



HAL
open science

Les boutiques de musées, nouveaux marchands du temple ou auxiliaires de la culture? Les boutiques de musées au prisme de l'expérience de visite

Octavie Bianco

► To cite this version:

Octavie Bianco. Les boutiques de musées, nouveaux marchands du temple ou auxiliaires de la culture? Les boutiques de musées au prisme de l'expérience de visite. Sciences de l'information et de la communication. 2019. dumas-02565191

HAL Id: dumas-02565191

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02565191>

Submitted on 6 May 2020

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

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

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Management et culture

Option : Magistère, management et culture

Les boutiques de musées, nouveaux marchands du temple ou auxiliaires de la culture ?

Les boutiques de musées au prisme de l'expérience de visite

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Matthieu Parelou

Nom, prénom : BIANCO Octavie

Promotion : 2018-2019

Soutenu le : 25/09/2019

Mention du mémoire : Bien

Je souhaite adresser mes remerciements à Matthieu Parelou qui m'a accompagnée pendant tout le long de la rédaction de ce travail et m'a apporté de précieux conseils aussi bien méthodologiques que de réflexion.

Je souhaite également adresser mes remerciements à Vanessa Vaz, planeur stratégique senior chez WTP, pour le temps qu'elle m'a accordé, les conseils qu'elle m'a donnés et l'intérêt qu'elle a porté à mon sujet.

J'adresse mes profonds remerciements à Nathalie Ollier, directrice du département marketing de la RMN-GP pour son accueil, pour les réponses qu'elle m'a apportées et pour m'avoir permis d'en savoir un peu plus sur la RMN-GP et le secteur des boutiques de musées.

Enfin, je remercie toute l'équipe pédagogique du CELSA Magistère, pour son accompagnement et son soutien tout au long de cette année.

SOMMAIRE

Introduction.....	6
I - Le marché des boutiques de musées : acteurs et tendances.....	13
1) Acteurs principaux et fonctionnement des boutiques de musées	13
A) Un marché organisé autour de différents acteurs principaux.....	13
- Un géant leader : la RMN-GP	13
- Une concurrence qui surfe sur les thématiques actuelles : l'entreprise Arteum.....	14
- Un géant européen : Museum Connections et l'organisation de salons.....	16
B) Quelle fonction pour les prestataires.....	17
C) L'organisation du marché.....	19
2) Tendances actuelles et « recettes » mises en avant dans les boutiques de musée d'aujourd'hui.....	21
A) La boutique en ligne.....	21
B) Le made in France et l'accent sur la qualité : un trait unique aux musées français.....	22
C) Le <i>pop-up store</i>	23
II - Enquête de terrain dans différentes boutiques de musées.....	25
1) Des réflexions basées sur l'étude des boutiques de 4 lieux différents.....	27
A) Des produits dérivés diversifiés.....	27
B) Nombre, situation et taille des boutiques : des attributs importants à la réussite.....	32
C) L'aménagement et le merchandising : mettre en valeur les produits proposés.....	34
D) Les activités et services proposés : enrichissement de l'offre.....	38
2) Tentative de constitution d'une typologie des boutiques de musées sur la base de cette étude.....	40
3) Redéfinir la notion de prolongement de l'expérience de visite.....	41

III- Résultats et pistes de réflexions.....	43
1) Récapitulatif des résultats et conclusions.....	45
A) Le consommateur culturel : un profil spécifique.....	45
B) Du prolongement de la visite à la médiation culturelle.....	46
2) Pistes d'évolutions potentielles sur la base de ces conclusions : le futur des boutiques de musées.....	47
A) Repenser l'idée de partenariats avec des marques pour « dépolssiérer » les musées et attirer de nouveaux publics : exporter l'expérience in-situ hors des murs.	47
B) Optimiser l'utilisation du numérique pour mieux relier boutique et culture mais aussi pour apporter une forme de médiation aux produits mis en vente.....	48
C) Limiter le nombre de produits proposés : vers des produits ayant plus de sens, moins de gadgets.....	51
D) La boutique de musée : lieu d'expérience, lieu d'expérimentation.....	52
Conclusion.....	55
Bibliographie.....	59
Annexes.....	63

Sommaire des légendes :

Légende 1 : exemples de produits dérivés vendus en ligne sur le site de la RMN-GP.....	20
Légende 2 : Capture d'écran du site de l'entreprise Arteum : onglet « engagements ».....	23
Légende 3 : Vaisselle et papeterie (droite) ; reproduction d'art et livres (gauche) dans la boutique du Musée Picasso.....	28
Légende 4 : Produits dérivés en tout genre et concentrés (puzzle, vaisselle, livres et catalogues, carnets) à l'Atelier des Lumières : on peut constater un mélange de produits très différents sur une même étagères, disposés en « vrac ».....	28
Légende 5 : Vue de la boutique du Palais de Tokyo (à gauche).....	30
Légende 6 : Photo du présentoir à objets (à droite).....	30
Légende 7 : deux exemple de produits dérivés mélangés sur les présentoirs : le premier à l'Atelier des Lumières (exposition Van Gogh et Hokusai), le second au Grand Palais (exposition Lune).....	31

Légende 8 : Les décors de la boutique de l'exposition Lune au Grand Palais.....	35
Légende 9 : Les décors de la boutique de l'exposition Rouge au Grand Palais.....	35
Légende 10 : Vue des boutiques de Musée Picasso (à gauche) et de l'Atelier des Lumières (à droite)	37
Légende 11 : Vue de la boutique du Palais de Tokyo.....	37
Légende 12 : Dispositif d'impression à la demande, boutique du Grand Palais.....	39

Introduction

Un article en ligne¹ indique que le mythique musée du Louvre a entrepris une collaboration avec une entreprise de parfum afin de se lancer dans la création de parfums inspirés d'œuvres d'art. Associant diverses senteurs, mandarine, jasmin, ambre et autre, les créateurs font appel à tous leurs sens et à leur imagination pour concevoir les parfums les plus proches de l'imaginaire qu'ils se font d'œuvres célèbres telles que la *Vénus de Milo*, ou *Conversation dans un parc* de Thomas Gainsborough. La gamme de parfums devrait être mise en vente dans les rayons des boutiques de musée, et disponible à l'achat, à partir de janvier 2020. Pourquoi une telle énergie utilisée au développement de gammes de produits dérivés d'œuvres d'art ? S'agit-il de connecter avec la vie « réelle » la rencontre avec l'art ? Est-il important de parler à tous les sens du visiteur pour enrichir son imaginaire autour des œuvres d'un musée ? Est-il nécessaire de créer des produits directement en lien avec les œuvres d'art pour donner à la boutique un rôle de prolongement de l'expérience de visite ? Y a-t-il un risque de considérer le visiteur essentiellement comme un consommateur ? Autant de questionnements que nous aborderons dans ce mémoire sur les produits dérivés et sur les boutiques de musées.

Quelques définitions sont nécessaires pour commencer ce travail. Tout d'abord, intéressons-nous à la boutique de musée. Une boutique de musée est un commerce, un magasin présent dans de nombreux musées et qui vend des produits en lien avec l'histoire du musée, le sujet du musée ou les divers événements et expositions temporaires qu'il organise en son sein. Par cette activité commerciale, le musée tire des profits qu'il réutilise à l'entretien ou à la mise en valeur des collections. La multiplicité des produits proposés en fait un large espace d'achat. Si le lien entre musée et commerce a souvent été décrié, il reste établi que le musée est un organisme non lucratif dont les activités commerciales ne doivent être qu'au service de sa fonction première en tant que musée, défini selon l'ICOM en tant que « (...) lieux de démocratisation inclusifs et polyphoniques, dédiés au dialogue critique sur les passés et les futurs. Reconnaisant et abordant les conflits et les défis du présent, ils

¹ Bea Mitchell, « *Louvre Museum collaborates with perfumer to create fragrances inspired by artworks* » (juin 2019), magazine en ligne Blooloop : <https://blooloop.com/news/louvre-artworks-perfume/>

sont les dépositaires d'artefacts et de spécimens pour la société. Ils sauvegardent des mémoires diverses pour les générations futures et garantissent l'égalité des droits et l'égalité d'accès au patrimoine pour tous les peuples. »². La boutique de musée vend toutes sortes de produits dérivés : livres, dvd, catalogues d'expositions, reproductions d'art, papeterie, mais aussi vêtements, bijoux, objets décoratifs, sacs en toile... Les produits dérivés culturels sont donc des produits de toute sorte, relatifs aux expositions ou aux lieux culturels qui sont destinés à être commercialisés en parallèle de la visite de ces lieux. Les critères³ de définition de ces produits peuvent être nombreux : qualité, respect des lois et normes environnementales, origine, prix... Ces produits ont aussi bien une valeur commerciale que communicationnelle : ils représentent le musée ou l'institution culturelle et véhiculent les valeurs prônées par ces lieux. Nous évoquerons dans ce travail leur impact en matière de médiation culturelle. En effet, la médiation culturelle, se posant en intermédiaire entre un public et une œuvre, « regroupe l'ensemble des actions qui visent à réduire l'écart entre l'œuvre, l'objet d'art ou de culture, les publics et les populations ⁴ ». Si ces définitions ont vocation à éclairer un peu mieux les réflexions émises dans ce travail, elles restent évolutives et peuvent également être élargies, et rattacher à ce titre la visite de la boutique à l'objectif de médiation. La vente de ces produits dérivés arrive dans la plupart des cas à la fin du parcours dans une optique de prolongement de l'expérience de visite. Cette expérience dépend de nombreux facteurs. Tributaire de qualité des dispositifs mis en place, du confort et de la qualité des informations des aménagements des espaces et de la qualité des services proposés, elle est également corrélée aux attentes des visiteurs. « L'expérience de visite sera donc la résultante de la confrontation entre ce qui sera donné à voir et les visiteurs eux-mêmes, avec tout ce qu'ils apportent de connaissances et de questions »⁵. Il s'agit donc de prendre en compte les pratiques des visiteurs ainsi que les tendances de société afin de se rapprocher au mieux de leurs attentes et de pouvoir mettre en place des dispositifs y répondant.

² Définition du musée, selon l'ICOM : <https://icom.museum/fr/activites/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>

³ « Développer des produits dérivés » - Etude de l'agence du patrimoine immatériel de l'état - page 11 « définir les produits à développer » : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/apie/marques/publications/Developper_produits_derives.pdf

⁴ Lexique la médiation culturelle et ses mots-clés – Culture pour tous (2004).

⁵ « L'expérience de visite » - Jacqueline Peignoux, Frédérique Lafon et Emmanuelle Vareille, dans *La Muséologie des sciences et ses publics* (2000), pages 159 à 180 - <https://www.cairn.info/la-museologie-des-sciences-et-ses-publics--9782130509202-page-159.htm>

Abondante manne financière pour les musées, le commerce culturel est désormais part entière du secteur culturel. Quel musée aujourd'hui ne possède pas sa boutique, de préférence bien achalandée ? Revenons rapidement sur la naissance et le développement d'un tel commerce, ainsi que sur les leviers qui en ont fait un business florissant. Si les musées possèdent leurs boutiques depuis la fin du XIX^e siècle, la véritable mise en place d'une économie de la culture est beaucoup plus récente et remonte aux années 1980. En effet, c'est la période durant laquelle les musées repensent leur système économique, jusque là basé sur trois sources de revenus différentes : les subventions, le mécénat, les recettes dues aux bénéficiaires des entrées, celles des boutiques ne constituant alors qu'un appoint mineur. Les subventions publiques constituaient alors la source principale de revenus des musées, et le prêt des collections leur permettait d'organiser des grandes expositions. Mais la contraction des subventions depuis les années 1990 a poussé les institutions culturelles à miser plus fortement sur les autres sources de revenus. Dans *La gestion des organisations culturelles*, Jean-Michel Tobelem⁶ précise que la culture, sortie du carcan étatique a abandonné une gestion archaïque pour « intégrer les lois du marché ». Le désengagement de l'état, problématique en soi, a pu constituer un challenge pour ces institutions. Ainsi, ce secteur se rapproche désormais de plus en plus de celui de l'entreprise avec des préoccupations similaires : vendre et attirer du public.

C'est dans un tel contexte que la question des services annexes au musée prend une importance croissante, amenant également la notion d'« expérience de visite » dont nous reparlerons plus loin de manière approfondie. En effet, il s'agit pour le musée de faire un certain profit qu'il pourra ensuite réutiliser dans la conduite de sa mission principale : l'accessibilité aux œuvres⁷. A côté d'autres espaces (bar, cafétéria ...) la boutique est évidemment la pièce maîtresse de ces services annexes. Elle n'a pas toujours eu sa place dans ces lieux : si l'idée de musée public émerge en France au moment de la Révolution⁸, ce n'est qu'à partir de 1872 que le *Metropolitan Museum of Art* ouvre en son sein un espace commercial ouvrant la voie à l'essor de boutiques dans de nombreux musées américains, suivis ensuite des musées européens. En France, c'est le musée du Louvre qui est le premier

⁶ *La gestion des institutions culturelles* – Jean-Michel Tobelem, Armand Collin, 2017.

⁷ « ... Rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français, d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel et de favoriser la création de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent » - Décret n°59-212 du 3 février 1959 relatif aux attributions d'un ministre d'Etat (ministre de la culture).

⁸ « Une brève histoire des musées » : <https://usbeketrica.com/article/une-breve-histoire-des-musees>

à faire l'expérience de la vente de chalcographies et de moulages produits pour le grand public, et donc le commerce est récupéré en 1895 par la Réunion des Musées Nationaux. Et cette stratégie est efficace, puisque le marché des boutiques de musée constitue aujourd'hui plusieurs dizaines de millions d'euros⁹. Mais cette évolution peut aussi apparaître en contradiction avec la mission première du musée, et le fossé entre logique commerciale et démarche culturelle est souvent dénoncé, que reflète l'incompréhension mutuelle entre deux types de profession, les commerciaux et les conservateurs. Ainsi, selon Marie-Laure Deval¹⁰, deux types de produits s'affrontent : les « produits en deux dimensions »¹¹, comme les livres par exemple, totalement admis de la part des conservateurs ; et les « produits en trois dimensions »¹², considérés eux comme des « souvenirs pour touristes ». En effet, une première classe d'objets vendus dans les boutiques de musées contenant notamment les reproductions, les déclinaisons et les créations, apparaît acceptable et en accord avec la mission muséale de diffusion culturelle. A l'inverse, tout ce qui a trait aux souvenirs (ex : t-shirts, vaisselles, sacs ...) est alors considéré comme s'éloignant de cette mission, puisque la dynamique est différente : il s'agit de l'achat d'un objet dont la fonction première s'éloigne de l'aspect culturel, sans lien direct avec l'exposition mais que l'on a détourné pour se référer à l'exposition. L'enjeu est alors d'allier au mieux les logiques commerciales et muséale. Ce marché aujourd'hui florissant constitue une évolution majeure pour les ressources des musées : les boutiques constituent aujourd'hui 30% des recettes, et ce chiffre est en constante augmentation.

Divers chercheurs ont étudié ce phénomène ; dans *Le nouvel âge des musées*¹³, Jean-Michel Tobelem retrace ces évolutions et notamment la commercialisation grandissante que développent les institutions culturelles pour des enjeux financiers. De même, Françoise Benhamou¹⁴ met en avant les enjeux économiques du secteur muséal et l'importance pour ces structures de rationaliser leur gestion et de trouver de nouvelles sources de financement.

⁹ « Musées à emporter », France culture, 2013 : <https://www.franceculture.fr/emissions/pixel-13-14/musees-emporter>

¹⁰ « Boutiques de musées en France : quels produits vendre » - Marie-Laure DEVAL, consultante en muséographie : <http://doc.ocim.fr/LO/LO034/LO.34%282%29-pp.08-12.pdf>

¹¹ Produits en deux dimensions : supports explicatifs et vulgarisés, par exemple, livres, revues...

¹² Produits en trois dimensions : produits dérivés de l'exposition, par exemple, reproductions, copies, souvenirs qui ont une fonction première détachée du musée

¹³ *Le nouvel âge des musées*, Jean-Michel Tobelem, Armand Collin, 2010

¹⁴ *L'économie des musées d'art, un été de la question*, Françoise BENHAMOU, Culture & Musées, 2003, p. 35 à 52, https://www.persee.fr/doc/pumus_1766-2923_2003_num_2_1_1177

Plus centrée sur le marché des boutiques de musées, Mathilde Gautier¹⁵ décrit les acteurs et le fonctionnement de ces nouvelles sources de revenus pour les institutions culturelles qui, aussi bien en France qu'en Europe, ont toutes adopté ce mode de commercialisation, tout en offrant une réflexion sur la difficile conciliation entre commerce et culture.

Les boutiques de musées semblent actuellement développer peu à peu ou tester de nombreux dispositifs : boutiques en ligne, *corner shop* ou *pop-up store*, ambiance olfactive, dispositifs d'impression à la demande, que nous aborderons pour certains dans le corps de ce mémoire. Quoi qu'il en soit, les entreprises qui s'occupent de la gestion de ces boutiques sont conscientes que c'est un marché en plein boom et qu'il est donc plus que nécessaire de penser chaque recoin d'une boutique. Et les chiffres en témoignent¹⁶. Ainsi, 1 visiteur sur 2 entre dans la boutique d'un lieu culturel et 75% des visiteurs de la boutique achètent. Le panier moyen est compris entre 10 et 25 euros.

On peut alors se demander si la boutique de musée, en plus d'être une source considérable de revenus, ne constituerait pas un prolongement de l'expérience de visite et donc un medium important au service de l'institution, et si elle pourrait à ce titre avoir un rôle de médiation culturelle.

Il s'agit de démontrer, à travers une étude de quatre lieux emblématiques du panorama des boutiques de musées parisiens, qu'il est possible de constituer une typologie des boutiques de musées selon des critères communs, notamment le type de produits dérivés vendus, la taille et l'aménagement de la boutique, sa situation géographique et ses extensions si elle en a (*pop-up store* par exemple). Les lieux sélectionnés sont le Grand Palais, le Musée Picasso, le Palais de Tokyo et l'Atelier des Lumières qui constituent quatre lieux caractéristiques et différents. Cette étude nous servira ensuite de base pour examiner la notion de prolongement de l'expérience de visite et voir dans quelle mesure la boutique de musée pourrait tisser un lien plus fort avec les collections/expositions présentées au musée et ainsi s'inscrire en tant que part entière de la visite. En soulignant le lien entre boutique et musée, nous espérons démontrer que, loin de se borner à l'augmentation des ventes et des profits (certes précieux pour le musée), le passage par la boutique constitue une forme de

¹⁵ *Le commerce des musées d'art en Europe, enjeux et fonctionnement*, Mathilde Gautier, Harmattan, 2014

¹⁶ « La nouvelle impulsion des produits culturels », Janvier 2018, Clothilde Briard : <https://www.lesechos.fr/2018/01/la-nouvelle-impulsion-des-produits-culturels-981890>

médiation culturelle qui peut être positive grâce à l'augmentation et la diversification des types de publics visiteurs.

La méthode de recherche principale de ce mémoire a consisté à observer et étudier ces différentes boutiques pour les mettre en parallèle, les distinguer, et cerner leur lien avec le musée. Si cette méthode constitue un moyen intéressant d'appréhender la question de l'expérience du visiteur, elle ne permet pas de recueillir d'informations chiffrées sur le fonctionnement de la boutique et sur les clients, c'est pourquoi ce mémoire ne se basera pas sur ce type de données. Pour des raisons de temps, cette étude a été effectuée sur quatre lieux seulement, mais ils ont été sélectionnés en raison de leurs différences importantes, aussi bien sur les types de lieux que sur les courants artistiques privilégiés dans les expositions. Au-delà des similarités et des différences entre chacun de ces lieux, l'objectif était de les relier aux tendances de société, pour réfléchir aux évolutions futures de ces boutiques d'un genre un peu particulier. Le choix a également été fait de constituer un questionnaire de 10 questions, permettant de recueillir des données quantitatives et qualitatives, afin de le diffuser à un panel aussi diversifié que possible pouvant nous apporter une vision différente. Ce questionnaire a constitué une base très riche de données, aussi bien sur les pratiques des répondants (ex : temps moyen passé dans la boutique ; types de produits achetés ; raisons de l'achat en boutique), que sur leur conception de la boutique et leurs attentes en matière d'expérience de visite.

J'ai choisi ce sujet afin d'approfondir mes connaissances dans le domaines de la culture et des institutions, mais aussi de pouvoir réfléchir sur l'apport d'un tel service aux visiteurs, dans l'optique du prolongement de la visite. Me rendre à plusieurs reprises dans différents musées afin d'observer et d'en tirer des informations a été un travail très intéressant et très riche. Cela m'a permis de me concentrer sur certains aspects que l'on ne voit pas forcément lors d'une visite au musée dans un autre contexte. Les principales difficultés d'un tel sujet ont résidé dans la maigreur des sources bibliographiques sur le sujet, ce qui rend nécessaire d'aller chercher de l'information ailleurs (étude de terrain, questionnaire, entretien individuel).

Nous nous pencherons donc sur la question des boutiques de musée et de leur rôle dans l'expérience de visite à travers trois grands axes principaux : il s'agira tout d'abord

d'éclaircir un peu le fonctionnement du marché des boutiques de musée en se penchant sur les acteurs principaux, leur rôle et leur organisation, pour ensuite étudier les boutiques de musées actuellement et les dispositifs qu'elles mettent en place, à travers l'étude d'articles d'actualité, mais également à travers notre étude sur place afin d'en créer une classification. Enfin, nous reviendrons sur les résultats obtenus afin de les mettre en perspective et d'imaginer les évolutions vers lesquelles pourraient tendre les boutiques de musées.

I- Le marché des boutiques de musées : acteurs et tendances

Il apparaît intéressant pour commencer ce travail de s'attarder un peu sur le marché des boutiques de musées, et les acteurs qui le constituent. Cette première partie a été éclairée surtout par des recherches sur les différents sites des gestionnaires de boutiques de musée, mais également grâce à l'entretien individuel mené avec Nathalie Ollier de la direction du marketing à la RMN-GP. Il était alors intéressant de comprendre comment fonctionne ce milieu particulier, et comment des acteurs, pour la plupart privés se partagent les boutiques des musées. Nous en étudierons donc les acteurs principaux, leur fonction et leur organisation.

1) Acteurs principaux et fonctionnement des boutiques de musées

Revenons donc sur ces acteurs, ainsi que sur l'organisation et le fonctionnement de ce marché. Né d'un besoin de financement autre que public, ce secteur est régi par des organismes mixtes, sur lesquels des précisions s'imposent.

A) Un marché organisé autour de différents acteurs principaux

- Un géant leader : la RMN-GP

Il apparaît donc important de retracer le panorama de ces organismes gestionnaires, pour comprendre comment ils se sont constitués et comment ils ont évolué au fur et à mesure des problématiques des musées. La logique chronologique s'impose : nous présenterons tout d'abord la Réunion des Musées Nationaux – Grand Palais, considérée aujourd'hui comme le

mastodonte du secteur des boutiques de musées. Sa création remonte à 1895, sous l'impulsion de Raymond Poincaré, après de longs débats : il a été décidé qu'elle devait recevoir la moitié du produit de la vente des diamants de la couronne, afin de le réaffecter à l'acquisition d'œuvres d'art pour les collections nationales. Comme précisé par l'article 54 de la loi du 16 avril 1895 : « les ressources de la Caisse des musées sont constituées par « les dons et les legs ; les versements à titre de souscriptions individuelles ou collectives ; les sommes allouées par l'État à titre de subventions pour l'acquisition d'objets d'art ou d'antiquités ; le produit de la vente par ces musées des estampes, moulages et autres reproductions ; le revenu de la moitié du produit de la vente des diamants de la couronne ; toutes autres ressources qui pourraient leur être affectées par la loi ». La vente de reproductions et de moulages d'œuvres d'art était lancée, ce sont les prémices des produits dérivés.

En 1991, la RMN obtient le statut d'EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial) et élargit ses missions qui comprennent entre autres :

- La diffusion des collections des musées
- L'organisation d'expositions temporaires
- L'accueil du public
- L'édition d'ouvrages, de moulages, d'estampes et de produits dérivés
- L'acquisition d'œuvres d'art

D'un regroupement de quatre établissements (le musée du Louvre, le château de Versailles, le musée du Luxembourg et le château de Saint-Germain-en-Laye), la Réunion des musées nationaux gère aujourd'hui trente-huit boutiques de musées, aussi bien à Paris que partout en France. Son panel de clients s'est élargi, et son activité aussi : dans le secteur des boutiques, la RMN-GP comprenait d'abord uniquement la vente des produits des ateliers de chalcographie¹⁷ et de moulage du Louvre ; elle a ensuite repris l'édition des cartes postales, des guides et des catalogues des collections permanentes et expositions. Depuis peu, son activité comprend la production de différents types de produits dérivés ainsi que de contenus audiovisuels et dispositifs multimédias. Leader du marché, la RMN-GP recense 3

¹⁷ Chalcographie : Art de graver sur cuivre / planches en cuir gravées (site du dictionnaire Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/chalcographie/14468>)

000 000 clients par an, 1 200 000 visites sur la boutique en ligne et près de 52 700 000 euros de chiffre d'affaire¹⁸.

- Une concurrence qui surfe sur les thématiques actuelles : l'entreprise Arteum

Si la RMN-GP est aujourd'hui considérée comme l'entreprise leader de ce secteur, elle est soumise à une concurrence croissante et déjà très développée. Il y a tout d'abord, l'entreprise Arteum¹⁹ qui s'impose depuis près de 10 ans comme un concurrent important. Uniquement focalisée sur la conception de boutiques de musées dans l'optique de valoriser la marque du musée, l'entreprise réalise déjà plus de 24 millions de chiffre d'affaire en travaillant avec plus de 16 acteurs : musées, monuments et sites touristiques, zoos et aquariums. Mettant en avant dans sa communication une approche unique et personnalisée en fonction de chaque lieu, Arteum fait jouer sa différence par rapport à la RMN-GP et mise sur l'expérience-visiteur : « Confier la gestion de sa boutique à Arteum permet d'améliorer l'expérience des visiteurs et d'accroître les performances financières²⁰ ». Et l'entreprise fonde son discours sur des valeurs importantes qu'elle entend respecter dans son activité : entre autres, la transmission des valeurs, la qualité, l'éco-responsabilité, autant de thématiques aujourd'hui majeures dans le quotidien des publics de musées et qui suscitent l'adhésion du public. Là où la RMN-gp mise sur son ancienneté et sa dimension historique, Arteum amène un vent de renouvellement intégrant les valeurs actuelles.

Les différentes missions du groupe Arteum sont définies comme telles :

- **Marques** : valoriser la stratégie de marque du lieu, souligner son identité
- **Store design** : concevoir le lieu de façon à ce qu'il attire le visiteur/client
- **Merchandising** : mettre en scène les produits dans le magasin pour inciter à l'achat
- **Produits, sourcing et édition** : sélection des produits, veille, construction et renouvellement des gammes de produits dans le but de faire des produits dérivés des véritables éléments de visite, des produits indispensables de la visite.
- **Livres et médias** : sélections d'ouvrages et de dvd/cd dans une mission de transmission du savoir
- **RH et opérations** : gestion des points de vente, des stocks et du personnel

¹⁸ Voir annexe n°2 : extrait du rapport d'activité 2017 de la RMN-GP

¹⁹ Site internet de l'entreprise Arteum : <https://www.artaum.com/fr/>

²⁰ Ibid

- Animations et événementiel : organisations de rencontres en tout genre et communication
- **Service clients** : accueil, conseil, SAV, fidélisation...
- **Digital et communication** : mise en place d'un dispositif digital d'accompagnement à l'achat, création d'e-shops, de programmes de fidélisation, communication presse et réseaux sociaux.
- **Agent de licence et distribution hors les murs** : accompagnement dans le déploiement en France et à l'étranger.

Partenaire de lieux tels que la Tour Eiffel, l'Opéra Garnier ou encore le musée des Invalides, Arteum s'impose comme un acteur puissant du secteur des boutiques de musées et un concurrent majeur de l'historique RMN-GP.

- Un géant européen : Museum Connections et l'organisation de salons

Ayant pris de l'ampleur depuis une dizaine d'années, le secteur des boutiques de musées s'organise de plus en plus. Un acteur international s'impose : Museum Connections. Evènement annuel depuis plus de 20 ans, le salon Museum Connections met en relation de nombreux acteurs du domaine de la culture, prestataires et institutions publiques, nationaux ou internationaux, et réunit principalement des exposants en produits dérivés culturels et des exposants en équipements et valorisations. Ce rendez-vous incontournable du business commercial est un vrai espace d'inspiration et d'innovation, grâce auquel les musées peuvent faire évoluer leur offre. Parmi les différents stands, une multitude de fournisseurs de produits dérivés culturels de tout genre : bijoux, épicerie fine, jouets, souvenirs, cosmétiques, mode, décorations et arts de la table, objets d'art, papeterie... Il y en a pour tous les goûts, du produit de base utile au produit le plus insolite. Selon le site internet²¹, 74,3 millions de visiteurs sont enregistrés dans les musées et monuments français ; de plus, 46% des recettes totales des musées nationaux proviennent des ressources propres : d'où l'intérêt d'un tel salon, et l'organisation d'un tel marché. L'aspect numérique y est également très développé et de nombreuses innovations sont présentées chaque année.

²¹ Site Internet de Museum Connections : <https://www.museumconnections.com/exposer/>

Par ce rapide retour sur les acteurs constituant le secteur des boutiques de musée et du business muséal, nous avons vu que l'essor du commerce culturel est récent, et date d'une vingtaine d'années tout au plus. Né d'une nécessité de financements des institutions culturelles, il constitue à présent un marché solide dont le maître mot est l'innovation. À première vue, la dimension marketing est très forte : il s'agit de vendre le plus possible. Cela apparaît comme une première contradiction avec l'idée du prolongement de la visite. Par exemple, une expérience d'achat en ligne sur le site de la RMN-GP apparaît à l'opposé d'une expérience culturelle à proprement parler. Premièrement, il ne s'agit pas nécessairement d'une visite culturelle. Ensuite, il s'agit avant tout d'un site marchand qui met en avant les prix et les promotions, ainsi que de nombreux codes de réductions mais très peu d'éléments de contexte : référence à telle œuvre, raison du choix, intérêt pour le public. De plus, une fois le premier achat effectué, s'ensuit un suivi mailing envahissant. Cela pousse à une interrogation : le consommateur culturel est-il un consommateur comme les autres ? N'y aurait-il pas d'autres ressorts ainsi qu'un autre archétype qui pourraient être exploités ? Nous reviendrons plus tard sur ces questions.

B) Quelle fonction pour les prestataires

Une première constatation s'impose : ces musées, organismes publics financés en majorité et pour la plupart par des subventions publiques, externalisent pour la plupart leur gestion, et en particulier celle des services de boutiques (et de restauration) qu'ils confient à des entreprises extérieures, soit privées (Arteum, Culturespace), soit semi-publiques (RMN). Le recours à ces entreprises que nous présenterons plus loin de façon détaillée, s'explique tout d'abord par leurs compétences et les économies d'échelles qu'elles permettent. Le musée profite ainsi de tout un panel de compétences et de services mutualisés avec les différents musées partenaires du même organisme. Par exemple, les compétences de la RMN-gp en matière de merchandising profitent aussi bien au musée du Louvre qu'au musée du Luxembourg. Un tel service, et une telle diversité de professions coûteraient trop cher à mettre en place en interne, et cela priverait les musées les moins bien dotés d'une alternative aux financements publics. Les organismes privés apportent donc une expertise précieuse ainsi qu'un regard extérieur important, qu'ils ont pu forger par leur collaboration avec différents organismes culturels tous porteurs de problématiques similaires.

Par exemple, en voici quelques missions en ce qui concerne les boutiques :

- La conception et l'installation
- La sélection de produits
- La création d'événements

Les structures, elles aussi peuvent varier. Si la RMN-GP est un EPIC (Etablissement public à caractère industriel), permettant d'insister sur la notion d'activité de service public de nature industrielle ou commerciale, elle est toutefois soumise à la concurrence puisque les autres structures sont, pour la plupart des entreprises privées : c'est notamment le cas de l'entreprise Arteum mais également de l'entreprise Culturespace, dont nous étudierons le rôle au sein de l'Atelier des Lumières.

Les organismes gestionnaires de boutiques de musées assurent en général d'autres aspects de la gestion de l'institution dont elles sont les prestataires, et parfois même la totalité de la gestion de monuments et musées. Par exemple, la Réunion des Musées Nationaux gère aussi les cafés/restaurants et l'accueil de la plupart de musées avec qui elles travaillent. Cela va de la gestion du personnel à l'approvisionnement, tout en passant par la communication et la comptabilité. Elle possède également de nombreux monuments culturels dont elle assure la gestion, notamment le Grand Palais. Ayant remporté des marchés publics, ces organismes constituent donc des entreprises concurrentielles très importantes du secteur culturel.

Si externaliser certains services est indéniablement avantageux, voire même indispensable pour une structure culturelle, cela met à jour néanmoins quelques limites. En effet, même si les solutions mises en place sont co-construites avec les musées, certains éléments vont à l'encontre d'une stratégie de boutique efficace et cohérente visant la prolongation de l'expérience de visite. Par exemple, l'espace de la boutique, qui relève de la responsabilité du musée, est défini en fonction de la place disponible qui y est allouée, parfois au détriment des véritables objectifs de la boutique. Cet espace n'est donc pas forcément optimal. Il arrive qu'il soit petit, restreint et parfois à un endroit peu stratégique par rapport aux chemins empruntés par les visiteurs. D'autre part, chaque organisme gérant plusieurs musées, il est parfois difficile de distinguer les particularités d'un lieu par rapport à un autre, dans la boutique de musées. Le risque d'une trop forte uniformisation ainsi que d'une trop forte présence de la société de gestion peut rendre la boutique moins attrayante.

Enfin, si l'intérêt premier est le chiffre d'affaire et la rentabilité d'un tel lieu, l'organisme gestionnaire pourrait privilégier les lieux culturels les plus fréquentés au détriment des plus petits, amplifiant encore la promotion et le succès autour de ces lieux emblématiques, peut-être au détriment des plus petits.

C) L'organisation du marché

Le fonctionnement est simple : comme tous les acteurs publics, les musées lancent des appels à projet pour sélectionner l'organisme qui sera chargé de la gestion de leurs boutiques. Ensuite, comme le montre Nathalie Ollier, directrice-marketing de la RMN-GP, des solutions sont co-construites entre les prestataires extérieurs et l'institution. Un travail est fait sur l'identité du lieu, et ce qui doit être mis en avant. Par exemple, pour un lieu comme le Grand Palais qui n'a pas de collections permanentes et accueille de nombreux événements que l'on pourrait qualifier de « blockbusters », la stratégie consiste à mettre l'accent sur les expositions et à façonner et refaçonner la boutique au rythme de la programmation. Ainsi, à l'occasion de l'exposition *Rouge*, on y trouvera une boutique aux allures de la Russie communiste, et on aura l'impression de partir en expédition lunaire dans la boutique dédiée à l'exposition Lune. A l'inverse, certains lieux emblématiques doivent être mis en avant pour ce qu'ils sont et moins pour ce qu'ils accueillent. Ainsi, pour l'aménagement de la boutique du Louvre, un grand travail d'architecture a été fait pour refléter le lieu au maximum et pour que le symbole majeur du plus grand musée du monde soit incarné au mieux. Tous les moyens sont alors mis en œuvre pour créer la boutique de musée la plus réussie : agences d'architectures, meubles faits sur mesure, travail de merchandising... Si les organismes gestionnaires de boutiques de musées usent de moyens importants pour penser et construire les meilleures boutiques de musées, les objectifs restent clairs : attirer des publics et faire du chiffre d'affaire. Et pour cause : selon une interview²² de Géraldine Breuil, directrice commerciale et marketing de la RMN-GP, le panier moyen des visiteurs est de 10 euros, ce qui est une somme très modeste étant donné la variété des produits et le prix élevé de certains objets de grande qualité. De plus, le véritable enjeu pour

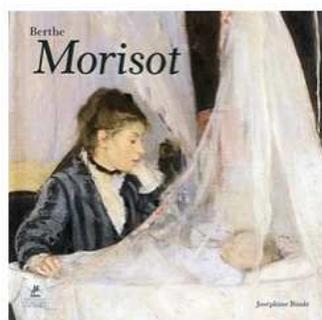
²² « Boutiques de musées : comment vendre dans un lieu culturel ? » - interview de Géraldine Breuil, directrice commerciale et marketing de la RMN-GP, site Musée 21 : <https://www.musee21.com/boutiques-de-musees-comment-vendre-dans-un-lieu-culturel/>

ces gestionnaires est de faire vivre ces boutiques en dehors des musées, sans obligation de billet d'entrée, ce qui entre en contradiction avec l'idée de prolongement de la visite, puisque la boutique pourrait presque à terme détrôner le musée en lui-même. Cela dit, le marketing à outrance n'est pas forcément la meilleure façon de fidéliser des publics et de créer de nouveaux usages dans les achats. Un questionnement émerge : comment créer une véritable consommation culturelle ? Et cette consommation doit-elle nécessairement se baser sur les mêmes leviers que la consommation classique ? Nous aborderons ces réflexions plus loin dans ce mémoire.

Ci-dessous, voici quelques exemples de produits à des fourchettes de prix variées : si les Cent aspects de la lune ou la revue de l'exposition *Berthe Morisot* constituent des produits en 2 dimensions, c'est à dire en rapport direct avec la visite, le mug de l'exposition Rouge est plutôt un produit en 3 dimensions.



Cent aspects de la lune
690 €



Berthe Morisot
9,95 €



Mug Rouge Soviets
-50%
~~11€~~ 5,50 €

Légende 1 : exemples de produits dérivés vendus en ligne sur le site²³ de la RMN-GP.

Récapitulatif des grands chiffres²⁴ du marché des boutiques de musées :

- Un panier moyen des consommateurs de 15 euros
- 10% des visiteurs passent à l'acte d'achat
- Un marché à plusieurs dizaines de millions d'euros
- 46% des recettes totales des musées nationaux proviennent des ressources propres²⁵

²³ Site internet des boutiques de musées de la RMN-GP : <https://www.boutiquesdemusees.fr/fr/>

²⁴ « Musées à emporter », France culture, 2013 : <https://www.franceculture.fr/emissions/pixel-13-14/musees-emporter>

²⁵ Site internet de Museum Connections : <https://www.museumconnections.com/exposer/>

- 2,2 milliards de dépenses culturelles en 2017²⁶

2/ Tendances actuelles et « recettes » mises en avant dans les boutiques de musée

Pour compléter ce panorama global du secteur des boutiques de musées, nous présenterons trois pratiques actuelles des boutiques de musées, vérifiées ou controversées, en en présentant les aspects positifs ainsi que les limites. Elles permettent de souligner différents paradoxes des stratégies des boutiques de musées, et constituent une base sur laquelle s'appuyer pour tenter de définir nos recommandations.

A) La boutique en ligne

Véritable enjeu né de la digitalisation de la société et du succès du e-commerce, le concept de la boutique en ligne a également conquis le secteur des boutiques de musées : est-ce justifié ? Les avantages peuvent sembler nombreux : en ligne, la boutique s'ouvre à un public beaucoup plus large que celui des visiteurs de musées. Elle peut également regrouper une offre de produits beaucoup plus importantes et provenant de différents musées. Ainsi, la boutique en ligne de la RMN-GP propose aussi bien des produits faisant référence à l'exposition *Rouge* au Grand Palais, que des produits sur l'exposition *Berthe Morisot* du musée d'Orsay, ou même encore des produits non soumis à la temporalité d'une exposition comme des objets montrant la Joconde. De plus, le numérique rend possible l'utilisation de techniques de marketing et de fidélisation du client que les boutiques sur place ne permettent pas.

En effet, l'expérience d'achat en ligne sur la boutique de la RMN-GP est révélatrice. Tout d'abord, la page d'accueil du site permet de mettre en avant de nombreux produits, de toutes les tailles, qu'un visiteur n'aurait pas forcément remarqués lors de sa visite dans la boutique physique, étant donné le nombre de produits différents qui y sont exposés, parfois dans un espace restreint. L'expérience est frappante, et le visiteur du site est beaucoup plus poussé à l'achat que le visiteur de la boutique. Ensuite, de nombreuses fenêtres pop-up proposent des codes de réductions en contrepartie d'une inscription à la newsletter : technique très répandue dans tous les secteurs de la vente en ligne, elle permet ensuite de

²⁶ Site internet de Museum Connections : <https://www.museumconnections.com/exposer/>

recontacter l'acheteur, voire même de le fidéliser. Une fois l'achat effectué, les mails de promotion pleuvent proposant des codes de réduction, les frais de ports offerts ou mettant en avant des produits.

Ce marketing digital à outrance nous éloigne quelque peu du positionnement que les boutiques de musée souhaitent se donner : des boutiques pensées et désignées, des produits de bonne qualité, la volonté de devenir une référence en matière de boutique dans laquelle on achète des cadeaux pour ses proches. Certes, il remédie à leur principal problème, qui est d'être souvent un lieu à l'accès payant, si bien que peu de gens ont l'idée d'aller acheter un cadeau dans une boutique de musée. Mais l'acte d'achat n'étant pas relié à une visite à contenu culturel ou artistique, ce que souligne Nathalie Ollier²⁷, il ne permet pas l'expérience particulière qui est apportée en boutique, expérience importante puisque c'est le créneau particulier sur lequel la boutique de musée peut miser.

En partant donc de l'hypothèse selon laquelle la boutique de musée permet le prolongement de l'expérience de visite, une boutique en ligne perd effectivement un peu de son sens : elle n'apporte pas d'univers particulier puisqu'elle mélange les différents produits des différents lieux, et n'apporte aucune expérience particulière. Elle est même rendue plus compliquée car, selon Milena Levent²⁸, directrice de Museum Connections, le public aime toucher, s'approprier physiquement l'objet avant de l'acheter, ce qui n'est pas possible sur la boutique en ligne. La e-commercialisation, malgré ses atouts indéniables, n'est donc pas la panacée.

B) *Le made in France* et l'accent sur la qualité : un trait unique aux musées français

Un autre atout des boutiques de musées est son positionnement « made in France » et qualité des produits. En effet, ces principes, souvent revendiqués, sont au centre de leur stratégie, dans la mesure où elles apparaissent comme garantes de l'exception culturelle française. De plus, faisant partie d'établissement public, elles se doivent de refléter des positionnements politiques de mise en avant du patrimoine français, et notamment de

²⁷ Voir annexe n°1 : entretien avec Nathalie Ollier, direction du Marketing, RMN-GP

²⁸ « Le marché français des produits dérivés culturels se professionnalise », Interview de Milena Levent (directrice de Museum Connection), Juillet/Aout 2017 : <https://www.museumconnections.com/wp-content/uploads/2018/01/Article-Milena-Revue-Espaces.pdf>

l'artisanat et des savoir-faire nationaux. Cette préférence est mise en avant sur les sites des différents gestionnaires de boutiques de musée, que ce soit Arteum ou la RMN-GP, qui ont toutes les deux compris l'importance d'un tel positionnement.



Légende 2 : Capture d'écran du site de l'entreprise Arteum : onglet « engagements »

Et pour cause, en plus de vendre un objet, les musées vendent aussi leur image, souvent liée au savoir-faire et aux institutions françaises. Par-là, ils se distinguent également de nombreux autres pays. Ainsi, Clothilde Briard²⁹ met en avant dans son article, « La nouvelle impulsion des produits culturels » (janvier 2018), la volonté du public de trouver des produits haut-de-gamme et uniques. Selon Lorraine Dauchez, fondatrice d'Arteum, « Le public ne recherche pas seulement un souvenir mais un objet porteur de sens »³⁰; elle qualifie l'acte d'achat dans les boutiques de musées de « shopping intelligent³¹ ». Et cela se traduit du côté des consommateurs, puisque la part des boutiques de musées axée sur des produits du terroirs ou du territoire est en constante augmentation. Par exemple, la boutique de la cour de marbre du château de Versailles met à l'honneur ce savoir-faire à la française par la vente d'objets uniques inspirés du château.

C) Le *pop up* store

²⁹ « La nouvelle impulsion des produits culturels » - Janvier 2018, Clothilde BRIARD : <https://www.lesechos.fr/2018/01/la-nouvelle-impulsion-des-produits-culturels-981890>

³⁰ « La nouvelle impulsion des produits culturels » - Janvier 2018, Clothilde BRIARD, citation de Lorraine Dauchez, fondatrice de l'entreprise Arteum : <https://www.lesechos.fr/2018/01/la-nouvelle-impulsion-des-produits-culturels-981890>

³¹ Ibid

Le *pop-up store*³² est un magasin éphémère et de petite taille qui se constitue rapidement. Un *pop-up store* peut aussi bien se constituer dans un grand magasin que dans un centre-ville ou à l'occasion d'un événement particulier. Ce concept est intéressant dans la mesure où il permet à moindre coût pour une marque ou une institution d'aller à la rencontre de ses clients, et de profiter d'endroit stratégiquement placé pour toucher une clientèle diversifiée, ce qui est un des problèmes rencontrés par les boutiques de musées. En mettant en place des *pop-up store* à des endroits stratégiques comme des grands magasins du centre de Paris, il est plus facile de toucher une clientèle internationale de passage, n'ayant pas forcément le temps de se rendre dans son lieu mais désireuse d'acquérir des objets à caractères uniques et typiquement français, comme on l'a dit ci-dessus. Par exemple, la RMN-GP avait mis en place un *corner boutique* de musée aux galeries Lafayette, et Arteum multiplie les *corners*, aussi bien en France (à la FNAC ou au Printemps³³ par exemple), qu'à l'étranger. S'ils attirent de nouveaux types de clientèles et permettent aux musées d'exporter leur image, les *pop-up store* ou *corner store* n'en sont pas moins décriés par certains acteurs du secteur. Ainsi, selon Milena Levent³⁴, la commercialisation hors-les-murs n'est pas cohérente pour les musées car empêche l'aspect de prolongement de l'expérience de visite apporté par la boutique sur place. On peut faire valoir au contraire que le musée peut ainsi étendre l'expérience de visite à l'extérieur, et créer une médiation pré-visite pour attirer de nouveaux publics. Le risque est néanmoins réel de voir les produits dérivés culturels s'orienter vers la consommation pure et simple, devenant ainsi des « piège à touristes ».

Quoi qu'il en soit, ces dispositifs récents permettent de toucher un public plus vaste et d'élargir le champ de vente des produits dérivés, enjeu particulièrement important pour les institutions qui doivent imposer leur présence en dehors de chez elle si elles souhaitent diversifier leurs publics. C'était l'effet recherché du partenariat entre le MOMA et la boutique de vêtements Uniqlo³⁵ de 2017 par la création de collection s'inspirant du musée et

³²Définition de *pop-up store* : <https://www.definitions-marketing.com/definition/pop-up-store/>

³³ « Arteum déloge les Galeries Lafayette de la boutique du musée des Arts décoratifs », site des Echos, 2013 : <https://www.lesechos.fr/2013/04/artem-deloge-les-galeries-lafayette-de-la-boutique-du-musee-des-arts-decoratifs-320383>

³⁴« Le marché français des produits dérivés culturels se professionnalise », Interview de Milena Levent (directrice de Museum Connection), Juillet/Aout 2017 : <https://www.museumconnections.com/wp-content/uploads/2018/01/Article-Milena-Revue-Espaces.pdf>

³⁵ « UNIQLO et le Musée des Beaux-Arts de Boston, annoncent un partenariat de 10 ans soutenant la culture japonaise et l'éducation », site du CLIC, janvier 2017 : <http://www.club-innovation-culture.fr/uniqlo-musee-beaux-arts-boston-partenariat-10-ans-culture-japonaise-et-education/>

l'organisation d'événements. Le but : capter un public plus jeune. Mais ces partenariats restent rares, ce qui est dommage, nous en reparlerons dans la partie sur les recommandations.

II- Enquête de terrain dans différentes boutiques de musées

La deuxième partie de ce mémoire a pour vocation de se concentrer sur l'observation et l'étude de ces boutiques de musées dont nous avons parlé théoriquement en première partie. Ainsi, en se basant sur un panel de plusieurs boutiques de différents musées, nous avons pour objectifs de les classer en une typologie. Nous utilisons donc une méthode d'observation du terrain puis de classification des terrains selon des critères spécifiques que nous avons retenus.

Revenons brièvement sur les lieux analysés pour cette étude :

- Le Grand Palais³⁶ : lieu d'exposition emblématique de Paris, le Grand Palais, créé en 1900, représente un lieu-phare de la culture. Accueillant des expositions à succès ainsi que différents événements de grande ampleur, on peut considérer qu'il est parmi les lieux incontournables à visiter et constitue une sorte de mythe parisien, au même titre que la tour Eiffel ou le Panthéon. La boutique du Grand Palais est gérée par la Réunion des Musées Nationaux – Grand Palais, que nous avons évoqué précédemment.
- Le musée Picasso³⁷ : lieu plus intime, installé au cœur du Marais, le Musée Picasso est également un haut lieu du tourisme culturel, qu'il est intéressant d'étudier par le prisme de sa boutique de musée. Contenant une grosse part de collections permanentes, ce lieu attire un peu moins les foules, et réunit des publics aux optiques plus diversifiées. La boutique du musée national Picasso est également gérée par la RMN-GP.

³⁶ Site internet du Grand Palais : <https://www.grandpalais.fr/fr>

³⁷ Site internet du musée Picasso : <http://www.museepicassoparis.fr/histoire/>

- L'Atelier des Lumières³⁸ : très récemment créé, l'Atelier des Lumières est un lieu culturel basé sur l'expérience numérique sons et lumières pour retracer les parcours d'artistes et présenter les œuvres d'une façon inédite. Offrant une véritable expérience, ce lieu redéfinit les notions de visite et de contemplation. Par son aspect innovant, il attire de nombreux publics en quête de découverte. La boutique de l'Atelier des Lumières est gérée par l'entreprise privée Culturespaces.
- Le Palais de Tokyo³⁹ : centre de création contemporaine, ce lieu se veut plus avant-gardiste et laboratoire de questionnement autour de l'art et de la culture. Plus éclectiques et conceptuelles, ses expositions attirent moins le grand public mais plutôt les férus d'art contemporains en quête de réflexions. La boutique du palais de Tokyo est issue d'un partenariat entre le libraire d'art Walther König incontournable en Europe et la maison d'édition Cahiers d'Arts fondée en 1926 à Paris, qui propose des livres d'arts uniques mais également des éditions limitées, des catalogues et des lithographies⁴⁰.

Ce choix de lieux se justifie par différents critères qui en constituent un panel aussi diversifié que représentatif. D'une part, ces espaces ont des vocations différentes : le premier (Grand Palais) est un pur lieu d'exposition sans collections permanentes ; le second est un musée de la ville de Paris axé autour d'une grande figure de la peinture et dont les collections sont régulièrement mise en avant, prêtées ou agrandies ; l'Atelier des Lumières ne constitue pas un musée à proprement parler et propose des expositions sous forme d'expérience son et lumière pour faire de la visite une spectacle ; le Palais de Tokyo se définit comme « en métamorphose permanente⁴¹ ». Enfin, leurs boutiques sont gérées par des organismes différents, ce qui nous permettra d'analyser s'il y a des points communs ou des différences dans les différentes stratégies. Aller sur le terrain nous a permis d'identifier les différents types de produits dérivés mis en vente, mais plus largement de comprendre l'architecture et l'organisation du lieu dans l'espace. Enfin, nous avons pris conscience de la

³⁸ Site internet de l'Atelier des Lumières : <https://www.atelier-lumieres.com/>

³⁹ Site internet du Palais de Tokyo : <https://www.palaisdetokyo.com/>

⁴⁰ Procédé de reproduction qui consiste à imprimer sur papier à l'aide d'une presse, un écrit, un dessin, tracé à l'encre grasse, au crayon gras sur une pierre calcaire, selon le site du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (<https://www.cnrtl.fr/definition/lithographie>).

⁴¹ Site internet du Palais de Tokyo <https://www.palaisdetokyo.com/fr/notre-adn>

forte présence du numérique et la création de nombreux services permettant d'augmenter l'expérience d'achat.

Cette étude ainsi que la classification qui en découlera nous permettra ensuite de repréciser l'idée de prolongement de l'expérience de visite. Cette étude nous a aussi éclairé sur plusieurs questionnements :

- Les boutiques gérées par la même entreprise sont-elles similaires, ou chaque site peut-il personnaliser sa propre boutique et conserver son individualité ?
- Les expositions temporaires seront-elles plus représentées que les lieux en eux-mêmes ? Les boutiques sont-elles représentatives des lieux dans lesquelles elles se trouvent ?
- Quels produits dérivés sont les plus mis en avant ? Et pourquoi une sélection aussi large ?

Nous noterons également que pour des raisons de temps, le panel d'étude a été restreint à ces quatre lieux que nous considérons comme emblématiques et représentatifs d'une certaine diversité en matière de boutiques et de produits dérivés. Nous avons organisé notre réflexion autour de 4 critères principaux qui ressortent de notre étude de terrain :

- La situation des boutiques (nombre de boutiques et emplacements)
- Les techniques d'aménagement du lieu (architecture, merchandising, aménagement et décors, ...)
- Les types de produits dérivés vendus au sein de la boutique
- Les activités et services proposés

1) Des réflexions basées sur l'étude des boutiques de 4 lieux différents

A) Des produits dérivés diversifiés

De manière générale, et dans tous les lieux que nous avons étudiés, les produits dérivés constituent le ciment de la boutique de musée. Ils sont nombreux et diversifiés. Ici, l'objectif apparaît clair : il s'agit de créer sur mesure des produits pour toutes les catégories de cibles du lieu. On trouve donc des produits bon marché (papeterie, vaisselle « basique »,

petits objets symboliques ...) pour contenter les petits porte-monnaie et laisser un souvenir de l'expérience, tout en constituant une manne financière importante pour les boutiques ; ~~que~~ des produits plus « haut de gamme » (reproductions, livres d'art, bijoux...) pour séduire les clients exigeants. Ainsi, aussi bien au musée Picasso, qu'au Grand Palais ou à l'atelier des Lumières, nous retrouvons cette diversité des objets. Alors que ces espaces sont gérés par des instances différentes (la RMN-GP pour les deux premiers et Culturespaces pour le suivant), les différences d'offre de produits ne sont pas flagrantes : des produits adaptés aux expositions actuelles mais aussi passées ; des produits types, par exemple, les catalogues de l'exposition ou les revues qui en parlent (Beaux-Arts...), mais aussi de la vaisselle, des foulards, des *tote-bags*, de la papeterie (carnets avec l'effigie de Van Gogh ; carnets avec les mobiles de Calder, toutes sortes de stylos et crayons etc).



Légende 3 : Vaisselle et papeterie (droite) ; reproduction d'art et livres (gauche) dans la boutique du Musée Picasso



Légende 4 : Produits dérivés en tout genre et concentrés (puzzle, vaisselle, livres et catalogues, carnets...) à l'Atelier des Lumières : on peut constater un mélange de produits très différents sur une même étagère, disposés en « vrac ».

Avec une diversité de produits aussi importante, l'objectif est bien de s'adresser à un maximum de types de publics, aussi bien les plus jeunes (bonbons, gadgets, livres pour enfants) qui sont un vecteur important de l'achat, que les catégories plus âgées.

Les grandes catégories de produits dérivés que nous retrouvons dans les trois lieux abordés (Grand Palais, Musée national Picasso, Atelier des Lumières), sont les suivants :

- Livres, catalogues d'expos et magazines spécialisés dans l'art
- Papeterie : cartes postales des œuvres, marques-page, affiches, petits carnets, blocs notes, stylos et crayons, gomme, taille-crayons, trousse, pochettes, aimants...
- Produits d'un standing plus élevé (ou : plus « culturels ») : reproductions, grands livres d'art, moulures, ...
- Multimédias : CD, DVD, jeux vidéo
- Vaisselle : mugs, services à thé ou café, assiettes, plats, vases...
- Produits ciblés pour enfants : bonbons, gadgets, livres, jeux
- Vêtements, sacs et bijoux : t-shirts, foulards, casquettes, tote-bags, cravates, bijoux

Nous pouvons ainsi dire que nous n'avons pas constaté de grande diversité entre les types de produits de ces différents lieux, tous étant en relation au lieu ou aux expositions du lieu dans lequel ils sont proposés à la vente.

Néanmoins, notre 4^{ème} lieu d'étude, le Palais de Tokyo, se démarque sur ce point. Les objets qui y sont vendus sont beaucoup moins nombreux, et moins concentrés. On y retrouve beaucoup plus de livres (« objets en deux dimensions »⁴²) et seulement très peu d'objets considérés « support » (gadgets, vêtements, papeterie ...) selon la distinction de Marie-Laure Deval⁴³, consultante en muséologie ; il s'agit d'objets qui ont avant tout une fonction éloignée du musée : une tasse sert avant tout à boire du café, un t-shirt à s'habiller, etc. La

⁴² « Boutiques de musées en France : quels produits vendre » - Marie-Laure DEVAL, consultante en muséographie : <http://doc.ocim.fr/LO/LO034/LO.34%282%29-pp.08-12.pdf>

⁴³ Ibid

boutique du Palais de Tokyo offre donc de nombreux livres ou revues, quelques éléments de papeterie (voir plus haut) et de décoration et un rayon pour enfants (constitué de livres en majorité). De même, ces produits ne sont pas liés directement aux expositions d'art contemporain qui y sont présentées ; on ne peut donc pas vraiment parler de gamme de produits dérivés puisque la boutique offre plutôt des produits conceptuels ou porteurs de messages.



Légende 5 : Vue de la boutique du Palais de Tokyo (à gauche)



Légende 6 : Photo du présentoir à objets (à droite)

Cette étude des produits dérivés de nos quatre boutiques de musées suscite plusieurs réflexions. Tout d'abord, la multitude, la diversité ainsi que la concentration des différents produits vendus sont flagrantes. En effet, et notamment dans nos trois premiers lieux, il est difficile de se positionner étant donné le nombre de produits dans un espace si restreint. Si cette multitude peut donner l'impression d'une abondance accessible au plus grand nombre, elle peut également submerger les visiteurs et provoquer un effet de trop-plein qui empêche la concentration sur un produit. De même, les boutiques de musées sont les seuls lieux qui vendent autant de produits dans un seul endroit. En effet, notre consommation habituelle est usuellement sectionnée : on va dans les hypermarchés en priorité pour des courses de nourriture, dans d'autres enseignes pour les vêtements, dans d'autres encore (Fnac) pour des produits multimédias et numériques etc... Même dans les grandes surfaces, les grands magasins ou les centres commerciaux qui réunissent plusieurs types de produits, une séparation nette se fait dans des étages, rayons, bref dans différents espaces bien définis, alors que les boutiques de musées mélangent allègrement livres, carnets, mugs et CD... D'où

une question : les consommateurs apprécient-ils ce genre d'espaces ou s'y sentent-ils plutôt noyés et perturbés dans leurs repères et leurs choix d'achats ?



Légende 7 : deux exemple de produits dérivés mélangés sur les présentoirs : le premier à l'Atelier des Lumières (exposition Van Gogh et Hokusai), le second au Grand Palais (exposition Lune)

Cela étant, on distingue un manque assez important d'accompagnement à l'achat et d'explication des produits. Pourtant, plus que dans n'importe quel autre magasin, les produits nécessitent une contextualisation, voir même un élément d'explication ou de médiation. Ainsi, dans les boutiques de musées de notre étude, nous n'avons vu que des produits à l'état de marchandise, alors qu'une médiation ne serait-ce que sous forme anecdotique apporterait une plus-value et une distinction de la boutique, d'autant plus que l'histoire des produits dérivés fait partie des éléments des story-telling mis en avant par les entreprises qui conçoivent les boutiques de musées : par exemple, la RMN-GP et Arteum prônent notamment le *made in France*, la valorisation des savoir-faire artisanaux, la qualité et les valeurs éthiques de leurs produits. Pourquoi est-ce si peu mis en avant dans les boutiques ? Nous en reparlerons dans la dernière partie de ce travail.

Enfin, on remarque également que les types de produits ne varient pas forcément en fonction des caractéristiques du lieu. En effet, les trois premiers lieux que nous avons

évoqués ont des gammes de produits dérivés très similaires même si elles sont évolutives en fonction des expositions. Par exemple, l'Atelier des Lumières ne met pas du tout en avant des produits en rapport avec le numérique dans l'art, les projections son et lumière, les innovations technologiques ou encore la ré-exploitation de lieux (anciennes douanes, friches) pour en faire des centres culturels, ce qui constitue un manque dans la mesure où le lieu attire beaucoup de visiteurs en partie et justement parce qu'il a ses particularités qui en font un lieu unique et à expérimenter. Alors pourquoi ne pas le refléter dans la boutique ? Pourquoi ne pas se distinguer des autres boutiques par des produits et des techniques de commercialisation plus innovants ? A l'inverse, par son parti pris du minimalisme et du conceptuel, le Palais de Tokyo reflète un peu plus les valeurs qu'il véhicule dans sa boutique.

B) Nombre, situation et taille des boutiques : des attributs importants à la réussite

Une donnée importante est le nombre de boutiques et leur situation dans le lieu. En effet, la situation constitue un des premiers points à étudier. En fonction des musées, on peut trouver une ou plusieurs boutiques, à des emplacements différents. Le choix le plus classique est celui du Grand Palais ; sans collections permanentes, mais pourvu de trois espaces d'exposition en dehors de la Nef, il propose le plus souvent deux manifestations en même temps, dont l'entrée se fait à des endroits opposés du bâtiment. Pour chaque nouvelle exposition, le Grand Palais aménage une boutique, placée en fin de parcours de visite. Or, l'emplacement comporte un réel enjeu : s'il doit être stratégique et attirer les visiteurs directement à la fin de leur visite dans une logique de prolongement de l'exposition, il doit également faciliter la venue des visiteurs en dehors des heures de visite. Pour pallier cela, certains musées ont opté pour avoir plusieurs boutiques. C'est le choix du musée Picasso (RMN-GP) et de l'Atelier des Lumières (Culturespace) qui ont des caractéristiques communes dans l'emplacement des boutiques : une boutique est située à la fin du parcours d'exposition, une autre dans un lieu extérieur. La boutique en fin d'exposition occupe une position stratégique puisqu'elle récupère les visiteurs sortants, plus facilement tentés par l'achat, qui constitue notamment un souvenir de l'exposition. De même, ils sont encore dans la démarche de visite, c'est à dire de flâner lentement dans les pièces et des s'intéresser aux objets environnants. D'une certaine façon, on peut considérer qu'ils sont encore en train de visiter, donc dans l'expérience de visite, si bien qu'ils sont potentiellement plus réceptifs aux

objets proposés. Toutefois, l'effet inverse est également possible : certains visiteurs passent rapidement dans les rayons et sortent juste après. La boutique est également dans un lieu distinct de l'exposition : la pièce est souvent plus éclairée, positionnée après les cartels indiquant la fin de l'exposition, et n'est pas forcément considérée comme part entière de l'exposition. Le principal problème vient de sa localisation puisqu'elle n'est accessible qu'aux visiteurs ayant payé le droit d'entrée, ce qui réduit considérablement le nombre de potentiels acheteurs. De plus, les deux boutiques étant de taille restreinte, nous en avons déduit que les lieux manquaient d'espace pour les mettre en valeur. C'est pourquoi le musée Picasso comme l'Atelier des Lumières ont ouvert des *corner shops*, c'est à dire une boutique en dehors du lieu. Dans les deux cas, la boutique se trouve en face du musée. Cette situation présente plusieurs avantages : cela permet une plus grande surface exploitable ; le *corner shop* est ouvert à tous, mais peut drainer quand même les visiteurs du musée puisqu'il est visible à la sortie. Cette stratégie permet également de vendre plus de produits, voire même les stocks de produits dérivés conçus pour les expositions précédentes. Enfin, comme nous le constatons dans le cas de l'Atelier des Lumières, la boutique extérieure tente de se constituer en véritable lieu de vie : une machine à café y est installée, ainsi qu'un espace pour s'asseoir. Pourtant, malgré ces éléments à priori favorables, cette solution n'est pas si miraculeuse : ces deux *corner shop* étaient vides lors de mon passage : aucun client. Peut-on alors émettre l'hypothèse que la boutique du musée dessert la boutique extérieure dans la mesure où les visiteurs, suivant le parcours logique de visite, ont été contraints à y passer et ne voit donc pas l'utilité d'aller aussi dans le *corner shop* ? Ce constat peut aussi nous pousser à penser que la boutique de musée est indissociable du lieu d'exposition et que sa fréquentation en dépend fortement. Ainsi, de nombreux acteurs de ce milieu ne valident pas le choix de ces boutiques *outdoor*. Selon Nathalie Ollier⁴⁴, c'est une « mauvaise idée », car il est vérifié que les boutiques de musées fonctionnent beaucoup mieux lorsqu'elles sont ancrées dans un parcours de visite. Même jugement chez Géraldine Breuil qui insiste sur « l'importance d'un emplacement parfait pour que les visiteurs y passent obligatoirement à la fin de leur visite »⁴⁵. Dans notre dernier exemple, le Palais de Tokyo, les choix de conception des lieux sont totalement différents. Malgré son étendue, le lieu ne possède qu'une seule boutique. La boutique a une situation géographique précise et immuable, à l'entrée, à côté du café et de la

⁴⁴ Voir annexe n°1, Entretien avec Nathalie Ollier, direction du marketing à la RMN-GP

⁴⁵ « Boutiques de musées : comment vendre dans un lieu culturel ? », interview de Géraldine Breuil, directrice commerciale et marketing de la RMN-GP, site Musée 21, <https://www.musee21.com/boutiques-de-musees-comment-vendre-dans-un-lieu-culturel/>

billetterie ; par ailleurs, le passage n'y est pas contraint par le parcours d'exposition : chacun choisit de s'y rendre ou non. De fait, la boutique n'est pas forcément relative à l'exposition en cours (souvent conceptuelle, sans création de produits dérivés) mais apparaît plutôt comme un espace permanent, également accessible aux visiteurs sans billet d'entrée. En matière de nombre, taille et emplacement des boutiques de musées, nous distinguons donc plusieurs situations : des boutiques intérieures au lieu, placées ou non en fin de parcours de visite, itinérantes ou non, mais également des boutiques extérieures au lieu, qui viennent parfois des boutiques dont la taille est restreinte, et créer un prolongement du lieu, vu comme plus accessible à tous. Toutes ont des avantages, mais nous remarquons que ces situations peuvent parfois être optimisées en repensant aussi bien l'organisation de la boutique du musée que celle de l'exposition en cours.

C) L'aménagement et le merchandising : mettre en valeur les produits proposés

En matière d'aménagement aussi, notre étude de terrain des boutiques de musées parisiens a été révélatrice. Plusieurs tendances se distinguent. Le Grand Palais, par son caractère de lieu d'exposition, a misé sur le réaménagement constant de la boutique aux couleurs de l'exposition en cours (environ 4 expositions par an), mais on observe aussi des choix d'aménagement et de décoration beaucoup plus neutres et minimalistes, traduisant des partis pris porteurs de sens. Je me suis concentrée sur les boutiques des deux dernières expositions, *Rouge* et *La Lune*. Situées en fin de parcours de visite comme je l'ai dit évoqué plus haut, les boutiques étaient pensées de toute pièce pour correspondre à l'exposition, et apporter une sorte de prolongement de la visite. Peinture, papiers peints, stickers aux murs traduisent une véritable transformation de l'espace, digne des meilleurs architectes d'intérieur. Il en est de même en matière de merchandising, c'est à dire les techniques d'allocation de l'espace utilisées pour mettre en valeur les produits vendus. Ainsi, pour l'exposition *Lune*, la décoration représente l'environnement lunaire : un sol imitant celui de la lune, des murs en bleu foncé pour feindre l'obscurité, mêlé à un imaginaire créatif avec des représentations de la Lune comme nous la voyons depuis la terre un peu partout. Les présentoirs sont aussi part entière de ce décor, certains objets non à vendre constituent également des objets de décor pour la boutique... en bref, tout un contexte est recréé au détail près pour que les visiteurs se sentent non pas dans une boutique, mais dans un espace de visite inédit (voir photos ci-dessous). Quant à l'exposition *Rouge*, c'est la même chose : la

couleur rouge domine l'espace, les meubles font référence aux polices et aux caractéristiques de l'imaginaire autour de l'Union Soviétique.



Légende 8 : Les décors de la boutique de l'exposition Lune au Grand Palais



Légende 9 : Les décors de la boutique de l'exposition Rouge au Grand Palais

Le soin du détail porté à l'aménagement des boutiques est primordial. En effet, mieux la boutique sera conçue, plus elle surprendra les visiteurs par sa beauté, et plus elle contribuera au prolongement de la visite, en offrant un véritable moment de contemplation et de curiosité vis-à-vis de cet espace unique. Par ailleurs, les boutiques du Grand Palais sont assez larges et aménagées de façon à laisser une certaine place aux visiteurs pour déambuler à leur rythme, ce qui peut constituer un changement majeur dans le calcul de

certaines mesures. : le temps passé dans la boutique par visiteur, le nombre de produits achetés...

Si les autres boutiques de notre étude reflètent quelque peu le lieu auquel elles appartiennent, on est loin d'un tel niveau de réalisme. Par exemple, le musée Picasso ne met pas en avant les caractéristiques de son lieu dans l'aménagement et les décors de sa boutique. On pourrait imaginer une ouverture sur le jardin, un style « hôtel particulier et intimiste du Marais », non pas pour avoir un rapport direct avec Picasso, mais pour retracer les années qu'il a vécu à Paris, et s'inscrire en adéquation avec le lieu qu'est le musée Picasso, pourquoi pas des éléments de décoration emblématique du personnage et de sa vie... Or, rien de tout cela ne se retrouve : la boutique ne traduit absolument pas l'esprit du lieu, et pourrait être transposée dans n'importe quel musée. Au contraire, la boutique extérieure (*corner shop*), qui se trouve en face du musée Picasso au 4 rue de Thorigny, qui reflète assez bien, en s'inspirant d'archives photographiques, le style de l'appartement parisien de Picasso. Selon Mme Drubay, la directrice générale de *We Are Museums*⁴⁶, un cabinet de conseil européen qui conseille les musées du monde entier en matière de marketing : « C'est conçu comme un salon et c'est comme aller chez un ami » ; « Vous avez ce sentiment d'intimité et de confort et vous avez l'impression de pouvoir imaginer un objet dans votre maison. Je me souviens de beaux vases et de tasses à café »⁴⁷. De façon poétique, elle parle d'un « genre de monde de Picasso »⁴⁸.

Nous observons la même opposition pour l'Atelier des Lumières : la boutique intérieure évoque peu la spécificité du lieu à part que les présentoirs à objets et les étagères sont dans un style « l'industriel » et le bois, pour refléter un peu l'esprit de ce lieu reconverti, alors que la boutique extérieure a fait un effort dans ce sens.

⁴⁶ Site internet de *We are Museum* : <https://www.wearemuseums.com/>

⁴⁷ “It’s designed like a living room and it’s just like going to a friend’s place”; “You have this intimate and cozy feeling and you have a feeling that you can imagine an object in your home. I remember beautiful vases and coffee cups.” - <https://www.nytimes.com/2018/03/12/arts/museum-gift-shops-innovation.html>

⁴⁸ « a kind of Picasso-world » - <https://www.nytimes.com/2018/03/12/arts/museum-gift-shops-innovation.html>



Légende 10 : Vue des boutiques de Musée Picasso (à gauche) et de l'Atelier des Lumières (à droite)

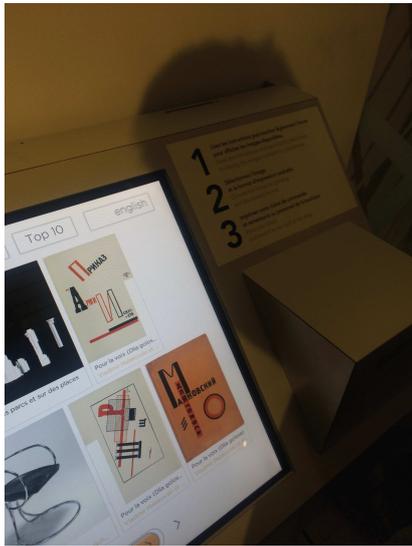
Les boutiques *outdoor* (extérieure au lieu d'exposition) ont un avantage : ayant plus d'espace, elle peuvent refléter beaucoup plus l'esprit de chaque lieu, notamment grâce à l'espace supplémentaire mis à disposition, afin d'offrir une expérience intéressante. Ouverte sur rue, elles ont pour objectif d'attirer plus les passants à y jeter un œil et ont donc la nécessité d'établir un lien avec le musée. Il leur est alors primordial de donner des signes et travailler plus cette boutique. Enfin, le Palais de Tokyo a misé pour des décors et une organisation plus simple et épurée, mais néanmoins représentatives de ce lieu de l'avant-garde : grand espace, décoration simple mais avec des touches de couleurs, décors « industriels ».



D) Les activités et services proposés : enrichissement de l'offre

Enfin, une dernière caractéristique qui nous a semblé intéressante à étudier porte sur les activités et les services proposés par ces boutiques de musées. En effet, même si cela n'est pas forcément très visible, de nombreuses boutiques de musées proposent, en plus des produits dérivés, des services ainsi que des activités.

Nous aborderons tout d'abord les services apportés par des dispositifs numériques mis à disposition dans les boutiques. Ainsi, le Grand Palais propose dans ces boutiques des dispositifs d'impression à la demande. Il suffit au visiteur de sélectionner l'affiche qu'il souhaite acquérir, le format souhaité et son adresse postale, afin de la recevoir directement chez lui. Un tel dispositif possède différents avantages : il occupe peu de place dans la boutique, il a une dimension écologique et anti-gaspillage puisqu'il permet de n'imprimer que l'exacte nombre d'affiches vendues, en évitant tout stocks, enfin, il permet un choix beaucoup plus large et personnalisé pour le visiteur. Dans notre panel de quatre lieux, le Grand Palais est le seul endroit où nous avons trouvé ce genre de dispositif, pourtant très intéressant. Ce genre d'innovations se développe de plus en plus dans de nombreux magasins. Par exemple, les Presses Universitaires de France ont installé, dans leur librairie du quartier Saint-Michel à Paris, un système d'impression de livres à la demande permettant d'imprimer sur place n'importe quel livre en quelques minutes. En plus d'être rentable, ce système propose une expérience inédite pour le consommateur, un plus large choix, et s'inscrit dans une dynamique de réduction du gaspillage, propre à notre époque et aux enjeux de société actuels. Enfin, ces expériences font de la boutique un lieu de vie : en attendant que son livre soit imprimé, on peut s'installer pour boire un café.



Légende 12 : Dispositif d'impression à la demande, boutique du Grand Palais

D'autre part, le Grand Palais propose également au sein de sa boutique des ateliers pour faire de la médiation autour des œuvres et des savoir-faire utilisés dans la conception des produits : rencontres, ateliers, événements, enseignements... Par exemple, des cours d'histoire de l'art pour plusieurs niveaux, mais également des ateliers pour enfants. La Cité des Sciences, également gérée par la RMN-GP, a mis en place lors de son ouverture, des animations à destination des familles⁴⁹. En effet, dès qu'une nouvelle boutique ouvre, il est important de créer l'événement avec des « démonstrations de réalisation de moulages et chalcographies »⁵⁰. Notre étude de terrain dans la boutique du Grand Palais fait cependant apparaître un problème : ces services ne sont présentés que sur le site et manquent de relais concrets sur le lieu, empêchant le visiteur d'avoir envie de prolonger son expérience en s'inscrivant à des ateliers ou tout simplement en tombant spontanément sur une animation. Cela devrait être relayé à la boutique, qui paraît être un endroit idéal pour diffuser ces informations. Cette démarche est d'ailleurs déjà utilisée par certains commerces novateurs. La marque *Nature et Découverte* par exemple organise régulièrement des sorties ou des ateliers. Reprise par certains musées, l'idée est très intéressante, dans la mesure où le musée constitue la structure parfaite pour proposer ce type

⁴⁹ Site internet de la RMN-GP : <https://www.rmngp.fr/diffuser>

⁵⁰ Site internet de la RMN-GP : <https://www.rmngp.fr/diffuser>

de démonstrations ou d'activités qui constituent aussi bien une forme de médiation qu'une incitation à l'achat.

2) Tentative de constitution d'une typologie des boutiques de musées sur la base de cette étude

Lors de cette étude, j'ai suivi une démarche empirique : je suis passée de l'observation sur le terrain à l'analyse des informations récoltés. Les observations qui ont été menées dans ces différents lieux m'ont donc permis d'en savoir plus sur les boutiques de musées, de percevoir un peu mieux leurs stratégies et de pouvoir ainsi constituer une classification de ces lieux en fonction des quatre différents critères évoqués précédemment (types de produits dérivés vendus, services ou activités proposés, aménagement, architecture et merchandising, taille et emplacement), pour pouvoir ensuite faire des hypothèses sur les lieux constituant un fort prolongement de l'expérience de visite.

	Grand Palais	Musée Picasso	Palais de Tokyo	Ateliers des Lumières
Taille	moyenne	petite	grande	petite
Situation	fin de l'expo	hall du musée	hall du musée	fin de l'expo
Merchandising				
Décor	très posés en fin d'expo	peu de décor	style puré	peu de décor
Prod dérivés	offre large	offre large	offre moyenne	offre large
Activités	oui	non	oui - rencontres ?	non
Service	oui / impression à la demande			
pop-up store cannel	non	oui en face	non	en oui face

L'objectif d'une telle classification est de repérer des grandes catégories de boutiques dans lesquelles peuvent se ranger n'importe quelles boutiques de n'importe quel lieu culturel. Ainsi, grâce à l'étude des critères précédemment évoqués, nous pouvons avancer quelques idées sur les boutiques permettant un prolongement de l'expérience de visite important.

Ainsi, le Grand Palais apparaît comme le lieu permettant une véritable expérience dans sa boutique. Aussi bien du point de vue des services proposés que de l'aménagement et du merchandising de ses boutiques. Evolutives au fil des expositions, ces boutiques recréent l'univers de l'exposition et s'imposent presque comme une salle de l'exposition à part entière. De même, les services proposés (impression à la demande) et les ateliers organisés lors d'événements jouent aussi dans le prolongement de la visite. Le Palais de Tokyo, dans un stylé différent, pourrait être considéré comme procurant un prolongement de la visite moyen et notamment pour son ambiance. En effet, sa boutique s'impose plus comme un lieu de vie : l'offre des produits est moins étendue mais plus lisible et le grand espace donne envie de s'y attarder. L'Atelier des Lumières et le musée Picasso arrivent en dernière position, cochant des critères assez similaires. Si leurs boutiques extérieures ont une dimension intéressantes et une ambiance globale plus travaillée, les boutiques à l'intérieur sont petites et peu lisibles. Le manque de décor et d'ambiance ne permet pas vraiment d'immersion, et il semble qu'aucune activité n'y est proposée. Nous les qualifierons donc plutôt de lieu de passage rapide.

3) Redéfinir la notion de prolongement de l'expérience de visite

Ce classement et ces rapprochements nous amènent à réfléchir plus précisément à la définition que nous souhaitons apporter au concept de prolongement de l'expérience de visite. En effet, en langage commun, le verbe « prolonger » signifie « faire durer plus longtemps »⁵¹ ou bien « maintenir en vie »⁵², ou encore « allonger »⁵³, « faire aller plus loin »⁵⁴, « faire durer »⁵⁵. Ici, nous comprenons la notion de l'allongement, et le prolongement peut être perçu comme le fait d'offrir quelque chose en plus au public tout en restant en accord avec l'expérience qu'il vient de vivre. Il s'agit bien de faire durer, après l'exposition à proprement parler, l'expérience et l'immersion du public, et donc d'en faire une expérience totale, à partir du moment de l'achat du billet, jusqu'au moment de la sortie. A ce côté immersif vient s'ajouter une expérience complémentaire, favorisée par la sortie du parcours d'exposition. Par exemple, plutôt que d'ajouter une pièce supplémentaire d'exposition, il s'agit aussi d'apporter une autre dimension à cette expérience de visite : un

⁵¹ Site du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : <https://www.cnrtl.fr/definition/prolonger>

⁵² ibid

⁵³ ibid

⁵⁴ ibid

⁵⁵ ibid

repas ou un verre au sein du café/restaurant du musée, un tour à la boutique où seront proposés au visiteur des produits qui restent dans la même lignée, une expérience manuelle en lien avec l'exposition qu'il vient de voir... Nous avons déjà évoqué plus haut l'exemple de Nature et Découverte concernant l'organisation d'activités payantes. Cette fois, nous l'aborderons au sujet des services non-marchand qui sont proposés dans les différents magasins de la marque. En offrant des expériences gratuites, par exemple, des bars à tisanes ou des fauteuils massants que les consommateurs peuvent tester, l'entreprise fait découvrir des produits, ce qui pousse ensuite le consommateur à l'achat. Mais, plus encore, le magasin se transforme en lieu de vie, dans lequel on teste, on expérimente, on vit tout simplement des expériences. Cette dimension apparaît d'autant plus importante dans un lieu comme le musée, où le visiteur vient justement dans le but de découvrir et d'apprendre avant tout.

Quant à la notion d'expérience de visite, elle peut être définie, en marketing comme « la résultante de l'ensemble des sentiments (satisfaction, émotion, frustration, ...) éprouvés lors de la visite d'un site. La qualité de l'expérience du visiteur provient essentiellement des contenus, des services et de l'ergonomie d'un site⁵⁶ » ou de l'agrément de son parcours au sein du musée. En bref, l'expérience de visite constitue tout ce qui fait que la visite se déroule bien et provoque la satisfaction du visiteur. Mais ces définitions ne prennent en considération que ce qui constitue l'expérience sur place, dans le lieu culturel. Or, il paraît également intéressant de parler des suites de cette expérience : si la visite en elle-même et l'expérience au sein du lieu est primordiale à prendre en compte, tout ce qui est du ressort de l'image de l'institution hors de chez elle, et que l'on pourrait considérer également comme constitutive de l'expérience de visite présente un intérêt. Ainsi, force est de constater que le prolongement de la visite se fait également à l'extérieur : cela constitue soit un avant-goût de la visite, soit un rappel d'une visite déjà effectuée. Finalement, il apparaît surtout essentiel de se pencher sur les objectifs d'une expérience de visite réussie : le but est de laisser un souvenir dans les esprits et de donner ainsi envie de renouveler l'expérience ou de la conseiller à son cercle de proches. Nous élargissons donc cette notion à tout ce qui touche à l'exposition par exemple ou à sa promotion.

⁵⁶ Définition marketing de l'expérience visiteur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/experience-visiteur/>

Pour résumer, l'étude de ces différentes boutiques de lieux culturels nous a invitée à approfondir la notion centrale de prolongement de l'expérience de visite. Après étude des dispositifs mis en place dans les boutiques de musées, il apparaît clairement que l'expérience de visite doit surtout être soignée sur place, grâce aux ressorts que nous avons étudiés : des produits dérivés se référant aux expositions en cours, une architecture et des décors permettant l'immersion du visiteurs dans une pièce rappelant et prolongeant la visite, un positionnement dans le lieu qui s'inscrit dans la continuité de la visite pour s'intégrer parfaitement à ce parcours et l'enrichir en le prolongeant. Tous ces éléments sont nécessaires pour apporter au public une sorte d'arrière-goût de l'expérience qu'il vient de vivre, et peuvent donner lieu à des prestations et services annexes : restauration, achats de produits dérivés etc. Si ce mémoire se concentre justement sur les boutiques de musées et leur impact sur l'expérience de visite, il sera essentiel d'aborder également dans nos recommandations l'aspect extérieur de cette expérience, évoquée plus haut. Ainsi, les produits achetés à la fin d'une visite constituent également un prolongement de la visite chez soi ainsi qu'un objet de conversation et de promotion du musée auprès d'autres potentiels visiteurs, dans une dynamique de bouche-à-oreille. Le fait de pouvoir ramener ces objets chez soi revêt aussi un caractère de médiation culturelle : ces objets ont une histoire, ou du moins une référence à un objet d'art, qu'il est intéressant de creuser, ils ont donc une dimension symbolique éducative qui s'éloigne alors du simple processus d'achat/vente que l'on ressent dans la boutique même du lieu. Finalement, le souvenir apporté par cet objet permet à l'expérience de visite de rester durable et ancrée dans les esprits, et pourquoi pas, de provoquer des envies de renouvellement de l'expérience... Ainsi, selon Diane Drubay⁵⁷, la directrice générale de *We Are Museums*, "Les magasins de musée ne sont plus seulement une affaire de vente, mais aussi une nouvelle étape dans l'expérience muséale" ; "Dans de nombreux endroits, ils sont un point d'entrée au musée... Au lieu d'être le dernier endroit où les gens vont après une visite, ça peut être le premier."⁵⁸

III- Résultats et pistes de réflexions

⁵⁷ « You can take it with you », The New York Times, Mars 2018:

<https://www.nytimes.com/2018/03/12/arts/museum-gift-shops-innovation.html>

⁵⁸ "Museum shops are no longer just about selling things — they are about adding a new step to the museum experience"; "In many places, they are a point of entry to the museum. Instead of being the last place people go after a visit, it can be the first."

Cette étude non exhaustive de quelques boutiques de musées et l'ébauche de typologie qui en a découlé nous a amené à plusieurs réflexions qu'il est intéressant de développer afin de tracer les contours des évolutions possibles du secteur des boutiques de musées. D'une part, il est nécessaire de s'interroger plus spécifiquement sur l'existence d'un « profil du consommateur culturel » s'il en existe un spécifique et sur ses ressorts. Si tel est le cas, nous pourrions alors étudier les spécificités de ce type de consommateur par rapport aux autres profils déjà étudiés notamment en sociologie, et voir comment ces disciplines peuvent contribuer à notre sujet. Nous verrons également quelle relation l'acheteur entretient avec ces acquisitions culturelles. Il est également pertinent de s'interroger sur les objectifs des boutiques de musées : si le financement du musée en est plus qu'indéniable, l'apport au public, ainsi qu'à l'expérience de visite peut également constituer un motif intéressant, et peut-être même, qui sait, permettre d'augmenter d'autant plus l'aspect lucratif déjà existant. C'est à ces questionnements que sera dédiée la première partie de cette dernière grande partie, avant de réfléchir au futur des boutiques de musées et aux avancées qu'elles pourraient opérer pour aller dans le sens du prolongement de la visite, en tentant d'émettre des hypothèses sur les retombées positives que cela pourrait engendrer sur la vision globale du musée.

Afin de tracer un panorama des évolutions possibles des boutiques de musées pour les prochaines années, je me suis fondée aussi bien sur les résultats qui découlent de l'étude de terrain précédemment exposée que sur un questionnaire⁵⁹ participatif et prospectif envoyé à un panel de 50 personnes de tout âge, sexe, et de catégories socio-professionnelles différentes. Si un tel questionnaire ne consiste pas en soi un outil infaillible, il est intéressant de donner la parole à des gens qui ont vécu ou non l'expérience d'achat dans une boutique de musée afin d'en tirer leurs impressions. Le questionnaire était constitué de 10 questions : certaines ayant vocation à recueillir des résultats quantitatifs, par exemple « Allez-vous systématiquement dans la boutique lorsque vous visitez un lieu culturel ? » ; d'autres ayant vocation à obtenir des avis individuels et qualitatifs, par exemple « Comment la boutique d'un lieu culturel pourrait-elle améliorer votre expérience de visite ? ». Ce questionnaire nous permet donc de recueillir des données un peu plus précises sur les envies et les pratiques d'un panel de consommateurs, et constitue une bonne base de réflexions sur les

⁵⁹ Voir annexe n°3 : questionnaire : « Le rôle de la boutique de musée dans le prolongement de l'expérience de visite »

tendances de sociétés, sur les pratiques en matière de consommation culturelle et de visite des musées, afin de mieux envisager les pistes d'évolutions du secteur.

1) Récapitulatif des résultats et conclusions

A) Le consommateur culturel : un profil spécifique ?

En marketing, de nombreux leviers entrent en compte dans l'acte d'achat d'un consommateur. Dans l'étude des boutiques de musées, il est intéressant de considérer la consommation de produits culturels comme indépendante des autres types de consommations et d'en étudier les particularités. Si peu d'études sont accessibles à ce sujet, nous tenterons néanmoins d'émettre quelques hypothèses plausibles.

On peut tout d'abord s'intéresser aux rapports des consommateurs avec les produits qu'ils achètent. Dans *Le système des objets*⁶⁰, Jean Baudrillard nous invite à réfléchir aux différents types de relation qui peuvent être entretenus avec des objets de la vie quotidienne dans les sociétés post-modernes. Il met ainsi en avant la dimension sémiologique des objets : soumis aux modes et aux diktats de sociétés, les objets deviennent des ensembles cohérents de signes et s'éloignent parfois de leur utilité propre. Ils répondent alors à de nombreux besoins, autre que fonctionnels. Ainsi, ils peuvent avoir une fonction répondant à des « impératifs sociaux de prestige » ; pour relier cette idée à notre étude, nous pouvons considérer que l'achat de certains objets en boutique de musées a plus un aspect symbolique qu'une utilité pure. Par exemple, arborer dans son salon un coussin de l'exposition *Miró* est avant tout une façon de montrer à ses invités que l'on a assisté à cette exposition et que l'on apprécie l'art, plutôt qu'un réel besoin de décoration d'intérieur. Cela peut également être une façon de s'approprier la discipline culturelle, de la rendre accessible : en « côtoyant » chaque jour un produit culturel dérivé, nous nous familiarisons avec l'artiste. Cela répond aussi au besoin de distinction ou d'auto-valorisation du consommateur. Ce coussin n'est pas un simple coussin, il témoigne d'un goût pour l'art... L'objet culturel a une dimension supplémentaire et peut également nourrir le désir de distinction et d'auto-valorisation du

⁶⁰ Jean Baudrillard, *Le système des objets*, Gallimard, 1968.

visiteur/acheteur (cet objet n'est pas un simple mug ou un simple carnet, il a une autre dimension), ce qui rencontre la fameuse théorie de Pierre Bourdieu⁶¹.

Enfin, plus que les autres produits de consommation, les produits culturels dérivés ont une dimension de « souvenirs » très forte, qui dépasse même la fonction principale de l'objet. Ainsi, personne n'achètera un mug aux motifs de Tintin après l'exposition en pensant : « j'ai besoin d'un mug », mais plutôt, à l'inverse en considérant l'aspect souvenir comme principal et ensuite de façon secondaire l'aspect utile. Comme l'expérience touristique, dont elle fait parfois partie, la visite au musée a besoin d'un support matériel qui fonctionne à la fois comme témoin, preuve et aide à la réminiscence. Un autre exemple est intéressant, celui de l'achat de cartes postales. En effet, la carte postale a aussi bien une forte dimension de souvenir (il est courant de l'accrocher au mur à un endroit où on la voit souvent), que d'objet de « distinction » lorsqu'elle est utilisée pour sa fonction première, c'est à dire, envoyée par la poste à des proches pour montrer que l'on a assisté à telle ou telle exposition. Et les chiffres de la vente en sont impactés, puisque les produits de carterie et papeterie sont les plus vendus par la RMN-GP avec 5 500 000 ventes par an⁶².

B) Du prolongement de la visite à la médiation culturelle

La boutique de musée peut-elle véritablement offrir une certaine médiation culturelle ? Si cette étude ainsi que nos recherches nous ont permis d'en savoir plus sur les ressorts utilisés dans les boutiques de musées, il reste compliqué d'évaluer les effets en terme de médiation culturelle et de démocratisation de l'accès à la culture des boutiques de musées vis-à-vis des publics. Ainsi, selon Nathalie Ollier, il est idéaliste de penser que les boutiques ont un véritable rôle à jouer dans l'accès à la culture et dans la médiation culturelle. Toutefois, cela reste un objectif, un paradigme vers lequel il faut tendre et qui permet de proposer un maximum de services et de produits en restant dans une démarche éducative et qualitative. La démocratisation culturelle est un idéal difficilement mesurable, c'est pourquoi nous avons axé les pistes qui suivent plutôt sur leur capacité à prolonger l'expérience de visite et à apporter quelque chose en plus au visiteur : de l'information, une participation... Il s'agit alors plutôt de montrer comment la boutique de musée peut rendre le musée et ses collections plus accessibles.

⁶¹ Pierre Bourdieu, *La distinction*, Les éditions de minuit, 1979

⁶² Voir annexe n°2 : extrait du rapport d'activité de la RMN-GP

2) Pistes d'évolutions potentielles sur la base de ces conclusions : le futur des boutiques de musées

A) Repenser l'idée de partenariats avec des marques pour « dépolssiérer » les musées et attirer de nouveaux publics : exporter l'expérience in-situ hors des murs.

Si la notion de prolongement de la visite peut être entendue logiquement comme prolongation directe, sur les lieux de l'exposition, nous parlerons également de prolongation à l'extérieur. En effet, dans une stratégie de rayonnement de l'institution, il est intéressant pour elle d'exporter autant que faire se peut, ses collections ou ses expositions hors des sentiers battus, directement au regard de consommateurs qui ne sont pas forcément des publics. Et pour cause, on constate que certains produits associés à l'art peuvent se vendre et faire parler d'eux. C'est le cas des produits dérivés de l'artiste contemporain Ben par exemple. Si nous avons constaté plus haut que les *pop-up stores* ne sont pas forcément un gage de réussite jusqu'à présent, il semble intéressant de se pencher sur de nouveaux moyens pour les musées d'exterioriser l'expérience de visite et par la même occasion de se faire connaître dans d'autres milieux. Il s'agit alors de penser un ou plusieurs produits pour cette situation précise. En effet, le *pop-up store* proposant *grosso modo* les mêmes produits que les boutiques elles-mêmes, aucune distinction ne se fait et il est impossible d'imposer une mise en contexte de ces produits auprès de consommateurs qui ne sortent pas de l'exposition et qui peuvent donc présenter des caractéristiques totalement différentes les uns des autres.

Une stratégie possible consiste à s'associer à des marques connues du grand public, en faisant le pari de : sortir du musée pour attirer tous types de consommateurs et favoriser l'achat de cadeaux de la part des visiteurs. Rappelons pour l'exemple le partenariat de 2017⁶³ entre la marque Uniqlo et le MOMA. Ce partenariat était à double sens. La marque avait créé une collection s'inspirant d'œuvres du musée, tout en conservant ce qui faisait d'elle une marque mondialement connue. Parallèlement à cela, cette collaboration s'est traduite par l'organisation d'événements ou d'ateliers au musée, avec la mention de la marque *Uniqlo* (on parle alors de *co-branding*). Ce type de partenariats permet au musée de communiquer

⁶³ « UNIQLO et le Musée des Beaux-Arts de Boston, annoncent un partenariat de 10 ans soutenant la culture japonaise et l'éducation », site du CLIC, janvier 2017 : <http://www.club-innovation-culture.fr/uniqlo-musee-beaux-arts-boston-partenariat-10-ans-culture-japonaise-et-education/>

en dehors de son enceinte et de sa casquette institutionnelle pour toucher de nouveaux publics, et notamment les plus jeunes, et de faire parler de soi de façon temporaire pour augmenter l'engouement autour de son image. Même si les boutiques de musées font déjà des partenariats avec des grandes maisons de l'artisanat français, il est important pour elles de redéfinir ce concept et de l'adapter à une consommation plus moderne. Et cela constitue une véritable médiation hors les murs, par l'intermédiaire de marques démocratisées. L'idée peut être aussi bien mise en place avec des boutiques de vêtements de toutes gammes (Uniqlo, Kenzo...) mais également de décoration (Sostreen Green, Hema...), de parfums, ou encore de thé/café. Pour appuyer un peu plus cette piste d'amélioration, nous avons posé la question à travers notre questionnaire sur l'expérience des boutiques de musées. A la question « Achèteriez-vous des produits (ameublement, décoration, vêtements...) issus de collaborations entre des institutions culturelles et des marques grand public en dehors d'un lieu de visite ?⁶⁴ », 62,5% des répondants ont coché la case « oui ». Enfin, ces collaborations sont également l'occasion de faire parler de soi à travers des événements de lancement et de rendre plus accessible le monde la culture en le mêlant au monde de la consommation. En plus de constituer pour les musées, une médiation en dehors de leur lieu et de promouvoir leur image de façon temporaire et forte, cela permet de briser l'obstacle symbolique de l'intimidation (la culture, ce n'est pas fait pour moi).

B) Optimiser l'utilisation du numérique pour mieux relier boutique et culture mais aussi pour apporter une forme de médiation aux produits mis en vente

Le numérique et son usage sont de plus en plus importants dans le domaine culturel et donc de surcroît dans les boutiques de musées. Nous avons pu étudier certaines démarches comme notamment la mise en place d'imprimantes à la demande dans les boutiques permettant ainsi moins de stocks, moins de gâchis, et un choix plus large et personnalisé. Toutefois, on peut considérer que les produits vendus manquent d'explications et de projections pour les clients et que les flux importants et continus de visiteurs (les boutiques étant situées en fin de parcours de visite) ne permettent pas toujours un accompagnement à l'achat très poussé. Pourtant, les produits présentés ont tous une histoire, ou du moins, font tous référence à des œuvres. C'est cette référence ainsi que le savoir-faire mis autour qui constituent les particularités de ces objets produits en masse, et qui en font des produits

⁶⁴ Voir annexe n°3 : questionnaire : « Le rôle de la boutique de musée dans le prolongement de l'expérience de visite »

particuliers, qui ont une histoire à raconter. De plus, la disposition des produits que nous avons pu constater dans notre étude des boutiques de musées (mettre en avant un maximum de produits, proches les uns des autres, les accumuler, dans un ordre parfois peu logique), ne permet pas toujours de mettre en avant des cartels explicatifs, alors que, comme nous avons pu le voir précédemment, les boutiques de musées aiment mettre en avant le côté artisanal et le côté *made in France* de leurs produits afin de se positionner sur des images de qualité et d'éthique. On pourrait imaginer qu'à l'instar d'une œuvre d'art (unique, historique), chaque produit pourrait raconter une histoire au visiteur, et faire l'objet pour cela d'une médiation. On peut également supposer que les visiteurs, dans leur optique de consommation culturelle (achat d'un souvenir pour marquer son esprit, ou achat d'un produit qui permet de montrer et de parler de l'expérience que l'on a vécu) ont eux-mêmes besoin d'être séduits. Si ces idées peuvent paraître un peu farfelues pour les produits bon marché, cela peut s'avérer plus pertinent dans la vente des produits les plus chers. Par exemple, les chalcographies peuvent atteindre plusieurs centaines d'euros... Afin de mettre en avant l'histoire des produits, ainsi que leurs caractéristiques de fabrication, le numérique peut s'avérer un outil intéressant. Aussi bien sous forme de tablette, d'application ou de *chatbot*, les produits peuvent raconter leur histoire aux visiteurs et se présenter directement. Une personnification et un storytelling adapté permettent un véritable prolongement de l'expérience de visite puisque cela construit un lien direct en l'œuvre et le produit qui en est dérivé. Mettre en place un dispositif numérique relie également les objets à la visite et donc les souvenirs de l'exposition au produit vendu, ce qui apporte une forme de médiation post-visite. Ainsi, un produit standardisé peut retrouver une part d'unicité propre aux œuvres d'art. Reliant plus intensément boutique et exposition ou visite, ces dispositifs donnent du sens/ accentuent la dimension symbolique des produits dérivés et en mettent en avant aussi bien la qualité que la provenance, ce qui peut fortement inciter les visiteurs à l'achat. Au lieu de mettre en contradiction les notions de culture et de marketing/vente, ces dispositifs les rendent complémentaires et liées. La boutique est alors au service de la culture puisqu'elle offre une expérience de médiation supplémentaire. Quant à la médiation, elle offre à la vente une histoire et au produit une authenticité qui peut favoriser l'achat. S'il est vrai que, comme le soutient Milena Levent⁶⁵, les visiteurs recherchent des produits uniques et particuliers, quoi de mieux que de raconter l'histoire de chaque produit pour le rendre unique et le valoriser ?

⁶⁵ « Le marché français des produits dérivés culturels se professionnalise » - Interview de Milena Levent (directrice de Museum Connexion), Juillet/Aout 2017 : <https://www.museumconnections.com/wp-content/uploads/2018/01/Article-Milena-Revue-Espaces.pdf>

Les produits dérivés sont alors de véritables outils au service de la communication et de l'image de marque des musées : il permet de communiquer sur les expositions, d'impliquer plus fortement le public, mais également de sensibiliser, dans une certaine mesure aux enjeux du musée... En effet, selon Marie-Laure Deval⁶⁶, la boutique permet une première appropriation de la culture à des visiteurs peu habitués au musée, et augmenter l'expérience de cette première appropriation grâce à un dispositif numérique et des contenus de qualité permettrait d'amplifier la dimension médiatrice de la boutique de musée. Un autre exemple de l'usage du numérique au service des publics est le *click and collect*, dispositif qui consiste en l'achat d'un produit sur internet dont la récupération se fait sur place au musée. Ici, le produit dérivé est une façon de faire venir les gens au musée (et non revenir, dans le cas des produits vendus post visite), un premier pas. Evelyne Lehalle⁶⁷ développe notamment cette idée dans son blog consacré au tourisme culturel : elle précise que les musées s'adaptent rapidement aux nouvelles tendances en citant l'exemple du *click and connect* de la boutique en ligne de la National Gallery. Cette inversion de la relation : ce n'est pas la visite d'une exposition qui pousse à acheter un souvenir à la boutique de musée mais l'achat d'un produit de consommation qui pousse à se rendre dans un lieu culturel constitue une médiation culturelle très intéressante. Ces différents dispositifs numériques peuvent ainsi toucher des publics éloignés de la culture dans des lieux culturels.

Toutefois, il est intéressant de se pencher aussi sur les limites du « trop numérique ». La start-up Unit travaille, en partenariat avec les musées, sur une application, « Opus »⁶⁸ permettant de détecter les œuvres devant lesquelles se trouvent les visiteurs pour leur ouvrir instantanément un catalogue de produits dérivés de la boutique en rapport avec l'œuvre. Si la question du lien directe entre l'œuvre et les produits vendus est intéressante dans la mesure où elle crée du lien entre la boutique et la visite, et elle offre une personnalisation intéressante pour le visiteur puisqu'elle cible directement les produits qui peuvent l'intéresser ; on peut rétorquer que l'expérience de visite est fortement parasitée par une telle

⁶⁶ « Boutiques de musées en France : quels produits vendre », Marie-Laure Deval, consultante en muséographie : <http://doc.ocim.fr/LO/LO034/LO.34%282%29-pp.08-12.pdf>

⁶⁷ « Shopping au musée en 2020 », blog Nouveau tourisme culturel, Evelyne Lehalle : <http://www.nouveautourismeculturel.com/blog/2016/10/08/shopping-musee-2020/>

⁶⁸ « Une boutique digitale pour les musées et galeries d'art », Caroline Ricard, juillet 2017, Stratégies : <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/blogs-favoris/1068849W/une-boutique-digitale-pour-les-musees-et-galerias-d-art.html>

application. Il est intéressant de relier la boutique à la visite, mais le risque est ici de nuire aux deux expériences.

C) Limiter le nombre de produits proposés : vers des produits ayant plus de sens, moins de gadgets

Et si la tendance était à l'épuré et au minimalisme ? L'exemple qui s'en rapproche le plus, comme nous l'avons vu plus haut, est celui du Palais de Tokyo. La boutique y occupe un large espace, étendu et la diversité des produits est moindre par rapport aux autres lieux étudiés. Dans les autres boutiques de notre étude, nous avons plutôt eu le sentiment d'une surabondance de produits, presque entassés les uns sur les autres, et nous avons ressenti une certaine volonté de proposer un maximum de produits différents et de larges gammes aux consommateurs, malgré le caractère limité des espaces commerciaux. Toutefois, cette surabondance se fait parfois au détriment de la mise en valeur des produits. Et notamment pour les livres : il apparaît très compliqué de s'attarder sur ce rayon lorsqu'il déborde de livres de toute part, on se sent submergés et l'on y passe rapidement. D'autant que le visiteur vient de passer déjà un certain temps dans la visite du musée ou de l'exposition, et n'a donc pas forcément beaucoup de temps à passer dans la boutique ; ainsi, s'il n'est pas séduit ou intrigué par les rayons, il risque de sortir de la boutique les mains vides.

Marie-Laure Deval insiste sur le fait que les produits doivent être en accord avec le musée et accompagné d'un discours explicatif : « plus un produit est simple et peu coûteux, plus il doit être pensé car ayant une plus grande diffusion, il représente plus son musée ⁶⁹ ». Là encore, l'idée de médiation autour des produits est soulignée, mais surtout, l'idée que le choix des produits les moins coûteux est primordial puisque leur diffusion sera plus grande et vers un public plus large. Ce n'est donc pas la quantité mais la qualité et le sens donné au produit vendu qui priment. De plus, selon Evelyne Lehalle⁷⁰, qui soutient l'idée qu'il faut repenser la vie culturelle en lien avec son environnement quotidien, la tendance est aux boutiques de musée qui proposent une expérience au centre de la société.

⁶⁹ « Boutiques de musées en France : quels produits vendre » - Marie-Laure DEVAL, consultante en muséographie : <http://doc.ocim.fr/LO/LO034/LO.34%282%29-pp.08-12.pdf>

⁷⁰ « Shopping au musée en 2020 », blog Nouveau tourisme culturel, Evelyne Lehalle : <http://www.nouveautourismeculturel.com/blog/2016/10/08/shopping-musee-2020/>

Un exemple intéressant est celui de la boutique du musée Saint-Raymond, musée des Antiques de Toulouse⁷¹ qui a choisi de moins miser sur le tourisme de masse et de se concentrer sur les produits. Touché par les restrictions budgétaires, ce musée a dû recentrer son offre de produits dérivés en interne. Face à de gros enjeux, le musée a dû faire des choix et donc sélectionner chaque produit qu'il souhaitait proposer à la vente avec soin. Cela a donc poussé les responsables à approfondir l'aspect médiation des produits dérivés. Et c'est un succès, selon Nicolas Galiana, responsable de la boutique, puisque le chiffre d'affaire a augmenté de 17% entre 2011 et 2012. En plus de répondre à de vrais souhaits des consommateurs et d'augmenter le profit lié à la boutique, cela a été un vrai moyen de créer et fidéliser une communauté autour du musée.

Enfin, dans le questionnaire que nous avons diffusé, à la question « Comment la boutique d'un lieu culturel pourrait améliorer votre expérience de visite ?⁷² », question ouverte qui permettaient aux répondants de développer leurs idées, l'expression « gadget » ou souvenir de « pacotille » est revenue assez souvent ainsi qu'une forte critique du produit dérivé commercial, qui n'a pas assez de sens, ni de lien avec l'exposition. Il en ressort une vraie volonté d'acheter des produits dont le contenu est intéressant et très fortement relié à l'exposition.

D) La boutique de musée : lieu d'expérience, lieu d'expérimentation

Le questionnaire que nous avons diffusé sur les pratiques des consommateurs dans les boutiques de musées et sur leurs attentes vis-à-vis de ces lieux nous a amené à l'idée que les expériences proposées en boutiques ne sont pas assez développées. En effet, près de 55% des interrogés ont répondu qu'ils préféreraient qu'on leur propose des expériences plutôt que des produits⁷³. De même, dans les réponses à la question « Comment la boutique d'un lieu culturel pourrait améliorer votre expérience de visite ? », nous retrouvons plusieurs mentions en faveur de cette idée. Alors, les boutiques de musées doivent-elles diversifier leur offre et

⁷¹ « Communiquer pour vendre mieux : la stratégie de différenciation des musées en région », Mathilde Gautier, Nicolas Galiana, janvier 2017 : <https://transverses.fr/2017/01/21/communiquer-pour-vendre-mieux-la-strategie-de-differenciation-des-musees-en-region>

⁷² Voir annexe n°3 : questionnaire : « Le rôle de la boutique de musée dans le prolongement de l'expérience de visite »

⁷³ Voir annexe n°3 : questionnaire : « Le rôle de la boutique de musée dans le prolongement de l'expérience de visite », question : « Aimerez-vous qu'on propose dans ces espaces des expériences plutôt que des produits (ex : ateliers DIY, expériences VR, jeux) ? »

proposer plus d'expériences ? La montée de certaines tendances comme le *Do it yourself* ou les expériences en réalité virtuelle nous poussent à aller dans ce sens. De plus, on peut avancer que ce genre de services seraient une façon de sortir le visiteur du contemplatif de l'exposition pour lui donner l'actif de l'atelier manuel : cela procure donc un véritable complément de la visite et donc un prolongement de l'expérience de visite. Ce type d'expériences est une façon de se rapprocher des œuvres mais aussi des artistes, de mieux comprendre les démarches, stylés artistiques ou pratiques historiques. Et cela entre en accord avec les missions du musée puisque cela permet de perpétuer certaines pratiques. Le visiteur est d'autant plus inclus dans le processus artistique et il en retire un véritable savoir-faire ou des connaissances pratiques qui font office de médiation culturelle de fin de visite. Cela donne une dimension plus culturelle et éducatrice à la boutique de musée, souvent dénoncée comme magasin vendant des gadgets.

En se basant sur l'exemple de « intangible »⁷⁴ (*intangible personal shopping*), une expérience innovante du Walker Art Center de Minneapolis qui consiste en la mise en vente dans la boutique du musée d'expériences dites « intangibles », comme par exemple une danse d'un artiste ou encore une sonnerie de téléphone personnalisée composée par un autre artiste... Comme expliqué dans la vidéo, cette expérience en ligne a pour but de rapprocher les artistes des publics grâce à l'expérience, qui apporte un échange et une personnalisation très recherchés par les publics. Cela permet notamment au visiteur de devenir « un collaborateur dans le processus artistique ». Evelyne Lehalle avance que les visiteurs sont à la recherche de plus d'expériences personnelles pour interagir avec les artistes et avoir un rôle dans le processus artistique. Les idées de personnalisation, mais aussi d'unicité et d'interaction sont très importantes. Si ce genre d'innovation peut être critiquée, elle permet en tout cas de relever la question de la valeur de l'expérience et se rendre compte que les consommateurs se tournent de plus en plus vers cette notion au détriment de l'achat de produits. Cette évolution peut en partie être due à l'avènement des réseaux sociaux et la part de plus en plus importante qu'a pris le fait de se mettre en avant sur les réseaux sociaux, et de montrer ce que l'on vit. Puisque l'on peut rester connectés aux autres même sans être présent avec eux, il est devenu banal d'envoyer constamment des photos de son quotidien. Plus que de montrer que l'on est allés à une expo grâce à un objet que l'on a acheté à la

⁷⁴ « This museum gift shop sells art you can't hang on the wall », PBS Newshour, 2015
<https://www.pbs.org/video/this-museum-gift-shop-sells-art-you-can-t-hang-on-the-wall-1440028796/>

boutique de souvenirs, on peut désormais montrer qu'on y est instantanément grâce aux réseaux sociaux. Dans *La mise en scène de la vie quotidienne*, Erving Goffman⁷⁵ parle des rôles que nous adoptons dans nos comportements au quotidien dans la vie sociale. Ce phénomène est amplifié avec les réseaux sociaux, qui permettent d'autant plus d'embellir la réalité ou de ne montrer que ce que l'on souhaite. Et cela se ressent de plus en plus et est de plus en plus utilisé par les institutions culturelles. En effet, à l'occasion de l'exposition Toutankhamon, il était possible de se faire prendre en photo dans un décor spécialement conçu pour cela pendant la file d'attente souvent importante. Une fois arrivé en fin de parcours d'exposition, il était possible de retrouver sa photo en vente à la boutique.

Les deux raisons d'acheter dans les boutiques de musées qui sont revenues majoritairement dans notre questionnaire sont les suivantes (plusieurs choix pouvaient être cochés)⁷⁶ :

- Acquérir un ou des souvenirs de l'expérience, à 75%
- Etudier ou apprendre des choses, à 50%

Des expériences pensées en rapport avec le lieu ou avec les expositions, et bien mises en avant pourraient donc attirer de nombreux visiteurs dans la boutique et les pousser à y rester plus longtemps. Par exemple, des ateliers de créations, des cours, des rencontres avec les artistes ou avec des professionnels du secteur artistique, des jeux, des expériences insolites... Cela pourrait aussi bien permettre aux visiteurs de se constituer des souvenirs avec le lieu, tout en leur apportant un véritable enseignement ou une véritable expérience en plus. De plus, cela fait de la boutique plus qu'un lieu de passage, mais un lieu de vie où les visiteurs vont s'attarder et passer du temps.

En effet, on constate que les lieux hybrides sont à la mode et de plus en plus nombreux. Par exemple, Le lieu les Grands Voisins à Paris propose aussi bien des résidences d'artistes, que des expositions ou des boutiques-ateliers, ainsi qu'une offre large de restaurants et bars. La friche Belle de Mai à Marseille propose des festivals, des jeux pour enfants, des expositions temporaires... Enfin, les Subsistances à Lyon propose des performances de danses, des expositions d'art contemporain, du théâtre, mais aussi des arts numériques et des soirées électro. Bref, ces nouveaux lieux de vie se constituent de plus en plus, afin d'offrir d'offrir aux visiteurs de nouvelles expériences et des lieux *cosy* où passer un petit moment. Dans le

⁷⁵ Erving Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Doubleday, 1956

⁷⁶ Voir annexe n°3 : questionnaire : « Le rôle de la boutique de musée dans le prolongement de l'expérience de visite », question « Pour quelles raisons achetez-vous dans les boutiques de musées ? »

même ordre d'idée, il est apparu à plusieurs reprises dans le questionnaire⁷⁷ que j'ai fait circuler, que la boutique peut être considérée comme un lieu de vie, de rencontres avec les visiteurs mais aussi avec des artistes, lieu d'interaction, de discussion, où on peut « faire le point » après l'expérience que l'on vient de vivre et l'élargir. Ainsi, la boutique de musée semblerait pouvoir constituer ce lieu de vie recherché par les publics, au sein de l'institution culturelle. Il paraît important de sortir d'une vision de la boutique comme lieu de passage en fin d'expo, dans laquelle certains visiteurs se sentent prit d'assaut par les différents gadgets qui s'offrent à eux. Il pourrait être intéressant de penser un espace mixte, proposant des produits dérivés mais également plusieurs services et expériences ainsi que des lieux de convivialité ou de repos pour les spectateurs à la fin de leur visite.

Conclusion :

Le secteur muséal a beaucoup évolué au fil des années. Dépendant à l'origine des subventions de l'Etat, il a rapidement dû se renouveler au rythme des changements de politiques publiques pour subvenir à ses besoins de fonctionnement et perpétuer sa mission de rendre accessible au plus grand nombre le patrimoine de l'humanité. Si l'organisation des institutions culturelles s'est peu à peu rationalisée, et si ses acteurs ont évolué de plus en plus vers des professionnels de la gestion et de la stratégie, le musée a également ouvert la voie à la constitution en son sein d'espaces spécifiques, dédiés à la commercialisation de produits dérivés au public. En effet, ils ont compris qu'ils ne pouvaient faire l'économie de stratégie marketing pour pouvoir continuer leur activité, comme le rappelle de Dominique Bourgeon-Renault⁷⁸. Si musée et commerce n'ont pas toujours fait bon ménage, mon propos a voulu dépasser cet antagonisme et rassembler ces deux notions autour d'objectifs communs et au service d'une même mission. Les institutions commencent de plus en plus à envisager le musée comme un acteur à part entière de la société, nécessitant donc aussi bien une stratégie de communication solide pour parler à ses publics, que des innovations pour attirer l'attention, et des ressources financières pour mener à bien des projets ambitieux. Ce travail avait pour vocation de se focaliser un peu plus précisément sur le marché des boutiques de musées, afin d'en expliquer les ressorts. Nous avons présenté les différents

⁷⁷ Voir annexe n°3 : questionnaire, « Le rôle de la boutique de musée dans le prolongement de l'expérience de visite », question « Comment la boutique d'un lieu culturel pourrait améliorer votre expérience de visite ? »

⁷⁸ Bourgeon-Renault Dominique, *Marketing de l'Art et de la Culture*, Paris, Dunod, 2014 (2^e édition)

acteurs (EPIC et sociétés privées) qui se disputent les différents musées, en montrant comment l'entreprise historique de la RMN-GP devait dorénavant affronter la concurrence de nouveaux acteurs comme Arteum ou Culturespace. Se limitant rarement aux boutiques, ces sociétés entendent gérer la totalité ou du moins une partie conséquente du fonctionnement des musées, notamment, les cafés/restaurants, les agents d'accueil, les activités de médiation etc... Spécialisés en la matière et bénéficiant d'une expérience globale, ces services sont intéressants pour les musées, et permettent d'importantes économies d'échelle. A travers une étude de cas de différents lieux culturels parisiens, ainsi que l'étude d'articles parus sur le sujet, nous avons constaté plusieurs paradoxes et enjeux pour les boutiques de musées :

- Il est important pour les boutiques d'exister en dehors de l'institution culturelle, et de s'imposer comme lieu de commerce à part entière, toutefois, les *pop-up store* ou *corner store* ont du mal à faire leurs preuves, et l'achat en boutique de musée reste très corrélé à l'expérience de visite.
- Les boutiques de musées sont soumises à des contraintes propres à ces lieux : taille et emplacement notamment.
- Les tendances de société vont vers une part plus importante de l'expérience et du service.
- Les objets à petit budget sont les plus achetés : ils constituent souvent les objets les plus dérivés du sujet du musée ou de l'exposition.
- Il faut inclure le numérique, évolution majeure de notre époque, au service de l'humain.

A ces différentes problématiques, nous avons tenté d'apporter des pistes de réflexions, pistes qui nous mènent peut-être vers le futur des boutiques de musées. Quoiqu'il en soit, ce travail avait surtout pour vocation de mieux dérouler les fils de ce marché peu étudié et de faire émerger certaines idées qui pourraient contribuer aussi bien au service financier du musée qu'à créer un lien plus important entre deux organes du musée pourtant opposés. Mettre en place des collaborations temporaires avec des marques grand public, utiliser le numérique au service du story-telling des produits dérivés vendus, remettre le visiteur au centre et le faire participer, faire de la boutique un lieu de vie et non plus un lieu de passage... Autant de pistes à creuser pour prolonger l'expérience de visite, et fidéliser ses

publics. Dans l'optique d'un idéal de démocratisation culturelle, ou du moins de facilitation de l'accès aux œuvres d'art, la boutique de musée a un rôle à jouer, et ne doit pas être laissée en dehors de la stratégie de médiation culturelle des institutions. Il est donc indéniable que la boutique de musée constitue un prolongement de l'expérience de visite, que ce soit avant, juste après, longtemps après... Et les musées l'ont bien compris, en tentant pour certains de personnaliser au maximum le concept du « souvenir ». Par exemple, lors de l'exposition *Toutankhamon* 2019 à la halle de la Villette à Paris, il était possible durant la longue file d'attente de se faire prendre en photo sur un décor particulier à l'exposition, pour ensuite, retrouver à la fin de sa visite, sa photo en vente à prix attractif à la boutique. De même au Grand Palais, à l'occasion de l'exposition *Rouge*, où le visiteur, pendant sa visite de la boutique dédiée à l'exposition était invité à se prendre en photo dans un cadre spécifique. La photo n'était pas en vente cette fois, mais le visiteur était fortement incité à partager ensuite son expérience sur les réseaux sociaux, pour montrer qu'il avait visité le lieu et faire un peu de publicité à l'institution par la même occasion. Ce qui nous inspire une réflexion complémentaire sur le rôle de la boutique de musée comme médium de l'institution culturelle.

Ainsi, on peut considérer que les boutiques de musée, plus que de simples organes offrant des services annexes aux visiteurs afin de constituer une part des ressources du musée, représentent de véritables médiateurs entre les œuvres et les publics et constitue pour l'institution une sorte d'ambassadeur : c'est donc un espace à soigner et à utiliser pour proposer au public aussi bien de nouvelles expériences, qu'un lieu de vie, d'échange et de discussion, qui pourrait avoir des répercussions très intéressantes sur la fidélisation d'un public de locaux, mais également intriguer un public de touristes. Si l'expérience du musée constitue une expérience particulière et unique au sein d'une société, la boutique de musée se doit d'être elle aussi une expérience particulière par rapport aux autres boutiques et d'offrir une sorte de continuité aux œuvres d'art. De la même façon que les entreprises adaptent leur offre ou leur communication en fonction des supports (une communication Facebook sera beaucoup plus institutionnelle qu'une communication Twitter), le musée doit adapter le discours d'il véhicule en fonction de ces espaces : l'espace d'exposition est alors un endroit un peu plus formel où on laisse les visiteurs contempler et se recueillir, la boutique vient compléter cette expérience sur un ton un peu plus interactif et où le visiteur devient un peu plus acteur. La boutique de musée et les produits ou service qu'elles proposent ont alors

véritablement le pouvoir de prolonger l'expérience de visite. Le guide du gestionnaire des boutiques de sites culturels⁷⁹ précise : « ils représentent l'un des médias qui font la notoriété et l'image du lieu visité ». Ainsi, il est précisé dans la préface du guide du gestionnaire⁸⁰ que dans le monde anglo-saxon, l'achat dans une boutique est considéré à un acte de mécénat privé : on fait comprendre à l'acheteur la plus-value de son acte : il contribue à la conservation et à la valorisation du site.

Alors, plus qu'une simple source de revenus pour les musées, et qu'un service supplémentaire à destination des publics, la boutique de musée s'avère être un véritable média au service des institutions culturelles, et donc un moyen de communication directe entre lieu et le visiteur : située en fin d'exposition ou de visite, elle constitue un moment de synthèse pour le visiteur. Quel produit achètera-t-il ? Quel sentiment laissera-t-il transparaître ? Elle doit répondre à une logique marketing, mais pas seulement : par exemple, certaines opérations comme la distribution d'un produit gratuit à la fin d'une exposition peut avoir une symbolique forte et permettre une certaine fidélisation. A l'heure où les musées sont encore considérés comme difficilement accessibles à certains publics, la boutique est un moyen de construire des ponts entre un lieu à la symbolique forte et des publics hétérogènes. Sans forcer l'idéalisme, il est intéressant de considérer la boutique de musée comme un petit laboratoire : elle se doit d'être en perpétuelle évolution, aussi bien à l'affût des évolutions de sociétés qu'à l'écoute des tendances émergentes et ainsi, contribuer pleinement à l'expérience de visite.

⁷⁹ « Boutiques de site culturels, guide du gestionnaire », Sous la direction de Joël CAM
: <http://www.atout-france.fr/system/files/17/2014/10/2008-somm-boutiques-site-mop.pdf>

⁸⁰ Ibid

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

BAUDRILLARD Jean, *Le système des objets*, Gallimard, 1968.

BENHAMOU Françoise, *L'économie des musées d'art, un état de la question*, Culture & Musées, 2003, p. 35 à 52

BOURDIEU Pierre, *La distinction*, Les éditions de minuit, 1979

BOURGEON-RENAULT Dominique, *Marketing de l'Art et de la Culture*, Paris, Dunod, 2014 (2^e édition)

GAUTIER Mathilde, *Le commerce des musées d'art en Europe, enjeux et fonctionnement*, Harmattan, 2014

GOFFMAN Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Doubleday, 1956

TOBELEM Jean-Michel, *Le nouvel âge des musées*, Armand Collin, 2010

TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles*, Armand Collin, 2017.

Articles scientifiques :

BRIARD Clothilde, « La nouvelle impulsion des produits culturels », Janvier 2018 : <https://www.lesechos.fr/2018/01/la-nouvelle-impulsion-des-produits-culturels-981890>

CAM Joël (sous la direction), « Boutiques de site culturels, guide du gestionnaire » : <http://www.atout-france.fr/system/files/17/2014/10/2008-somm-boutiques-site-mop.pdf>

DEVAL Marie-Laure, « Boutiques de musées en France : quels produits vendre » : <http://doc.ocim.fr/LO/LO034/LO.34%282%29-pp.08-12.pdf>

GAUTIER Mathilde, thèses, « Entre commerce et culture : les librairies-boutiques de musées d'art en Europe (France, Espagne, Italie, Belgique et Angleterre : approche socio-économique du commerce culturel », 2008 : <http://www.theses.fr/2008PA010604>

GAUTIER Mathilde, La librairie de musée en tant que médium, Culture & Musées (2008), p. 37 à 57, https://www.persee.fr/doc/pumus_1766-2923_2008_num_11_1_1468

GAUTIER Mathilde, GALIANA Nicolas, « Communiquer pour vendre mieux : la stratégie de différenciation des musées en région », janvier 2017 : <https://transverses.fr/2017/01/21/communiquer-pour-vendre-mieux-la-strategie-de-differenciation-des-musees-en-region>

LAFON Frédérique, PEIGNOUX Jacqueline, VAREILLE Emmanuelle, « L'expérience de visite », dans *La Muséologie des sciences et ses publics* (2000), pages 159 à 180 - <https://www.cairn.info/la-museologie-des-sciences-et-ses-publics--9782130509202-page-159.htm>

MCLEAN Fiona, « Le passé est à vendre : réflexions sur le marketing des musées », Culture et musées (1997), p.15 à 37, https://www.persee.fr/doc/pumus_1164-5385_1997_num_11_1_1089

TOBELEM Jean-Michel, De l'approche marketing dans les musées, Culture & Musées (1992), p. 49 à 70. https://www.persee.fr/doc/pumus_1164-5385_1992_num_2_1_1015

« Développer des produits dérivés » - Etude de l'agence du patrimoine immatériel de l'état – page 11 « définir les produits à développer » : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/apie/marques/publications/Developper_produits_derives.pdf

Articles :

Bea Mitchell, « *Louvre Museum collaborates with perfumer to create fragrances inspired by artworks* » (juin 2019), magazine en ligne Bloolooop : <https://bloolooop.com/news/louvre-artworks-perfume/>

Définition du musée, selon l'ICOM : <https://icom.museum/fr/activites/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>

« Une brève histoire des musées » : <https://usbeketrica.com/article/une-breve-histoire-des-musees>

« Musées à emporter », France culture, 2013 : <https://www.franceculture.fr/emissions/pixel-13-14/musees-emporter>

« Boutiques de musées : comment vendre dans un lieu culturel ? » - interview de Géraldine Breuil, directrice commerciale et marketing de la RMN-GP, site Musée 21 : <https://www.musee21.com/boutiques-de-musees-comment-vendre-dans-un-lieu-culturel/>

« Musées à emporter », France culture, 2013 : <https://www.franceculture.fr/emissions/pixel-13-14/musees-emporter>

« Le marché français des produits dérivés culturels se professionnalise », Interview de Milena Levent (directrice de Museum Connections), Juillet/Aout 2017 : <https://www.museumconnections.com/wp-content/uploads/2018/01/Article-Milena-Revue-Espaces.pdf>

« Arteum déloge les Galeries Lafayette de la boutique du musée des Arts décoratifs », site des Echos, 2013 : <https://www.lesechos.fr/2013/04/arteum-deloge-les-galeries-lafayette-de-la-boutique-du-musee-des-arts-decoratifs-320383>

« Le marché français des produits dérivés culturels se professionnalise », Interview de Milena Levent (directrice de Museum Connection), Juillet, Aout 2017 : <https://www.museumconnections.com/wp-content/uploads/2018/01/Article-Milena-Revue-Espaces.pdf>

« UNIQLO et le Musée des Beaux-Arts de Boston, annoncent un partenariat de 10 ans soutenant la culture japonaise et l'éducation », site du CLIC, janvier 2017 : <http://www.club->

innovation-culture.fr/uniqlo-musee-beaux-arts-boston-partenariat-10-ans-culture-japonaise-et-education/

« You can take it with you », The New York Times, Mars 2018 :
<https://www.nytimes.com/2018/03/12/arts/museum-gift-shops-innovation.html>

« Shopping au musée en 2020 », blog Nouveau tourisme culturel, Evelyne Lehalle :
<http://www.nouveautourismeculturel.com/blog/2016/10/08/shopping-musee-2020/>

« Une boutique digitale pour les musées et galeries d'art », Caroline Ricard, juillet 2017, Stratégies : <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/blogs-favoris/1068849W/une-boutique-digitale-pour-les-musees-et-galeries-d-art.html>

« This museum gift shop sells art you can't hang on the wall », PBS Newshour, 2015
<https://www.pbs.org/video/this-museum-gift-shop-sells-art-you-can-t-hang-on-the-wall-1440028796/>

Sitiographie :

Site internet d'Arteum : <https://www.arteum.com/fr/>

Site internet de l'Atelier des Lumières : <https://www.atelier-lumieres.com/>

Site du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales :

<https://www.cnrtl.fr/definition/prolonger>

Site internet du Grand Palais : <https://www.grandpalais.fr/fr>

Site internet de Museum Connections : <https://www.museumconnections.com/exposer/>

Site internet du Palais de Tokyo : <https://www.palaisdetokyo.com/>

Site internet du musée Picasso : <http://www.museepicassoparis.fr/histoire/>

Site internet de la RMN-GP : <https://www.rmngp.fr/diffuser>

Site internet de *We are Museum* : <https://www.wearemuseums.com/>

ANNEXES

ANNEXE 1

Pour des raisons de droits, les pages 63 à 65 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

ANNEXE 2 : EXTRAIT DU RAPPORT D'ACTIVITÉ 2017 DE LA RMN-GP

LIBRAIRIES- BOUTIQUES & PRODUITS CULTURELS

35

LIBRAIRIES-BOUTIQUES

3 000 000

DE CLIENTS PAR AN
DANS LES BOUTIQUES

1 200 000

DE VISITES PAR AN
SUR LA BOUTIQUE EN LIGNE

52 700 000 €

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

83 000

MEMBRES DU CLUB
« BOUTIQUES DE MUSÉES »

9 500

RÉFÉRENCES : IMAGES, BIJOUX,
CADEAUX, MOULAGES

1 000

NOUVEAUTÉS CARTERIE,
AFFICHES ET PAPETERIE
CRÉÉES CHAQUE ANNÉE

5 500 000

DE PRODUITS CARTERIE
ET PAPETERIE VENDUS

ÉDITIONS & ATELIERS D'ART

58

LIVRES PUBLIÉS

62 186

OUVRAGES VENDUS
À L'OCCASION DE L'EXPOSITION
GAUGUIN L'ALCHIMISTE

17 161

EXEMPLAIRES VENDUS
DU CATALOGUE IRVING PENN

3 800 000 €

DE CHIFFRE D'AFFAIRES
EDITORIAL

2 500

E-ALBUMS VENDUS

5 600

MOULAGES ET LEURS
MODÈLES EN PLÂTRE
CONSERVÉS À L'ATELIER
DE MOULAGE

14 000

PLAQUES GRAVÉES
SUR CUIVRE DE LA
COLLECTION DU LOUVRE
EN DÉPÔT À L'ATELIER

AGENCE PHOTOGRAPHIQUE

Plus de 200

MUSÉES FRANÇAIS
ET INTERNATIONAUX
REPRÉSENTÉS

1 100 000

IMAGES EN LIGNE
SUR PHOTO.RMN.FR

Près de
1 200 000

INTERNAUTES PAR AN
SUR PHOTO.RMN.FR
ET IMAGES D'ART

3 850 000 €

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

555

JOURNÉES DE PRISES DE VUE

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE, LE RÔLE DE LA BOUTIQUE DE MUSÉE DANS LE PROLONGEMENT DE L'EXPÉRIENCE DE VISITE

17/09/2019

Le rôle de la boutique de musée dans le prolongement de l'expérience de visite

Le rôle de la boutique de musée dans le prolongement de l'expérience de visite

Questionnaire - Mémoire de fin d'étude
Merci pour vos réponses !!! :D

*Obligatoire

1. Allez-vous systématiquement dans la boutique lorsque vous visitez un lieu culturel ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

2. Si non, pourquoi ?

3. Quel genre de produits achetez-vous en général ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Livres et contenus éducatifs
 Vêtements ou bijoux
 Papeterie
 Affiches ou cartes postales
 Reproductions/objets d'art ou catalogues d'expositions
 Vaisselle ou éléments de décoration

4. Pour quelles raisons achetez-vous dans les boutiques de musées ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Faire des cadeaux
 Acquérir un ou des souvenirs de votre visite
 Les objets achetés répondent à un de vos besoins et ont une utilité
 Etudier ou apprendre des choses
 Autre : _____

5. Considérez-vous que la boutique apporte quelque chose à la visite ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non
 Je ne sais pas

6. Combien de temps en moyenne passez-vous dans une boutique de musée ? *

7. Trouvez-vous qu'il serait utile d'avoir une assistance à l'achat dans les boutiques de musées, afin de mieux comprendre à quoi font référence les produits que vous acheter ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

8. Aimerez-vous qu'on propose dans ces espaces des expériences plutôt que des produits (ex : ateliers DIY, expériences VR, jeux) ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

9. Achèteriez-vous des produits (ameublement, décoration, vêtements...) issus de collaborations entre des institutions culturelles et des marques grand public en dehors d'un lieu de visite ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

10. Comment la boutique d'un lieu culturel pourrait améliorer votre expérience de visite ? *

ANNEXE 4 : EXTRAIT DE LA PLAQUETTE DE PRÉSENTATION ARTEUM

ARTEUM

DISTRIBUTEUR ET ÉDITEUR DE PRODUITS CULTURELS ET TOURISTIQUES

Depuis plus de dix ans, Arteum gère avec passion et professionnalisme des boutiques et librairies-boutiques de musées de beaux-arts, musées

de sciences, monuments touristiques, zoos, aquariums, parcs d'attraction et tous sites à vocation loisirs et culturelle. Parce que chaque site est unique,

Arteum a construit une approche retail et multicanal innovante sur mesure et des expertises spécifiques à la distribution culturelle et touristique.

10

CONCESSIONS
MILLIONS DE VISITEURS
MILLIONS D'INTERNAUTES
LICENCES DE MARQUES
ANNÉES D'EXPÉRIENCE
SITES WEB

14

millions de chiffre d'affaires

300

points de vente wholesale dans 20 pays

produits édités depuis 2008

1 000

100

SALARIÉS

50 000

abonnés à la newsletter

FOURNISSEURS

500

35 000

références de produits et de livres

ENGAGEMENTS

Confier la gestion de sa boutique à Arteum permet d'améliorer l'expérience des visiteurs et d'accroître les performances financières.

NOS ENGAGEMENTS QUALITATIFS

- Valoriser la marque et les collections de chaque site
- Développer la notoriété de la marque in situ, on line et hors les murs
- Assurer une expérience clients unique dans la continuité de la visite
- Valoriser chaque boutique avec un nouvel aménagement conçu sur mesure
- Assurer une qualité et une créativité de l'offre grâce à la direction éditoriale et artistique
- Offrir aux visiteurs le meilleur service possible

NOS ENGAGEMENTS FINANCIERS

- Accroître la performance financière globale du site
- Développer le chiffre d'affaires grâce à une amélioration du PERCAP avec hausse du taux de transformation et du panier moyen
- Générer des recettes additionnelles grâce à un développement multicanal: wholesale, licences et web
- Sécuriser les recettes grâce à un taux de redevance fixe et un minimum garanti
- Financer les aménagements, les stocks et le développement des produits édités
- Gérer les pics d'activité liés à la saisonnalité du CA et aux expositions temporaires
- Mutualiser le personnel boutique avec celui du ticketing, quand cela est possible

NOS VALEURS

- Transformer un visiteur satisfait en un client satisfait
- Transmettre les valeurs culturelles grâce aux livres et à des produits porteurs de sens
- Éditer et sélectionner des produits avec un grade de qualité élevé
- Soutenir les activités culturelles des sites grâce à la redevance sur le CA et au micro-don
- Soutenir les créateurs dont nous valorisons le savoir-faire avec le respect d'une charte éco-responsable
- Travailler en étroite collaboration avec les sites afin de développer des stratégies éditoriales et commerciales communes