	0,02	0,01	50%
Compiègne	0,25	0,29	-0,04	-14%
Fontainebleau	2,30	2,41	-0,11	-5%
Saint-Germain-en-Laye	1,22	1,08	0,14	13%
Magny-les-Hameaux	0,06	0,06	0,00	0%
Malmaison	0,38	0,37	0,01	3%
Bois-Préau	0,04	0,03	0,01	33%
Céramique, Sèvres	0,29	0,31	-0,02	-6%
Ecouen	0,43	0,33	0,10	30%
Chagall, Nice	2,14	1,89	0,25	13%
Napoléonien, Ile d'Aix	0,05	0,07	-0,02	-29%
Africain, Ile d'Aix	0,01	0,02	-0,01	-50%
Ajaccio	0,09	0,09	0,00	0%
Les Eyzies-de-Tayac	0,12	0,20	-0,08	-40%
Pau	0,48	0,43	0,05	12%
Mouilleron	0,02	0,03	-0,01	-33%
Adrien Dubouché, Limoges	0,25	0,11	0,14	127%
Magnin, Dijon	0,05	0,02	0,03	150%
<b>Expositions</b>				
Grand Palais	50,56	21,18	29,38	139%
<b>Boutiques</b>				
Forum des Halles	3,21	3,37	-0,16	-5%
Victor Hugo	1,26	1,55	-0,29	-19%
Trocadéro	4,17	3,80	0,37	10%
Abbaye	1,31	0,87	0,44	51%
Etienne Marcel	0,61	0,10	0,51	NS
Agence photographique	5,77	7,04	-1,27	-18%
Autres musées	1,26	0,03	1,23	NS
Dépôts, salons	3,38	1,10	2,28	207%
Diffusion	37,12	36,96	0,16	0%
<b>Total</b>	<b>319,4</b>	<b>262,6</b>	<b>56,8</b>	<b>22%</b>



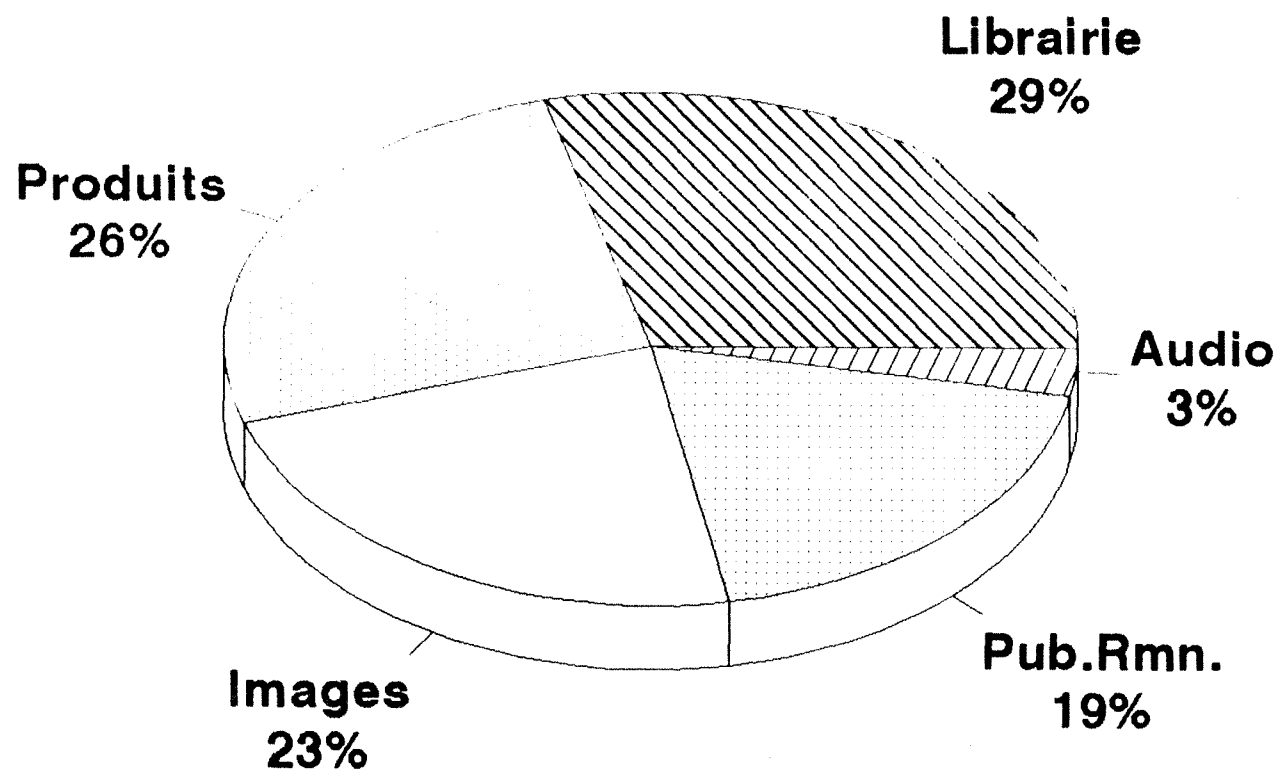
# Librairies R.M.N.

Répartition du C.A. ht. 1992 = 274,6 MF



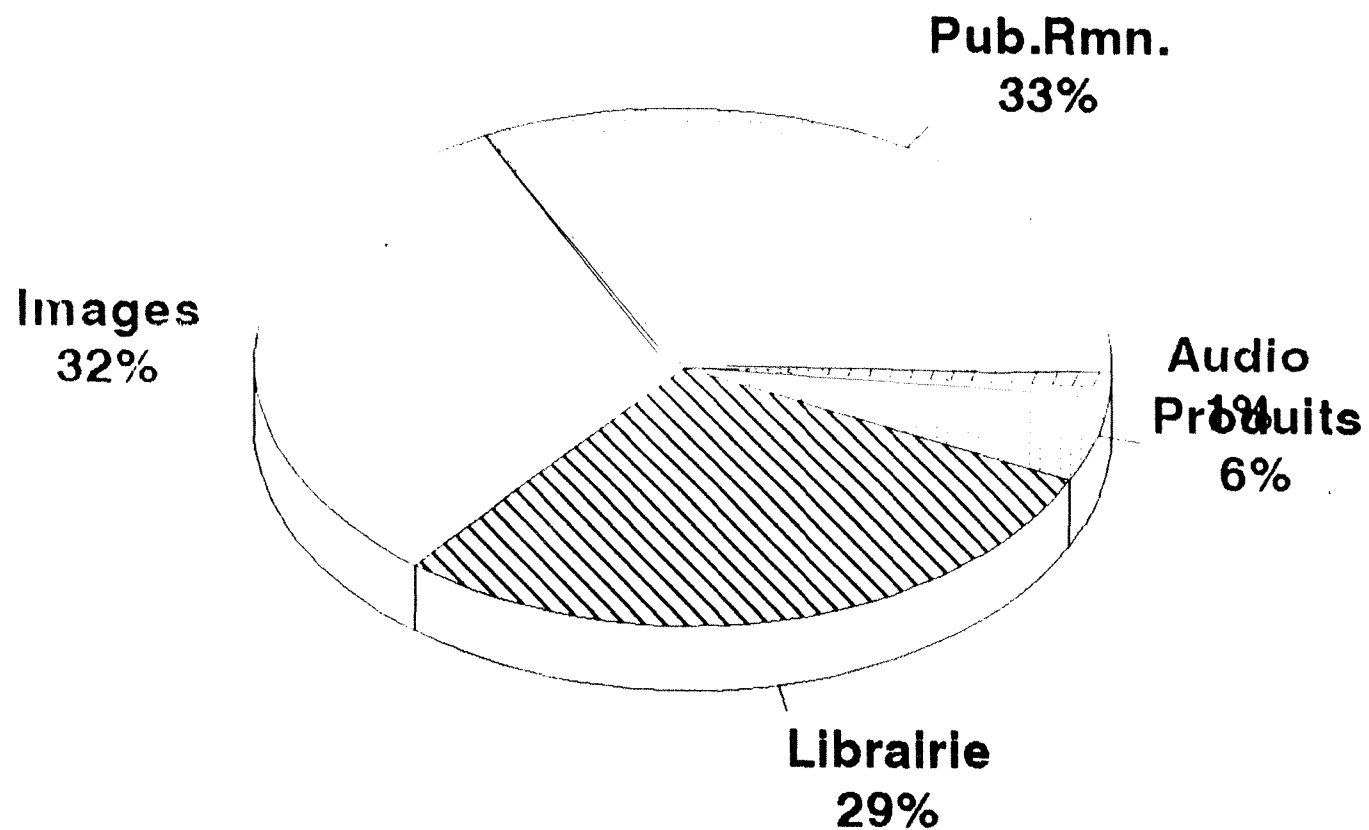
# Louvre

Répartition du C.A. ht. 1992



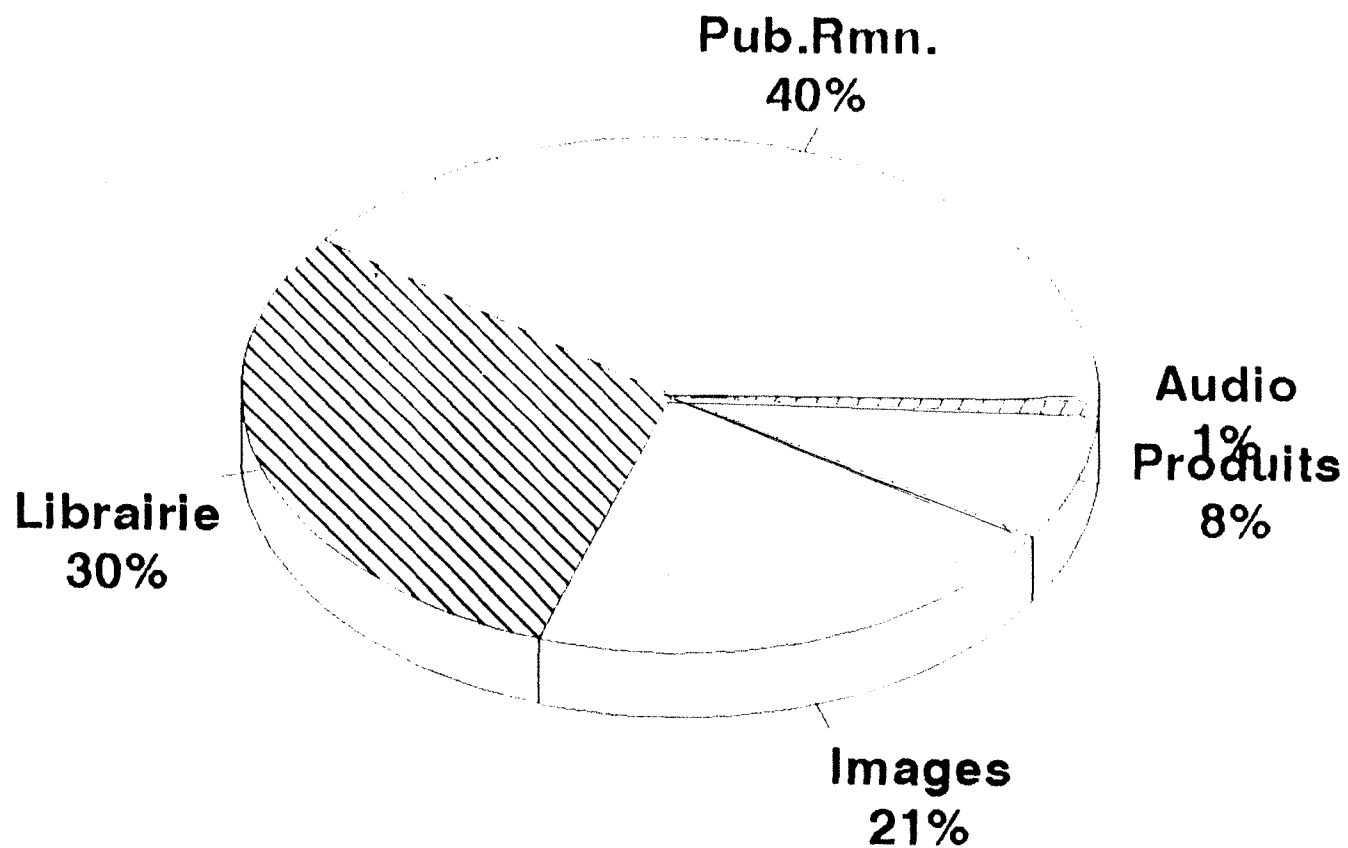
# Orsay

Répartition du C.A. ht. 1992



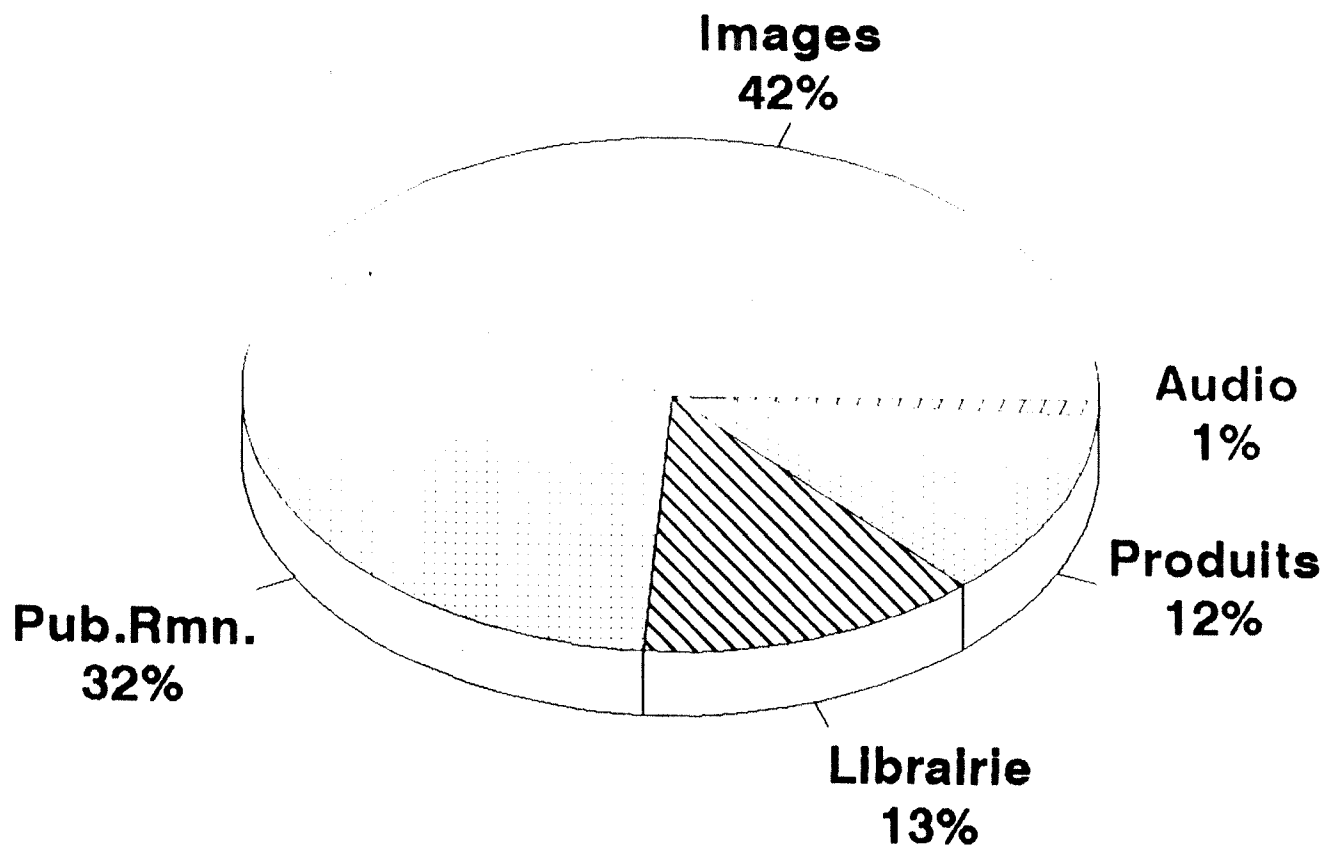
# Grand Palais

## Répartition du C.A. ht. 1992



# Picasso

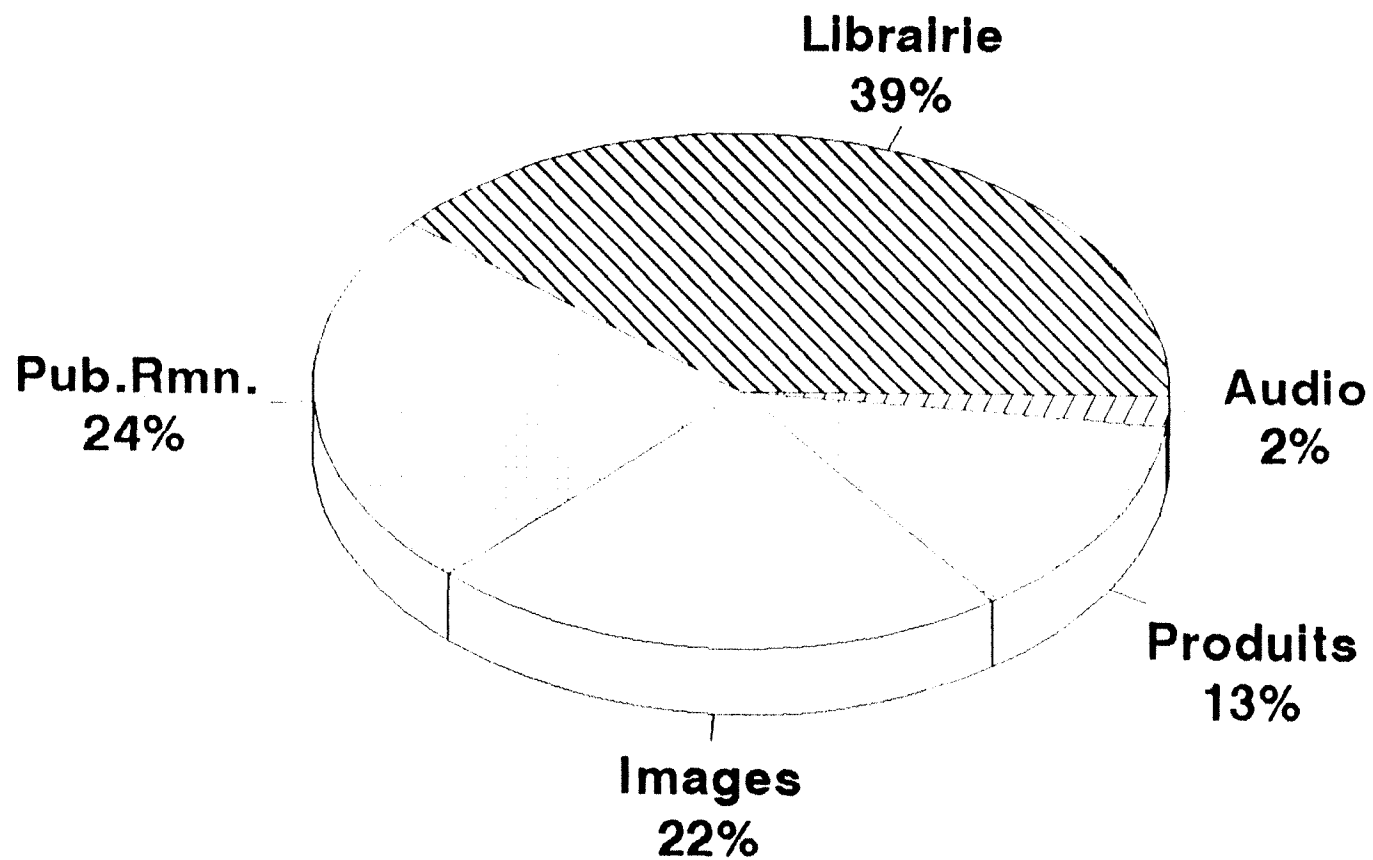
Répartition du C.A. ht. 1992



# Cluny

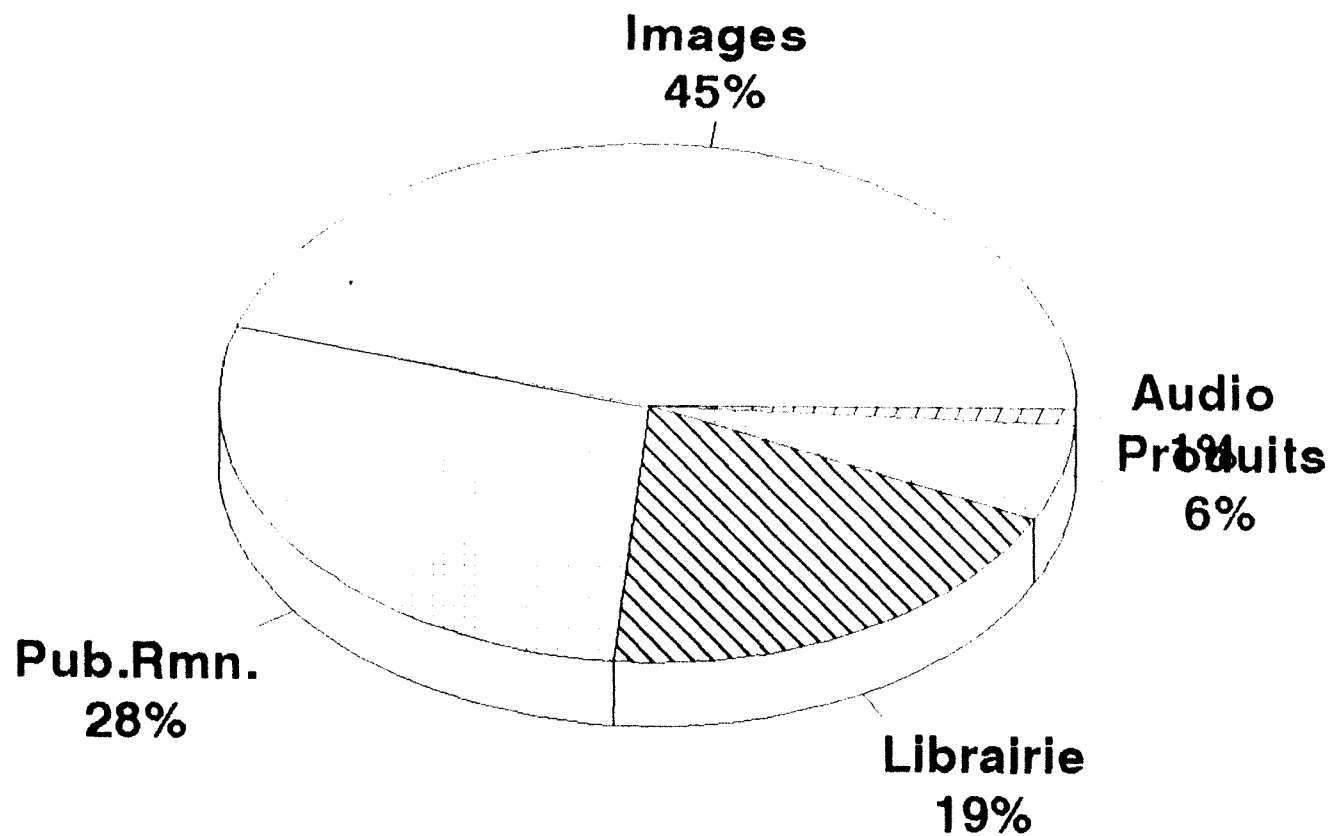
Répartition du C.A. ht. 1992

---



# Orangerie

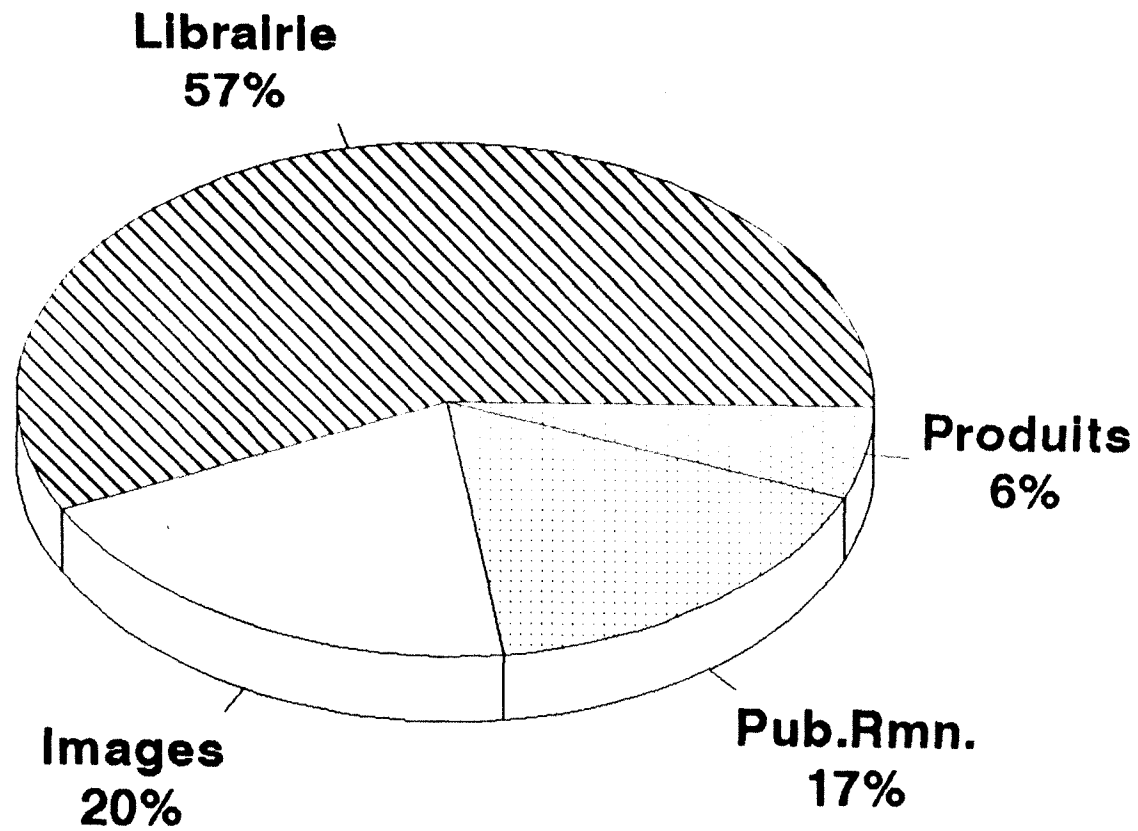
Répartition du C.A. ht. 1992



# Guimet

Répartition du C.A. ht. 1992

---

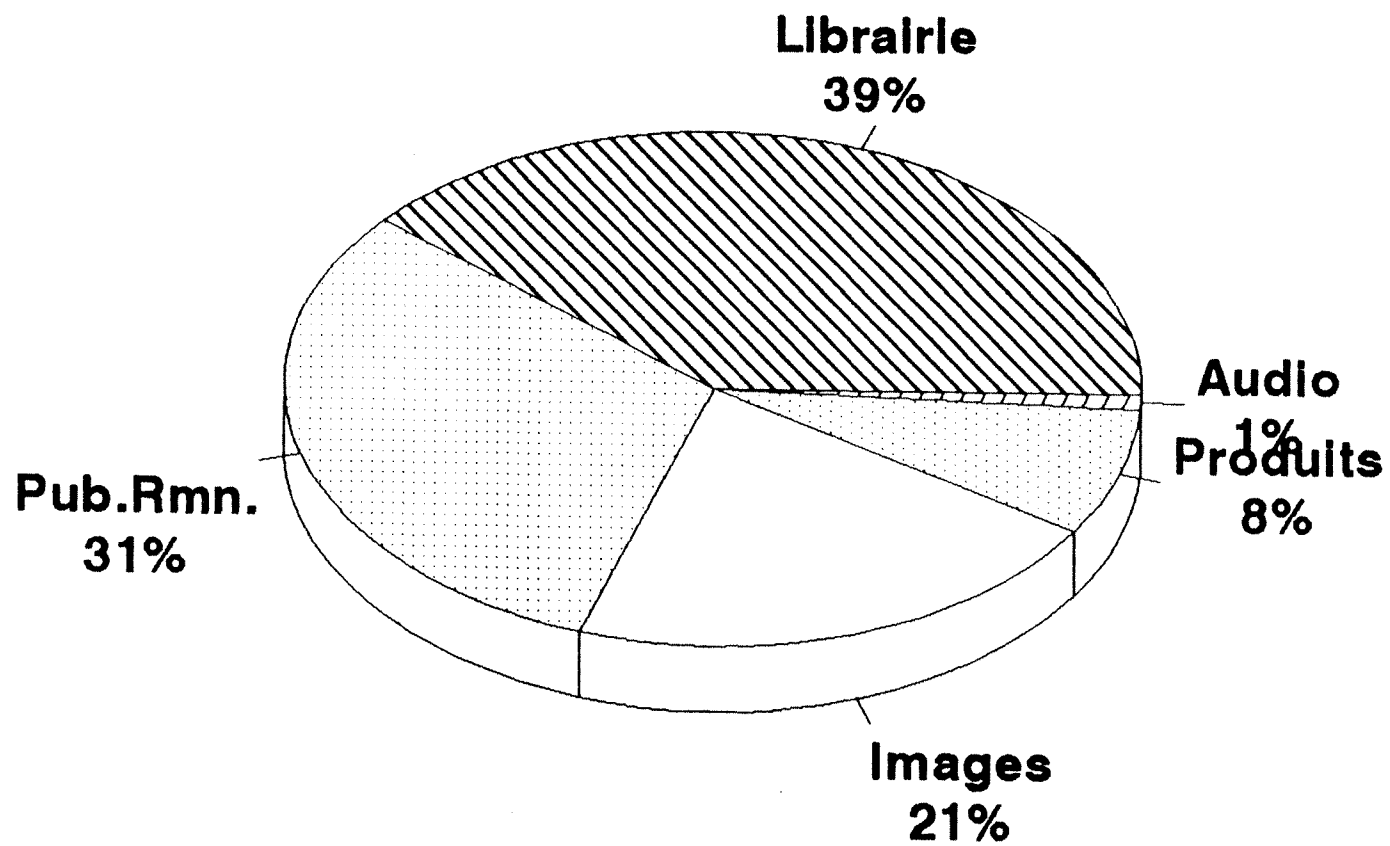




# Lyon

## Répartition du C.A. ht. 1992

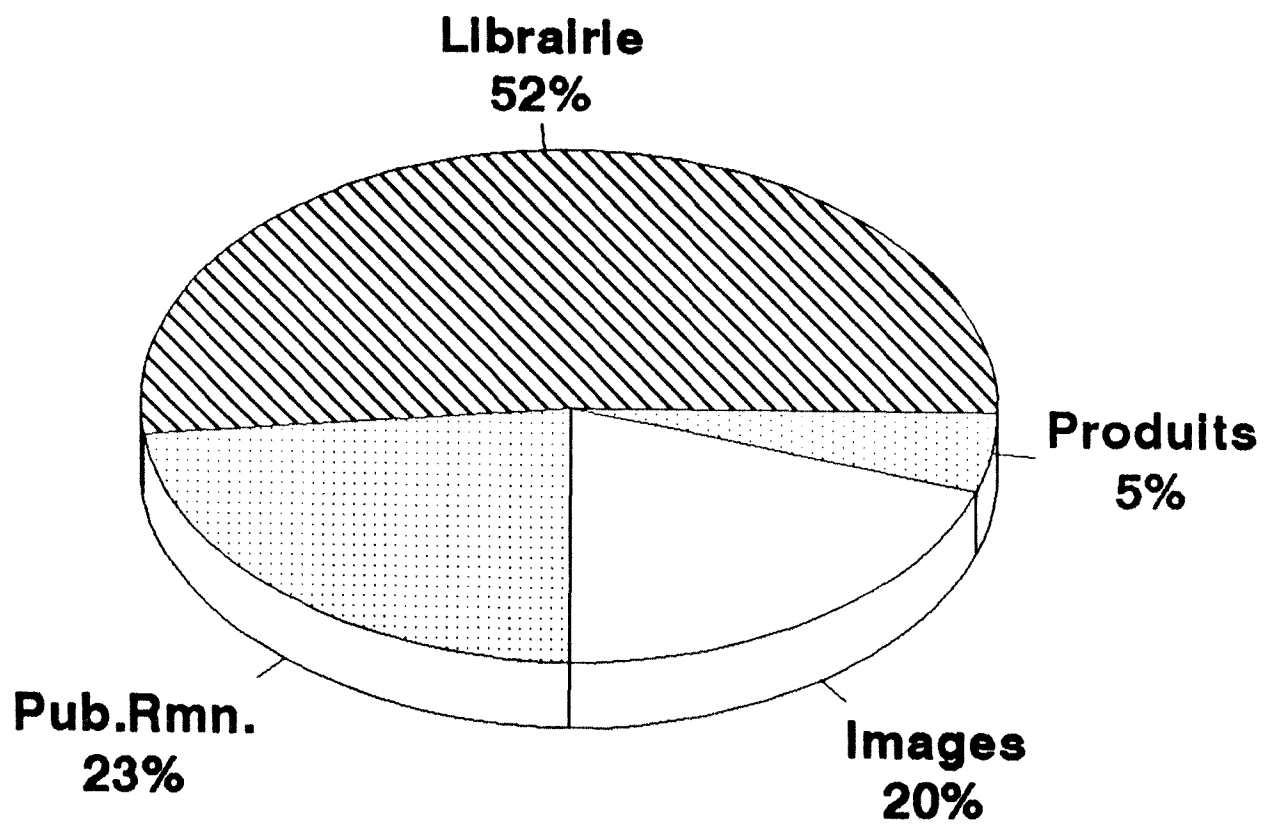
---



# Rouen

Répartition du C.A. ht. 1992

---



## BIBLIOGRAPHIE

- \* **ALPERS (Svetlana)**  
*L'atelier de Rembrandt : la liberté, la peinture et l'argent.*  
Paris, Gallimard (NRF), 1991, 377 p.
- \* **BAUDRILLARD (Jean)**  
*Le système des objets.*  
Paris, Gallimard, (Coll. Tel), 1991, 283 p.
- \* **BAZIN (Germain)**  
*Le temps des musées.*  
Bruxelles, Ed. Descoer, 1967.
- \* **BENGHOZI (Pierre-Jean), BAYART (Denis)**  
*Le tournant commercial des musées : en France et à l'étranger.*  
Paris, la Documentation Française (à paraître), 1993.
- \* **BIROBENT (F.)**  
*Communication, marketing et muséologie. Etude sur les musées d'histoire naturelle.*  
Paris, Ministère de l'Enseignement supérieur, 1987, 47 p.
- \* **BOUBLIL (Alain)**  
*Le Pouvoir de l'Art.*  
Paris, Belfond, 1991, 305 p.
- \* **BOUILLET (M. -N.)**  
*Dictionnaire universel des sciences, des lettres et des arts.*  
Paris, Hachette, 1869, 1750 p..
- \* **BOURDIEU (Pierre), DARBEL (Alain)**  
*L'amour de l'art: les musées d'art européens et leur public.*  
Paris, Les Éditions de Minuit, 1969, 251 p.
- \* **BOURDIEU (Pierre)**  
*Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire.*  
Paris, Ed. du Seuil (Coll. Libre Examen), 1992, 481 p.
- \* **BOURDON (Jacques), PONTIER (Jean-Marie) et RICCI (Jean-Claude)**  
*Droit de la Culture.*  
Paris, Dalloz, 1990, 594 p.
- \* **BUSSON (Alain), EVRARD (Yves)**  
*Portraits économiques de la culture.*  
Paris, la Documentation Française, 1990, 143 p.
- \* **CARDONA (Janine), LACROIX (Chantal)**  
*Chiffres clés 1991. Annuaire statistique de la culture.*  
Paris, la Documentation Française, 1991, 126 p.
- \* **CHATELAIN (Jean)**  
*Administration et gestion des musées.*  
Paris, la Documentation Française, (Coll. Ecole du Louvre), 1987.
- \* **CHATELAIN (Jean)**  
*Oeuvres d'art et objets de collection en droit français.*  
Paris, Berger-Levrault, 1982.
- \* **CHOAY (Françoise)**  
*L'allégorie du patrimoine.*  
Paris, Ed. du Seuil (Coll. La couleur des idées), 1992, 272 p.
- \* **COGNEAU (Denis), DONNAT (Olivier) et Dép. des Etudes et de la Prospective**  
*Les pratiques culturelles des français 1973-1989.*  
Paris, La Documentation Française/La Découverte, 1990, 286 p.
- \* **DAGOGNET (François)**  
*Le musée sans fin.*  
Paris, PUF (Coll. Milieux Champ Vallon), 1984.
- \* **DELSOL (Xavier)**  
*Le mécénat et le parrainage.*  
Lyon, Ed. Juris Service, 1993.

- \* **DEOTTE (Jean-Louis)**  
*Le musée, l'origine de l'esthétique.*  
Paris, Ed. de l'Harmattan, 1993, 443 p.
- \* **DIRECTION DES MUSEES DE FRANCE**  
*Un projet culturel pour chaque musée.*  
Paris, Ministère de la Culture (DMF), 1992, 16 p..
- \* **DIRECTION DES MUSEES DE FRANCE, Dép. des Publics et de l'Action Culturelle**  
*Musées, services publics : guide des services culturels des musées.*  
Paris, Ministère de la Culture (DMF), 1993, 570 p.
- \* **DUPIN (Xavier), ROUET (François)**  
*Le soutien public aux industries culturelles en Europe et au Canada.*  
Paris, la Documentation Française, 1991, 350 p.
- \* **DURAND (J.-Ph.)**  
*Le marketing des activités et des entreprises culturelles.*  
Lyon, Juris Service, 1991.
- \* **DURET-ROBERT (François)**  
*Marchands d'art et faiseurs d'or.*  
Paris, Bellefond / Connaissance des Arts, 1991, 306 p.
- \* **DUVIGNAUD (Jean)**  
*Sociologie de l'art.*  
Paris, PUF (Coll. le Sociologue), 1984, 178 p.
- \* **ECO (Umberto)**  
*La guerre du faux.*  
Paris, Livre de Poche, (Coll. Biblio. Essais n°4064), 1988, 267 p..
- \* **FRESCHES (José)**  
*Les musées de France.*  
Paris, La Documentation Française, (Notes et études documentaires),
- \* **FREY (Bruno), POMMEREHNE (Walter)**  
*La culture a-t-elle un prix ?.*  
Paris, Plon (Coll. Commentaire), 1993, 290 p.
- \* **FUMAROLI (Marc)**  
*L'État culturel, essai sur une religion moderne.*  
Paris, Le Livre de Poche (Coll. Biblio essais), 1992, 410 p.
- \* **GIRARD (Augustin)**  
*Les industries culturelles.*  
Paris, UNESCO, 1982.
- \* **GREFFE (Xavier)**  
*La valeur économique du patrimoine.*  
Paris, Ed. Anthropos (Economica), 1990, 253 p.
- \* **LEHALLE (Evelyne), MIRONER (Lucien)**  
*Musées et visiteurs. Un observatoire permanent des publics.*  
Paris, Ministère de la Culture (DMF), 1993, 120 p.
- \* **LENIAUD (Jean-Michel)**  
*L'utopie française. Essai sur le Patrimoine.*  
Paris, Ed. Mengès, 1992, 182 p.
- \* **LEVASSEUR (Martine), VERON (Eliseo)**  
*Ethnographie d'une exposition : l'espace, le corps et le sens.*  
Paris, B.P.I. Centre G. Pompidou, 1989.
- \* **LEVI-STRAUSS (Claude)**  
*Regarder, écouter, lire.*  
Paris, Plon, 1993, 188 p.
- \* **MALRAUX (André)**  
*Le musée imaginaire.*  
Genève, Ed. Skira, 1947.
- \* **MIEGE (Bernard), PAJON (Patrick) et SALAÛN (Jean-Michel)**  
*L'industrialisation de l'audiovisuel.*  
Paris, Aubier (Res Babel), 1986, 284 p..

- \* **MINISTERE DE LA CULTURE, Département des Etudes et de la Prospective**  
*1989 - 1992 : Rapport d'activité.*  
Paris, Ministère de la Culture (DEP), 1993, 55 p.
- \* **MORIN (Edgar)**  
*L'esprit du temps.*  
Paris, Le Livre de Poche (Coll. Biblio essais), 1991, 284 p.
- \* **MOULIN (Raymonde)**  
*L'artiste, l'intitition et le marché.*  
Paris, Flammarion, 1992, 423 p.
- \* **MOULIN (Raymonde)**  
*Le marché de la peinture en France.*  
Paris, Ed. de Minuit, 1967.
- \* **Musées.**  
Paris, la Documentation Française (Coll. Etat et Culture), 1991, 158 p.
- \* **NORA (Pierre)**  
*Les lieux de mémoire.*  
Paris, Gallimard, 1984.
- \* **PONTOIZEAU (Pierre-Antoine)**  
*La communication culturelle.*  
Paris, Armand Colin, 1992, 201 p.
- \* **POULOT (Dominique)**  
*L'invention du musée.*  
Lyon, PUL (à paraître), 1993.
- \* **QUATREMER DE QUINCY (Antoine Chrysostome)**  
*Considérations morales sur la destination des ouvrages de l'art & Lettres.*  
Paris, 1815 , (réed. Paris, Fayard), 1989.
- \* **QUONIAM (Pierre), GUINAMARD (Laurent)**  
*Le palais du Louvre.*  
Paris, Nathan, 1988.
- \* **REUNION DES MUSEES NATIONAUX**  
*Cinq années d'activité : 1985-1989.*  
Paris, RMN, 1991, 115 p.
- \* **REUNION DES MUSEES NATIONAUX**  
*Rapport d'activité 1990.*  
Paris, RMN, 1991, 75 p.
- \* **REUNION DES MUSEES NATIONAUX**  
*Rapport d'activité 1991.*  
Paris, RMN, 1992, 75 p.
- \* **RIGAUD (Jacques)**  
*Libre culture, le débat.*  
Paris, Gallimard, 1990.
- \* **SAINT-PULGENT (Maryvonne de)**  
*Le syndrome de l'Opéra.*  
Paris, Robert Laffont, 1991.
- \* **SCHNEIDER (Michel)**  
*La comédie de la culture.*  
Paris, Ed. du Seuil, 1993, 205 p.
- \* **SFEZ (Lucien)**  
*Dictionnaire critique de la communication.*  
Paris, PUF, tome 1: 1991, tome 2:, 1993.
- \* **SOCIETE DES AMIS DE GEORGES-HENRI RIVIERE**  
*La muséologie selon Georges Henri-Rivière .*  
Paris, Dunod, 1989, 402 p.
- \* **THEOBALD (Mary Miley)**  
*Museum store management.*  
Nashville, American Asso. for State and local History, 1991, 230 p.

- \* **TOBELEM (Jean-Michel)**  
*Musées et culture : le financement à l'américaine.*  
Mâcon: Editions W.MNES, 1990, 249 p.
- \* **VALERY (Paul)**  
*Le problème des musées, dans : Pièces sur l'art.*  
Paris, Gallimard, Oeuvres complètes, tome II..
- \* **VESCIA (Remo)**  
*Le mécénat : art de la communication, communication de l'art.*  
Paris, Economica, 1987.

### THESES, MEMOIRES et ETUDES

- \* **BENGHOZI (Pierre-Jean), BAYART (Denis)**  
*Diversification et activités commerciales dans les musées : une comparaison internationale.*  
Paris, Ecole Polytechnique (CRG)/CNRS, 1992, 205 p.
- \* **BEULAC (Mario), COLBERT (François) et DUHAIME (Carole)**  
*Le marketing en milieu muséal : une recherche exploratoire.*  
Montréal, HEC, 1991, 91 p.
- \* **CALLU (Agnès)**  
*La Réunion des musées nationaux (1870-1940). Genèse et fonctionnement.*  
Paris, Ecole nationale des Chartes, (thèse de l'E.N.C.), 1993.
- \* **HAMLYN (Sophie)**  
*Les galeries nationales du Grand Palais présentent Henri de Toulouse Lautrec (février-juin 1992).*  
E.S.C. Marseille (rapport de fin d'études), 1992.
- \* **LABOURET (Claude), NARP (Olga de)**  
*Le nouveau visage des musées. La vocation culturelle et le service du public.*  
Paris, Institut La Boétie, 1990, 63 p.
- \* **MOUMEM (Sonia)**  
*Les produits dérivés dans les musées.*  
Lyon, ARSEC (mémoire de DESS), 1992, 78 p.
- \* **VAN KOTE (Fabrice)**  
*Critique d'un marketing des musées : vers un échange réciproque.*  
Paris IV, Maîtrise d'information et de Communication, CELSA, 1989.

### PERIODIQUES SPECIALISES

- \* *Culture et Recherche.*  
Paris, Ministère de la Culture ..
- \* *Développement Culturel.*  
Paris, Ministère de la Culture (DEP)..
- \* *INTERCECA. Lettre annuelle des membres français du Comité de l'Education et de l'Action culturelle de l'ICOM.*  
Paris, ICOM..
- \* *IVLS Review. A Journal of visitor behaviour.*  
Milwaukee, International Laboratory for Visitor Studies..
- \* *L'Ami de Musée.*  
Paris, Fédération française des amis de musée..
- \* *L'Observatoire.*  
Grenoble, Observatoire des Politiques Culturelles..
- \* *La Lettre des Musées de France.*  
Paris, Ministère de la Culture (DMF)..

- \* *La lettre de l'OCIM* .  
Dijon, Office de Coopération et d'Information Muséographique..
- \* *Musées et Collections Publiques de France*.  
Paris, Ass. Gale des Conservateurs de coll. publiques de France..
- \* *Museum*.  
Paris, UNESCO..
- \* *Nouvelles de l'ICOM* .  
Paris, UNESCO..
- \* *Profession Culture*.  
Paris, Ministère des Affaires Etrangères (AFAA)..
- \* *Publics et Musées. Revue internationale de muséologie*.  
Lyon, Presses Universitaires de Lyon..

## REPERTOIRES BIBLIOGRAPHIQUES

- \* **LEGARE (Bruno)**  
*Le marketing en milieu muséal : une bibliographie analytique et sélective*.  
Montréal, HEC, 1991, 179 p.
- \* **MINISTERE DE LA CULTURE, Département des Etudes et de la Prospective**  
*Socio-économie et politiques culturelles: bibliographie annuelle 1989*.  
Paris, la Documentation Française, 1991, 197 p.
- \* **POULOT (Dominique)**  
*Bibliographie commentée de l'histoire des musées de France*.  
Paris, Ed. du C.T.H.S., 1993.
- \* **TOBELEM (Jean-Michel)**  
*Bibliographie sur l'approche économique des musées*.  
Paris, 1991.

## COLLOQUES et SEMINAIRES

- \* **DIRECTION DES MUSEES DE FRANCE, COLLEGE INTERNATIONAL DE PHILOSOPHIE**  
*Le futur antérieur des musées (séminaire: l'action culturelle et le musée, 1989-1991)*.  
Paris, Ed. du Renard (ANFIAC), 1990, 150 p.
- \* **DIRECTION DES MUSÉES DE FRANCE, Département des Publics**  
*Musées et Économie (actes des troisièmes Rencontres Nationales des Musées, Paris 1991)*.  
Paris, Ministère de la Culture (DMF), 1992, 254 p.
- \* **DIRECTION DES MUSEES DE FRANCE**  
*Musées et sociétés (actes du colloque national de Mulhouse, Ungersheim, 1991)*.  
Paris, Ministère de la Culture (DMF), 1993, 446 p.
- \* **ECOLE DU LOUVRE**  
*Quels musées pour quelles fins aujourd'hui (séminaire de l'Ecole du Louvre, 1982)*.  
Paris, la Documentation Française, 1982.
- \* **ECOLE H.E.C. (Montréal), Chaire de Gestion des Arts**  
*Actes de la première conférence internationale sur la gestion des arts (Montréal, 1991)*.  
Montréal, HEC, 1992, 702 p.
- \* **MINISTERE DE LA CULTURE, Département des Etudes et de la Prospective**  
*Economie et culture (quatrième conférence internationale sur l'économie de la culture, Avignon, 1986)*.  
Paris, la Documentation Française, 1987.199, 4 vol.
- \* **SOCIÉTÉ FRANCAISE DE SOCIOLOGIE**  
*La sociologie et les publics de l'art (colloque international de Marseille, 1985, sous la direction de R. Moulin)*. Paris, la Documentation Française, 1986, 459 p.

## ARTICLES de PRESSE ou de REVUES

- \* **BENAÏM (Laurence)**  
Produits dérivés.  
*Le Monde.*  
Paris, Le Monde, 22 fév., 1992, p. 15.
- \* **BOURDIEU (Pierre)**  
Le marché des biens symboliques.  
*L'année sociologique 1971.*  
Paris, PUL (vol. XXII), 1972, p. 49-126.
- \* **CAMBOULIVES (Catherine)**  
Boutiques de musées : vendre...se vendre...mais à quel prix.  
*Interceca.*  
Paris, n°3 , 1992, p.8-9.
- \* **DAVALLON (Jean)**  
Le musée est-il vraiment un média ?.  
*Publics et Musées.*  
Lyon, P.U.L., n°2, 1993, p. 99-122.
- \* **GIRARD (Augustin)**  
Industries culturelles.  
*Futuribles.*  
n°17, sept.oct, 1978.
- \* **L'AULNOIT (Béatrice de)**  
Musée is buisness.  
*Cosmopolitan.*  
Paris, Cosmopolitan, août, 1992, p. 84-88.
- \* Les musées en marche.  
*Le Monde.*  
Paris, Le Monde (Dossiers et Documents), mars, 1991, 4 p.
- \* Les musées français en 1988: nature des collections et fréquentation.  
*Développement culturel .*  
Paris, Ministère de la Culture (DEP), n°90, 1991, 4 p.
- \* **MAYAUX (F.)**  
Le marketing au service de la culture.  
*Revue française de marketing.*  
n°113, mai-juil., 1987.
- \* **MORIN (Françoise)**  
Un musée peut-il être rentable ?.  
*Science et Vie économie.*  
n°25, février, 1987, p. 66-69.
- \* Musée : la tentation commerciale.  
*La Gazette des Communes.*  
n°1044/21, 21 nov.-4 déc., 1988, p. 22-24.
- \* Musées et économie.  
*Musées et collections publiques de France.*  
Paris, AGCCPF, n°197, 1992, p. 4-36.
- \* Museum Shops.  
*Museums Association Information Sheet.*  
Londres, Museum Association , n°22, 1978, 15 p.



- \* **NOTARI (Bernard)**  
"Fluctuat nec mergitur". Association Paris-Musées.  
*Interceca.*  
Paris, n°3, octobre, 1992, p. 5-6.
- \* **ROUX (Emmanuel de), GUERIN (Michel)**  
La fièvre des musées.  
*Le Monde.*  
Paris, Le Monde, 2, 3 et 4 février, 1993.
- \* **RUDMAN (Anita)**  
Les musées ouvrent boutiques.  
*Le Monde Affaires.*  
Paris, Le Monde, 1er avril, 1989, p. 4-6.
- \* **SANTANTONIOS (Laurence)**  
L'édition d'art publique sous expertise.  
*Livres Hebdo.*  
Paris, 2 avril, 1993, p. 30-31.
- \* **SEZE (Fabienne de)**  
Produits culturels, produits commerciaux.  
*BRISES.*  
Paris, CDSH et ICOM, n°10, septembre, 1987, p.112-115.
- \* **Sorties de musées.**  
*Art et décoration.*  
Paris, n°319, juil.-août, 1993, p.112-115.
- \* **SOUSSE (Michel)**  
Les aventuriers de l'expo-buisness.  
*Libération.*  
Paris, Libération, 18-19 août, 1990, p. 25.
- \* **Talking shop : a guide to retailing in museums.**  
*Museum Journal.*  
Londres, sept., 1986, vol. 86, n°2.
- \* **TARALON (Yves)**  
L'objet dérobé.  
*Interceca.*  
Paris, n°3, octobre, 1992, p. 7.
- \* **TOBELEM (Jean-Michel)**  
De l'approche marketing dans les musées.  
*Publics & Musées.*  
Lyon, PUL, n°2, décembre, 1992, p. 49-67.
- \* **VERON (Eliseo)**  
Le plus vieux média du monde.  
*Médiascope.*  
Versailles, CRDP, n°3, novembre, 1992.
- \* **VINCENT (Martine)**  
Les musées ont des idées.  
*Le Parisien.*  
Paris, Le Parisien, 12-13 décembre, 1992, p. 7-9.
- \* **WANDER (Evelyne)**  
Réalités économiques et déontologie.  
*Interceca.*  
Paris, n°3, octobre, 1992, p. 8-9.
- \* **ZOLDBERG (V.)**  
Le musée des Beaux-Arts, entre la culture et le public : barrière ou facteur de nivellement?.  
*Sociologie et sociétés.*  
XXI,2, 1989, p. 75-90.

## LISTE DES PERSONNES CONTACTEES

- M. D. **ALCOUFFE** Conservateur Général,  
Chargé du Département des Objets d'Art du Musée du Louvre
- M. J-P. **BADY** Directeur de l'Ecole Nationale du Patrimoine
- Mme D. **BECKER** Responsable du service commercial du Musée d'Orsay
- M. P-J. **BENGHOZI \*** Chargé de recherche au CNRS,  
Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique
- Mme O. **BILLORET** Chef du département des espaces commerciaux de la R.M.N.
- M. D-M. **BOELL \*** Conservateur du Patrimoine,  
Inspection générale des Musées de France
- M. Ch. **BOERINGER** Directeur des espaces commerciaux du Musée du Louvre
- Mme P. **BRUN d'ARRE** Responsable des boutiques Paris-Musées
- Mme **CAZAS** Responsable de la boutique du Musée des Beaux-Arts de Lyon
- Mme C. **CAMBOULIVES** Conservateur du Musée Granet d'Aix en Provence,  
Vice-Présidente de l'AGCCPF,  
Responsable du groupe de travail "Boutiques de Musées"
- M. A. **CANAS \*** Sous-Directeur de la promotion, l'édition et la diffusion C.N.M.H.S.
- M. J-F. **CHOUGNET \*** Directeur des services éditoriaux et commerciaux de la R.M.N.
- Mme U. **COLLINET** Secrétaire général de la R.M.N.
- Mme E. **DELANGE** Conservateur en chef au département des Antiquités Egyptiennes  
Musée du Louvre
- Mme A-M. **DESAUX** Chef de produit à la R.M.N.
- M. Ph. **DEVISMES \*** Responsable des librairies du Museum d'Histoire naturelle (Paris)
- M. M. **DODDS \*** L.& R. European Museum Consultancy
- M. Ph. **DUREY** Conservateur en chef du Musée des Beaux-Arts de Lyon
- Mme **ETCHEGOYEN** Responsable du service commercial des Galeries Nationales du  
Grand Palais
- Mlle E. **FONTAN** Conservateur en chef au département des Antiquités Orientales  
Musée du Louvre

- Mme E. **GERMAIN-THOMAS** \* Directeur d'ARTCODIF  
(filiale commerciale de l'Union des Arts Décoratifs)  
Responsable de la boutique du musée des Arts décoratifs (Paris)
- Mme de **GOURCUFF** \* Responsable des produits dérivés à la C.N.M.H.S.
- Mme C. **LEFORT** \* Librairie de la Fondation C.N. Ledoux à Arc et Senans
- M. **LEGER** \* Inspecteur des ventes à la C.N.M.H.S.
- M. J-L. **MARTINOT-LAGARDE** \* Département de l'Architecture et de la Muséographie  
Direction des Musées de France
- M. J-L. **OBEREINER** \* Directeur du Musée de plein-air du Quercy-Cuzals
- Mlle G. **PIERRAT** Conservateur en chef au département des Antiquités égyptiennes  
Musée du Louvre
- M. M. **PLOCKI** \* Directeur des éditions commerciales à la R.M.N.
- Mme M-L. **PRION** Chef du département cadeaux et moulages du Musée du Louvre
- M. Fr. **ROUET** Responsable du secteur "Economie de la Culture" au Département  
des Etudes et de la Prospective du Ministère de la Culture

\* Personnes contactées lors des Journées d'étude sur "les boutiques et espaces commerciaux dans les institutions patrimoniales" à l'Ecole Nationale du Patrimoine (5-7 juillet 1993).

## LISTE DES SIGLES UTILISES

- AGCCPF** Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France
- ARSEC** Agence Rhône-Alpes de Services aux Entreprises Culturelles
- ARTCODIF** Filiale commerciale de l'Union des Arts Décoratifs (Paris)
- CEREM** Centre d'étude et de recherche sur les expositions et les musées.  
Université Jean Monnet. Saint Etienne.
- CNMHS** Caisse nationale des Monuments historiques et des Sites
- DEP** Département des Etudes et de la Prospective du Ministère de  
la Culture et de la Francophonie
- DMF** Direction des Musées de France. Ministère de la Culture
- ENP** Ecole nationale du Patrimoine
- ICOM** Conseil International des Musées (UNESCO)
- RMN** Réunion des Musées Nationaux



\*9597180\*