

Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Centre d'économie de la Sorbonne – École doctorale d'économie

Thèse pour le doctorat de Sciences Économiques

présentée et soutenue publiquement le 18 novembre 2016 par

Rebecca AMSELLEM

Les stratégies d'internationalisation des musées et les nouveaux
modèles d'affaires

Sous la direction de Xavier GREFFE

Composition du jury

Xavier GREFFE Professeur de Sciences économiques – Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Mathilde MAUREL Directrice de recherche, Centre National de la recherche scientifique (CNRS),
Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Sylvie PFLIEGER, Maître de conférences HDR, Université Paris V Paris Descartes (rapporteure)

Helena SANTOS, Professeur, Faculté d'économie de l'Université de Porto (rapporteure)

Jean-Claude RUANO-BORBALAN Professeur, Chaire de médiation des techniques et des sciences en
société – Conservatoire National des Arts et Métiers

L'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu mon directeur de thèse, Xavier Greffe, qui m’a accompagnée dans mes travaux de recherche dès mon Master 2. C’est grâce à lui si je me suis intéressée à l’économie de la culture et à l’économie des musées en particulier. Il a accepté de diriger mes travaux et m’a accordé sa confiance. Je lui en sais gré de son accompagnement, son soutien, ses conseils avisés tout au long de ces dernières années, qui ont permis d’affiner mes analyses et de mener à bien cette recherche.

Ma gratitude va également à Jean-Claude Ruano Borbalan, mon co-encadrant de thèse. Son aide a été indispensable à plusieurs moments de ce travail de recherche. En m’aidant à trouver un financement pendant trois années successives, en me soutenant dès que j’en avais besoin et en m’accompagnant sur les méthodologies choisies.

Je suis également reconnaissante envers Mathilde Maurel, qui m’a accompagnée au long de la rédaction de cette recherche et qui a su trouver les mots justes qui m’ont guidée, elle a fait de ce moment – parfois difficile – un exercice joyeux et lumineux.

Je joins à ces remerciements les deux rapporteuses, Sylvie Pflieger et Helena Santos, qui ont pris le temps de lire et de commenter ce travail de recherche.

Cette thèse a été rendue possible grâce au soutien du Cnam, qui m’a accordée un poste d’Attaché temporaire d’enseignement et recherche pendant deux ans, et au soutien du Centre d’Economie de la Sorbonne qui m’a allouée à deux reprises des subventions pour favoriser ma mobilité internationale. Grâce à cette bourse, j’ai pu faire un séjour d’un mois à Florence et enquêter auprès de musées italiens, et j’ai pu assister à la 8ème conférence internationale sur la recherche portant sur les politiques culturelles en Allemagne. Je suis également reconnaissante au laboratoire d’excellence Création-Art-Patrimoine (Labex CAP) qui m’a soutenue à mes débuts dans le cadre de la bourse « Immersion », les membres du Labex et notamment Zinaïda Polimenova, chargée de pilotage du Labex CAP ainsi que la Fondation pour les monuments historiques et son comité exécutif.

Cette recherche n’aurait pas pu aboutir sans l’aide des membres des laboratoires universitaires qui m’ont accueillie ces dernières années. Les chercheurs du Centre

d'Economie de la Sorbonne ont été des moteurs dans l'avancement de cette recherche et en particulier Agnès Gramain, Corinne Perraudin, Jérôme Gautier et Gregory Verduro. Merci également à Elda André et Loïc Sorel qui m'ont facilitée les démarches administratives. Mes collègues ont rendu ces dernières années toujours joyeuses : Margarida Azevedo, Aurélien Bebeau, Pablo Cardoso, Francesca Cominelli, Jean-Eric Hyafil, Jessica Petrou, et tous les autres. Je remercie également sincèrement les membres de mon laboratoire d'accueil, le laboratoire HT2S du Cnam, et en particulier Sofia Foughali, Michel Letté, Loïc Petitgirard, Samuel Hayat et toute l'équipe pédagogique qui ont accompagné ma formation en tant qu'ATER. Enfin, mes plus sincères remerciements vont à Camille Paloque-Bergès, la collègue et amie que toute personne rêverait d'avoir.

Ce travail de recherche n'aurait pas pu aboutir sans les rencontres qui ont ponctué ces dernières années. Serge Chambaud, alors directeur du Musée des arts et métiers, a été un des premiers à m'avoir accordé sa confiance. Toute l'équipe du Musée des arts et métiers et tout particulièrement Catherine Cuenca et Céline Ramondou sont associés à ces remerciements. Merci à Gianna Lia Cogliandro, Secrétaire générale de ENCACT – réseau européen sur le management et les politiques culturelles – pour m'avoir invité à présenter mon travail de recherche et à rencontrer ces passionnants jeunes chercheurs européens. Ma gratitude va à toute l'équipe du Victoria & Albert Museum et notamment au directeur Martin Roth, à Clare Inglis et à Kathryn Johnson. Un grand merci à la Professeure Luciana Lazzeretti et à son équipe qui m'ont accueillie au département de sciences économiques et de l'entreprise à l'Université de Florence. Enfin, je remercie toutes les personnes avec lesquelles je me suis entretenues dans le cadre de ce travail de recherche et en particulier Julien Anfruns (Cour des Comptes), Françoise Benhamou (Professeure), Louise Blais (Consule Générale du Canada à Atlanta), James Bradburne (désormais directeur de la Pinacoteca Di Brera), Caroline Bourgeois (conseillère à la Fondation Pinault), Alexandre Colliex et l'équipe de la Fondation Giacometti, Victor Ginsburgh (Professeur), Elizabeth Glassman (Terra Foundation), Emmanuel Delbouis (Bureau de la propriété intellectuelle, Ministère de la culture et de la communication), Ann Galligan (Journal of Arts Management, Law, and Society), Pascal Hufschmidt (directeur du développement au Musée de l'Elysée), Emiko Kakiuchi (Professeure), Delphine Levy (directrice générale de Paris Musées), Alain

Lombard (Administration général du Musée d'Orsay), François Mairesse (Professeur), Jean Musitelli, les membres du groupe de travail Patermondi, et Dominique Poulot qui a accepté de co-diriger avec Serge Chambaud, notre numéro sur l'innovation au sein des musées scientifiques et techniques des Cahiers d'Histoire du Cnam. Je remercie également mes étudiants de mes différentes classes et leurs coordinateurs.

Je n'aurais jamais pu mener à bien ce travail sans la présence inconditionnelle de mes proches et des Glorieuses. Merci d'avoir été présents, de m'avoir soutenue. Merci à l'équipe des Buttes Chaumonts, merci aux Glorieuses qui ont composé avec mon emploi du temps compliqué. Merci à Mila d'être présente pour tous les hauts et tous les bas, pour sa joie, son optimisme, et son indulgence.

Je remercie tous les membres de ma famille et notamment Zara et Philippe. Merci à toi mamie Yvette qui est partie trop tôt pour voir ce chapitre de ma vie se clore. Merci à vous Pito et Mita qui m'avez écoutée pendant de longues heures raconter chaque détail de mon existence. Papa, merci de me soutenir dans mes choix, merci de m'avoir transmis cette appétence pour les livres. Dylan, merci pour ta présence, ton soutien, ton énergie et ton enthousiasme. Maman, je ne pourrais exprimer toute mon admiration. Ta force qui entraîne joyeusement tout le monde sur ton passage est un exemple parmi tant d'autres.

A toi Nicholas. Merci pour tes encouragements, ton aide, ton réconfort, tes conseils, tes rires et ta patience.

Sommaire

Introduction générale.....	11
<u>Partie 1</u> : L'internationalisation des musées : une typologie des acteurs	25
Chapitre 1 : L'internationalisation des musées : périmètre, caractéristiques et acteurs	31
Chapitre 2 : Les stratégies d'internationalisation des acteurs et le marché international des musées	87
<u>Partie 2</u> : Stratégies d'internationalisation, nouveaux modèles d'affaires et nouveaux modèles de gouvernance	121
Chapitre 3 : Les modèles muséaux	127
Chapitre 4 : Fonctions muséales et modèles d'affaires : impact de l'internationalisation ..	167
<u>Partie 3</u> : Etudes de cas : le Victoria & Albert Museum et le Musée des arts et métiers	197
Chapitre 5 : Le Victoria & Albert Museum, une plateforme incontournable du marché international des musées ?	201
Chapitre 6 : Le Musée des arts et métiers : une stratégie internationale d'attraction	229
Conclusion générale	255
Index	271
Annexes	274
Bibliographie	313
Table des matières	325

Introduction générale

Le Louvre Abu Dhabi, le Guggenheim Bilbao, le Centre Pompidou Malaga, prochainement le Victoria & Albert Museum à Sheikou... la multiplication des projets spectaculaires laisse supposer que le marché international des musées a émergé récemment. En effet, si l'art a toujours été mobile (Bydler, 2010), les musées sont des institutions immobiles. Néanmoins, le lien entre musées et internationalisation ne semble pas être nouveau. Un des premiers musées de la Renaissance, créé par Paolo Giovio, un italien à la fois « historien, homme d'Eglise et médecin »¹ avait une dimension internationale. Son projet était de créer un lieu, qu'il nomme « museo » (car consacré aux muses), pour abriter 400 portraits d'hommes illustres contemporains (Fontanel, 2007). Pour cela, il envoie des messagers dans toute l'Europe pour récupérer les documents nécessaires à l'aboutissement de son projet. En France, l'international est au cœur de la construction muséale peu après la Révolution (Ballé et Poulot, 2004). En 1794, des convois d'œuvres d'art arrivent de toute l'Italie pour remplir les salles des musées français². Les étrangers s'émerveillent et envient l'attraction de la France. A ce propos, Catherine Ballé, Dominique Poulot, et Marie-Annick Mazoyer citent le philosophe Herder écrivant au conservateur Millin : « Quelle chance vous avez de vivre dans le lieu où confluent tous les moyens nécessaires à l'érudition et à l'étude des beaux arts, et qui sera peut-être un jour le centre de tous réseaux d'idées que produit notre Continent [...]. Gardien du grand et bon goût des Anciens précisément à une époque où tant de choses se mettent en place pour la postérité : voilà une position exceptionnelle dans l'histoire de l'esprit humain » (2004, p. 23). Cette attraction internationale place la France parmi les nations intellectuelles. Le modèle muséal à la française tend ainsi à regrouper en un seul lieu des chefs d'œuvres jusqu'alors éparpillés dans les territoires. Au même moment, le modèle anglais se construit. Le British Museum, le South Kensington Museum, la National Gallery... ont fait leur réputation européenne grâce à l'organisation de leurs collections (les

¹ Ferraro Thierry, septembre 1992, « Le musée de portraits de Paolo Giovio à Borgo Vico », Chroniques Italiennes, p. 1. Lien : <http://chroniquesitaliennes.univ-paris3.fr/PDF/36/Ferraro.pdf>

² Catherine Ballé et Dominique Poulot mentionnent la « fête des arts » (p.23) organisée à l'occasion du troisième convoi d'œuvres d'art en provenance d'Italie.

tableaux sont classés en fonction de leur école artistique) et à la stratégie de médiation entre les publics et les oeuvres. Des informations sont précisées pour chaque œuvre : date, époque, sujet traité et même le prix d'achat de l'œuvre. Ainsi, la dimension internationale, reflétée ici par l'internationalisation des collections et l'export de modèles muséaux, n'est pas nouvelle.

Les définitions officielles du terme « musée » de l'*International Council of Museum* (ICOM) ne prennent pas en compte les phénomènes d'internationalisation ou de globalisation. La première définition proposée par l'ICOM dans ses premiers statuts en 1946 définit le contenu des collections : « Le mot "musée" désigne toutes les collections de documents artistiques, techniques, scientifiques, historiques ou archéologiques ouvertes au public, y compris les jardins zoologiques et botaniques, mais à l'exclusion des bibliothèques, exception faite de celles qui entretiennent en permanence des salles d'exposition »³. Aujourd'hui, la définition de l'institution souligne, en plus du contenu des collections, les missions muséales. Un musée est une organisation « à but non lucratif, institution permanente au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement aux fins de l'enseignement, l'étude et le plaisir ». Ainsi, les musées ont élargi ces fonctions. La définition de l'ICOM continue de mentionner la collection dans la définition de musée alors que celle-ci fait l'objet de débats entre les professionnels. Ainsi, des professionnels mettent la collection au cœur de la définition même du musée comme Robert Storr, directeur de l'école d'art de Yale qui affirme que « les collections permanentes sont l'âme des musées »⁴ (n.p.), et Glenn D. Lowry, le directeur du Museum of Modern Art selon lequel les collections du musée sont sa responsabilité

³ Statuts de l'ICOM, 1946, n.p.

⁴ Citation originale : « Permanent collections are the soul of museums » In Pogrebin, Robin, « Money Tight, Museums Mine Their Own Collections », New York Times, 12 avril 2011. Lien : <http://www.nytimes.com/2011/04/13/arts/design/museums-are-exhibiting-works-from-their-own-collections.html>

première⁵. De plus, certains affirment même que la collection est la raison centrale qu'a un musée d'exister et que si l'institution était amenée à fermer ses portes, cela resterait un musée⁶. Néanmoins, d'autres professionnels suggèrent d'enlever la mention de collection dans la définition du musée. Paul F. Donahue, alors président de CIMUSET, le comité international pour les musées et les collections scientifiques et technologiques de l'ICOM, affirmait en 2004 que l'ICOM devrait être moins strict et devrait élargir la définition du musée pour inclure les institutions qui n'ont pas de collection. Pour lui, la responsabilité première du musée est d'informer, d'éduquer et non pas de conserver des œuvres. Nous proposons dans le cadre de notre recherche de définir les musées dans la lignée de Paul F. Donahue. En effet, nous considérons un musée comme une institution, publique ou privée, ayant pour mission d'étudier et d'exposer un patrimoine matériel et immatériel, à fin de transmission au public. La fonction de conservation n'opère que lorsque le musée a une collection. De plus, notre recherche propose de montrer que le musée doit acquérir une responsabilité financière. Pour cela, il peut conquérir de nouveaux marchés afin de diversifier les revenus et de minimiser sa dépendance à l'égard d'une source unique.

La définition proposée, que nous tâcherons de démontrer au cours de cette recherche, pourrait générer dans un premier temps une comparaison avec des industries culturelles. L'UNESCO considère l'existence d'une industrie culturelle lorsque « les biens et services culturels sont produits, reproduits, stockés ou diffusés selon des critères industriels et commerciaux : c'est-à-dire une production en grande série et une stratégie de type économique prioritaire sur toute visée de développement culturel »⁷ (UNESCO, 1982, p.21).

⁵ Pogrebin, Robin, « Money Tight, Museums Mine Their Own Collections », New York Times, 12 avril 2011. Lien : <http://www.nytimes.com/2011/04/13/arts/design/museums-are-exhibiting-works-from-their-own-collections.html>

⁶ « Reevaluating the IOM Definition of the Museum », ICOM NEWS, no. 2, 2004. Lien : http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/ICOM_News/2004-2/ENG/p4_2004-2.pdf

⁷ Citation originale : « a cultural industry is held to exist when cultural goods and services are produced, reproduced, stored or distributed on industrial and commercial lines, that is to say on a large scale and in accordance with a strategy based on economic considerations rather than any concern for cultural development. »

En effet, les deux types d'organisations produisent des biens et des services reproductibles. Une différence réside néanmoins dans la finalité de l'institution. Les industries culturelles visent à l'exploitation de la propriété intellectuelle et à la génération de revenus alors que les musées, pour reprendre la définition de l'ICOM visent à « l'enseignement, l'étude et le plaisir » (n.p.). Dans un second temps, la définition proposée pourrait rapprocher le musée du centre d'art contemporain, qui n'a pas de collection. En effet, la fonction d'animation est la plus importante dans le centre d'art, à l'inverse de la fonction de conservation. Là encore, la finalité du musée diffère de celle du centre d'art car ce dernier vise à une prospection artistique et expérimentale, contrairement au musée (Gob et Drouguet, 2006).

Les retombées médiatiques des projets muséaux spectaculaires donnent à penser que les musées occidentaux auraient trouvé un nouveau souffle grâce à de nouveaux commanditaires fortunés. En effet, le retrait financier de l'Etat du milieu culturel, la baisse du mécénat privé et l'augmentation des budgets de fonctionnement nous incitent à penser que les musées ont intégré les enjeux économiques au sein de leur stratégie de développement. Dans chaque pays occidental, les organisations muséales ont dû réduire leurs coûts tout en développant des programmes visant à attirer un public toujours plus diversifié et à approfondir les recherches sur leurs collections. Un nouveau modèle d'affaires ou encore un « design économique » (Pflieger, Krebs, et Greffe, 2015), visant à réduire les coûts des musées en procédant à une mutualisation des services et au partage des coûts, pourrait être mis en place pour pallier les difficultés de ce cadre environnemental et ce, comme nous allons le démontrer, grâce aux stratégies d'internationalisation.

Cette recherche porte ainsi sur les stratégies d'internationalisation des institutions muséales et le lien avec leurs modèles d'affaires. La notion d'« international » est proposée par le philosophe et juriste anglais Jeremy Bentham dans son ouvrage « Plan pour une paix universelle et perpétuelle », écrit en 1789 et publié à titre posthume (1833) : « Le mot international, il faut le reconnaître, est nouveau ; cependant, on l'espère suffisamment analogue et intelligible. Il a pour ambition d'exprimer, d'une manière plus importante, une branche du droit connu sous le nom de Droit des gens : une appellation si peu caractéristique que, ne fût-ce pas par la force de la coutume, elle semble se référer

davantage à la jurisprudence interne » (p.296)⁸. Pour Armand Mattelart, cette première définition de l'international ne concerne que les relations interétatiques (2005). Par ailleurs, comme le démontre le sociologue, cet anglicisme s'est développé en France au XIXème siècle au sein des organisations sociales et des mouvements pour la paix. Au début du XXème siècle, le terme décrit la mobilité des échanges commerciaux et la circulation des biens culturels entre les acteurs et laisse les relations inter-Etats au second plan. En économie, l'internationalisation des firmes peut prendre différentes formes : l'exportation d'un bien hors du marché national d'origine, l'exportation des unités de production pour profiter des avantages comparatifs offerts par les différents pays ou encore le rapprochement vers un marché pour connaître davantage la demande locale (Krugman, Obstfeld, et Melitz, 2012; Crozet et Fontagné, 2010). Dans la continuité de cette définition, l'internationalisation des musées pourrait être définie comme une stratégie de développement des activités d'un musée hors du marché national d'origine. Contrairement aux stratégies d'internationalisation d'entreprises standard, la stratégie des musées se manifesterait par la conquête de nouveaux marchés nationaux, et non pas l'export des unités de production. L'international serait-il la voie à prendre pour avoir un modèle d'affaires fructueux ? En appliquant l'économie au champ muséal, ce projet de recherche vise à proposer une étude empirique des transactions entre les musées. Cette recherche se situe dans la continuité de mon mémoire de recherche⁹ réalisé dans le cadre du master « Economie et gestion des produits culturels » (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) portant sur les modèles d'internationalisation des expositions et publié dans *The Journal of Arts Management, Law and Society* (Amsellem, 2013). Ce mémoire avait pour objet de déterminer les modèles économiques des expositions itinérantes internationales en prenant

⁸ Citation originale : « The word international, it must be acknowledged, is a new one; though, it is hoped, sufficiently analogous and intelligible. It is calculated to express, in a more significant way, the branch of law which goes under the name of the law of nations: an appellation so uncharacteristic that, were it not for the force of custom, it would seem rather to refer to internal jurisprudence ».

⁹ Cet article a fait l'objet de plusieurs communications : une première au séminaire de l'ENCACT en juillet 2013 (Bruxelles) ainsi qu'au forum culturel européen organisé par la Commission Européenne (Bruxelles) en novembre la même année.

notamment pour exemple l'exposition « Matisse, Cézanne, Picasso... l'aventure des Stein » qui a été co-produite par le Grand Palais le Moma San Francisco et le Met à New York et l'exposition « Les chefs d'oeuvres du Musée National Picasso à Paris » qui a voyagé pendant la rénovation de l'hôtel Salé à Paris.

Notre recherche s'adresse à deux publics distincts. Le premier est universitaire puisque l'objectif initial est de poursuivre les travaux du Centre d'Economie de la Sorbonne et plus particulièrement ceux de Xavier Greffe portant sur les coopérations entre les opéras (2007), sur les modèles d'affaire des musées (2015) et plus généralement l'économie du patrimoine, et les travaux de Wladimir Andreff relatifs à l'internationalisation du marché du sport (2010, 2012). Cette recherche s'adresse également aux professionnels des musées. Il s'agit de proposer un cadre pratique fondé sur une recherche empirique visant à légitimer les stratégies d'internationalisation, et à développer leur propre politique muséale.

Notre recherche se veut pluridisciplinaire. Analyser les stratégies d'internationalisation des musées implique une analyse économétrique des données recueillies, mais également l'étude de la gestion des musées et de leurs gouvernances. Ce travail de recherche s'inscrit dans la continuité des travaux en économie du patrimoine. Dans ce cadre, les musées sont analysés comme des agents économiques, comme organisations prenant des décisions économiques. Ainsi, des chercheurs se sont confrontés aux problématiques des dépenses et des revenus de l'institution. Peter Temin décrit l'évolution économique des musées d'art américains au regard d'une contradiction considérable (1991). Ceux-ci possèdent des actifs d'une valeur infinie mais se retrouvent régulièrement dans des situations financières précaires. Peter Johnson et Thomas Barry proposent de valoriser la collection, donc le coût de sa conservation et de son entretien afin de mettre en évidence l'absence de corrélation entre le montant alloué à la collection et le nombre d'œuvres exposées au public (1998). L'analyse des ressources des musées se fait également au regard de la demande. Bruno Frey et Stefan Meier décrivent, entre autres, la demande muséale (2003). La demande du musée est à la fois privée (activité professionnelle ou de divertissement, seul ou en famille, organisée ou spontanée) et sociale lorsque l'on prend en considération les effets et les externalités du musée. De plus, six éléments déterminent la demande privée : le coût du billet d'entrée, du transport, ou d'opportunité du temps dédié, d'information concernant les modalités d'accès, le coût lié à l'effort de compréhension et enfin, le coût pour

communiquer sur la visite (Pommerhne et Frey, 1993). James Heilbrun et Charles Gray ainsi que Richard Rosett décrivent le musée comme une institution gérant des recettes (Heilbrun et Gray, 1993 ; Rosett, 1991). Les recettes incluent les frais d'admission (tickets d'entrée), les frais d'adhésion des membres, les revenus de la boutique du musée, du restaurant et autres services proposés. A cela s'ajoutent les revenus du capital : investissements et fonds de dotation, soutien du gouvernement fédéral, de l'Etat ou des représentants locaux, des entreprises et des fondations. Ceux-ci n'incluent pas la possibilité de générer des recettes liées à l'export des activités muséales à l'international. Ray Jackson est la première économiste à proposer une fonction de coût du musée (1988). Pour elle, les dépenses d'un musée sont étroitement liées au nombre de visiteurs : plus le nombre de visiteurs est élevé, plus les dépenses par unité sont faibles. Maximiser les recettes et les dépenses des musées n'est pas du goût de tous. Le conservateur de musées Peter Cannon-Brookes précise ainsi que les musées n'ont pas été créés pour fonctionner comme des entreprises privées ou comme des organisations publiques faisant payer les usagers (1996). Cependant, selon lui, appliquer l'analyse économique standard généralement utilisée pour expliquer le fonctionnement des entreprises commerciales aux musées est utile pour mettre en lumière les problèmes économiques auxquels les musées font face. Par ailleurs, la littérature laisse la part belle aux effets et aux externalités muséales. Bruno Frey résume les trois moyens utilisés pour évaluer la valeur du patrimoine (Frey, 2000) : les études d'impact, la méthode du consentement à payer et l'évaluation contingente¹⁰.

¹⁰ Les études d'impact s'intéressent aux dépenses des visiteurs et à l'effet multiplicateur de celles-ci. En effet, la venue à un musée entraîne la consommation de biens intermédiaires comme le transport, le restaurant... Ces études permettent de mettre en lumière les valeurs qui ne peuvent pas être exprimées économiquement comme la valeur d'existence, la valeur de legs, de prestige... Une autre méthode est celle du consentement à payer. L'objectif est de faire révéler au consommateur potentiel le prix maximum qu'il serait prêt à payer pour le bien. Pour cela, plusieurs méthodes peuvent être utilisées. L'approche hédonique compare deux biens à une différence près (le patrimoine étudié) alors que la méthode du coût total implique d'analyser le coût des moyens de transport pour aller visiter le musée comme méthode d'évaluation. Dans ce cadre, le musée doit être l'unique raison du voyage. Enfin, l'évaluation contingente implique le traitement économétrique de données recueillies lors d'entretiens avec les usagers.

Ainsi, les ressources des musées et leur diversification font l'objet de plusieurs approches en économie du patrimoine. Nous proposons ici de l'étudier sous le prisme de l'internationalisation. Pour cela, nous nous inspirons des travaux ayant pour objet les musées sous l'angle des relations internationales. En effet, le musée est également l'objet d'études en tant qu'instrument de diplomatie. Pour Nathalie Grincheva, chercheuse en diplomatie culturelle, le musée a des liens non équivoques avec l'international via la représentation des cultures étrangères au sein du musée, ou encore via le public international (2013). Francis Haskell explore les débuts des expositions internationales à des fins diplomatiques initiées par Mussolini (2000). Selon Melissa Nisbett, s'il existe des effets diplomatiques générés par les musées, il n'est néanmoins pas certain que les musées soient des instruments de propagande (2013). S'il n'aborde pas spécifiquement les musées, Andy C. Pratt mentionne le fait qu'arts et culture font partie d'une « politique instrumentale » pour attirer les fonds d'investissement internationaux au sein du pays (2007, p.10).

La littérature en économie du patrimoine sur l'internationalisation des musées reste peu abondante, mais il n'en existe pas moins de nombreux détracteurs. L'opposition au phénomène de l'internationalisation des musées n'est pas nouvelle. Georges Berger a développé une thèse à l'Université de Paris en 1901 mettant en évidence le point de vue des opposants aux expositions (Jones, 2010). « Les expositions [sont] des agents actifs de cette mauvaise politique que l'on appelle l'internationalisme [et] le cosmopolitisme, qui [fait] perdre à un pays son originalité, son caractère propre, le rendant faible, car il devient moins cohérent et en le plaçant à la merci de ses voisins, qui, mieux informés ou plus forts, ont gardé intactes les traditions, instruments de la grandeur des nations »¹¹ (n.p.). En outre, Xavier Dupuis note que « l'internationalisation et la concentration croissante des médias mettent directement en danger les cultures locales et nationales. A travers la constitution des réseaux transnationaux, la liberté de chaque peuple de maîtriser le contenu culturel de

¹¹ Citation originale « The exhibitions [are] active agents of this bad politics that one calls internationalism [and] cosmopolitanism, which [make] a country lose its originality, its proper character, rendering it feeble, because it becomes less coherent and placing it at the mercy of its neighbors, who, better advised or stronger, have considered intact the traditions that are most often instrumental to the grandeur of nations ».

l'information et des programmes diminue un peu plus chaque jour. Il ne fait pas de doute que cette massification de la communication renferme des risques considérables pour les styles de vie et les normes de consommation, qu'elle implique des inégalités et des distorsions » (1991, n.p.). Tous deux invoquent la perte de puissance politique comme raison suffisante pour s'opposer à l'internationalisation. Plusieurs chercheurs – muséologues, conservateurs et gestionnaires – sont critiques vis-à-vis de l'analyse du musée comme entreprise commerciale. Serge Chaumier et Claire Casedas comparent la multiplication des antennes des grands musées à celles des parcs Disney à travers le monde (Chaumier, 2011 ; Casedas, 2011). Gérard Régnier, conservateur, publie, sous le pseudonyme de Jean Clair, une vive critique de l'internationalisation des musées : « l'idée d'une contrepartie financière constitutive du projet est en contradiction foncière avec l'éthique des musées qui a pour fondement le désintéressement des prêts, seul garant de la préservation des œuvres et d'une diffusion culturelle équitable » (2007, n.p.). Il a ainsi fait partie de l'appel des trente neuf conservateurs¹² contre le projet du Louvre Abu Dhabi. Jean-Michel Tobelem mentionne lui le « McGuggenheim » pour mettre en évidence un parallèle entre l'internationalisation des grands musées et la multiplication des restaurants McDonalds dans le monde (Tobelem, 2010).

L'internationalisation des musées n'a été que très peu étudiée en sciences économiques ou en sciences de gestion. Comment définir cette tendance qui semble, à première vue, concerner uniquement les musées que nous connaissons tous ? L'ensemble des musées tend-il à l'internationalisation ? Quelles sont les raisons qui incitent les institutions à mondialiser leurs fonctions ? Quelles sont les conséquences d'une telle stratégie sur les musées ? A l'ère des coupes budgétaires, de l'augmentation des coûts de production, il apparaît comme essentiel pour le monde des arts d'intégrer les problématiques économiques aux modèles de développement. Dans chaque pays occidental, il est demandé aux organisations muséales de faire preuve de toujours plus d'imagination pour réduire les dépenses tout en permettant une diffusion plus large des œuvres, une recherche plus approfondie et un choix plus varié des activités. L'internationalisation peut-elle devenir une nouvelle source de revenu pérenne pour les organisations ? Quelles en sont les

¹² « Les « risques » du Louvre à Abou Dhabi », Libération, 3-4 février 2007.

conséquences pour les acteurs ? Nous étudierons le concept de l'internationalisation des musées et nous proposons de définir les acteurs du marché international des musées – en allant au delà de leurs spécificités individuelles – et leurs interactions. Nous faisons l'hypothèse que l'internationalisation est une pratique qui touche l'ensemble des musées à des degrés différents au regard des actifs qu'ils exportent ou qu'ils importent. Ces actifs sont l'ensemble des biens appartenant au musée et ayant une valeur économique. Un actif peut être matériel, tangible comme le ou les bâtiments abritant le musée, le lieu sur lequel se trouve le musée ou encore les œuvres et objets faisant partie de la collection. L'actif muséal peut également être immatériel, à savoir sans constitution physique. Cela correspond à la marque du musée mais également au savoir-faire des employés.

Notre travail de recherche se fonde sur une démarche empirique. En effet, il n'existe pas de données officielles concernant le nombre et la typologie des musées dans le monde et les caractéristiques (volume, prix...), des transactions entre les musées. L'observation des pratiques muséales a donc été privilégiée. Chaque aspect de l'internationalisation a fait l'objet d'une revue de la littérature détaillée dans chaque chapitre. Le manque de données existantes induit la nécessité de privilégier les méthodologies d'enquête et d'observation des pratiques muséales. Les méthodologies retenues pour mener à bien cette recherche exploratoire feront l'objet d'une justification approfondie dans chacune des parties. Une collecte de données des pratiques des musées à l'international a été choisie pour analyser le marché. Pour cela, nous avons réalisé des entretiens préparatoires auprès d'experts, de professionnels et de chercheurs entre mars 2012 et janvier 2013 afin de proposer des hypothèses pour notre recherche et un questionnaire auprès des professionnels des musées. Nous avons envoyé ce questionnaire, rédigé en anglais, entre le 23 janvier 2014 et le 15 juillet 2014 à 385 musées. Une soixantaine de musées aux caractéristiques démographiques variées y ont répondu. Si nous ne prétendons pas à la représentativité des répondants (il n'existe d'ailleurs aucune donnée pouvant la confirmer ou l'infirmer), la diversité de ceux-ci était nécessaire dans le cadre d'une enquête exploratoire. Par la suite, nous avons analysé ces données grâce à une analyse des correspondances multiples (ACM) afin de mettre en lumière les similitudes et les différences de stratégies internationales entreprises par les musées interrogés. Cette analyse a, par ailleurs, été confrontée aux rapports d'activité entre 2012 et 2014 des répondants (lorsqu'ils étaient disponibles). Enfin,

pour compléter cette méthodologie, nous avons choisi d'observer plus en détail la pratique de deux musées : le Victoria & Albert Museum à Londres et le Musée des Arts et Métiers à Paris. Pour le premier, nous avons choisi l'enquête de terrain avec une observation simple afin de comprendre les pratiques internes à l'organisation avec l'international. Pour le second, nous avons fait le choix de l'observation participante afin de confronter les apports théoriques des observations aux pratiques employées.

L'internationalisation des musées est une tendance illustrant les stratégies de développement des activités des musées hors du marché national d'origine. L'étude de cette stratégie a été réalisée grâce à une analyse des correspondances multiples d'une base de données (Partie 1). Cette dernière a été créée, comme indiqué précédemment, à la suite d'une enquête menée auprès de soixante musées internationaux entre janvier et septembre 2014. Cette analyse fait apparaître une typologie des musées : les « élites », les « entrepreneurs innovateurs », les « entrepreneurs conservateurs » et les « artisans ». Les « élites » sont des musées ayant plus d'un million de visiteurs, ils exportent tout type d'actifs du musée : œuvres, mais aussi savoir-faire et marque. Il en existe environ une trentaine dans le monde (Guggenheim, Le Louvre, le British Museum,...). Si nous reconnaissons à tous des qualités entrepreneuriales, les « entrepreneurs innovateurs » ont une stratégie d'internationalisation qui privilégie l'export de produits produits dans une économie monétaire. Les « entrepreneurs conservateurs » sont des musées exportant des produits préexistants leur internationalisation dans une économie de troc. Enfin, les « artisans » présentent un degré d'internationalisation minime voire nul. Ils se trouvent à la marge du marché international des musées.

L'analyse des résultats de l'ACM, au regard des rapports d'activité des musées, a révélé deux stratégies d'internationalisation complémentaires : rentabilité économique et patrimoniale. La stratégie de rentabilité économique se définit par l'export de biens dans une économie monétaire. Dans ce cadre, la distribution des biens et des services est confiée au marché et fait l'objet de transactions monétarisées. La stratégie patrimoniale est l'export de biens relatifs aux collections des musées dans une économie de troc. De plus, cette analyse nous a permis de définir les produits exportés à l'international : les produits clé-en-main, prêts à être utilisés et les produits sur mesure qui sont définis avec l'organisation acheteuse. Enfin, les résultats de l'ACM et les rapports d'activité ont permis de préciser le

marché international des musées. Celui-ci est dominé par les « élites » et les musées « entrepreneurs conservateurs » et « entrepreneurs innovateurs » sont à la marge. Il semble se rapprocher de la structure d'« oligopole à frange ».

L'analyse empirique du marché international des musées met en lumière une évolution des modèles d'affaire et de gouvernance des musées (Partie 2). Les structures historiques de gouvernance et de financement muséal semblent être remis en cause par une baisse historique des subventions publiques, une incertitude quant aux donations privées et des ressources en billetterie qui n'augmentent pas. En effet, le modèle dépendant qui se caractérise par une forte prédominance des subventions publiques et une gouvernance centralisée, le modèle affranchi qui est très majoritairement financé par l'initiative privée et le modèle mixte qui comprend des subventions publiques, des apports privés et des ressources propres en proportion quasi équivalente voient leurs ressources historiques diminuer. De plus, les palliatifs à court terme – l'aliénation des collections, la flexibilité des horaires d'ouverture ou encore l'abandon du volet scientifique – ne suffisent pas ou ne correspondent pas au modèle muséal.

Les fonctions muséales évoluent. Aujourd'hui, en plus de préserver, d'exposer et de transmettre, un musée développe de nouvelles activités et conquiert de nouveaux marchés pour diversifier les revenus et ainsi réduire sa dépendance à l'égard d'une seule source de revenus. L'évolution des usages est abordée au regard des causes et des conséquences de l'internationalisation des musées mentionnés dans les réponses de l'enquête. La stratégie d'internationalisation renforcerait la valeur patrimoniale du musée ; et développerait la valeur d'influence. L'analyse des rapports d'activité permet d'identifier les nouveaux modèles d'affaires muséaux : modèle *freemium*, mutualisation des coûts de production et des gains (alliance stratégique, mutualisation des actifs matériels et immatériels, et mutualisation du personnel), modèle distributif et modèle du financement externe. Enfin, l'analyse des échanges met en lumière l'évolution des modèles d'affaires muséaux. Ainsi, le modèle dépendant ne pourra perdurer que si les musées internalisent les externalités positives des subventions. L'analyse empirique du marché met en lumière une normalisation du modèle affranchi au sein des grands musées avec pour stade intermédiaire le modèle mixte.

Les caractéristiques et les pratiques des musées seront illustrées par deux études de cas

(Partie 3). Le Victoria & Albert Museum a été analysé dans le cadre d'une étude de terrain (mai-juin 2015). Ce musée « élite » a une stratégie d'internationalisation à la fois patrimoniale et de rentabilité économique. Le musée exporte des produits nouveaux dans le cadre d'une économie monétaire et des produits préexistants dans une économie de troc. Par ailleurs, l'international est également un moyen pour le musée de renouveler son modèle d'affaires. L'institution souhaite en effet passer d'un modèle d'affaires mixte, caractéristique des musées anglo-saxons, à un modèle d'affaires affranchi, plus proche du modèle des musées américains. L'étude de la stratégie du Musée des arts et métiers (Paris, France) a été menée à bien dans le cadre d'une étude de terrain soutenue par la bourse immersion du laboratoire d'excellence Création Art Patrimoine. Selon l'ACM réalisée dans la première partie de cette thèse, le musée serait un musée « entrepreneur innovateur ». Néanmoins, les activités internationales se font davantage dans le cadre d'une économie de troc. Par ailleurs, le musée a une stratégie internationale davantage portée sur l'attraction d'un public, et l'innovation au sein du musée que sur une volonté d'expansion.

Partie 1

L'internationalisation des musées : une typologie des acteurs

Introduction

Les projets muséaux médiatisés laissent supposer que le marché international des musées est fructueux. A titre d'exemple, le Louvre reçoit € 400 millions pour le Louvre Abu Dhabi¹³, le Guggenheim Bilbao a un coût total de fonctionnement et d'investissement sur 10 ans (entre 1997 et 2007) qui s'est élevé à € 374 millions (Plaza, 2008) et a généré € 185 millions de retombées pour la ville sur la seule année 2009 (Benhamou, 2012). Si certains grands musées occidentaux se tournent vers ce marché apparemment lucratif, est-ce le cas de l'ensemble des musées ? L'objectif de cette première partie est de définir une typologie des stratégies d'internationalisation mises en œuvre par les musées, de définir les acteurs et les caractéristiques de ce marché. Quelles sont les stratégies d'internationalisation des musées ? Comment définir les acteurs qui les mettent en œuvre ? Quels sont les critères qui les différencient ? Comment choisissent-ils leurs stratégies de développement ?

Nous considérons un musée comme unité économique réagissant aux lois de l'offre et de la demande. Cette approche peut être entendue comme la réduction des coûts et/ou l'augmentation de la demande avec pour objectif d'augmenter les recettes (Frey et Meier, 2003). Notre recherche étudie les activités muséales sous un angle empirique. Du partenariat épisodique sur un projet spécifique au programme récurrent ; des actifs matériels – bâtiments, lieux, œuvres ou objets – aux actifs immatériels – propriétés intellectuelles, marque, public – les musées ont vraisemblablement des stratégies d'internationalisation variées. Afin de pallier l'inexistence des données relatives à l'internationalisation des musées, nous avons réalisé une enquête à partir d'un état de l'art des études portant sur ce sujet et une série d'entretiens préliminaires auprès d'experts, de

¹³ Les Emirats Arabes Unis remettent à l'Agence France-Museum un milliard d'euros sur trente ans pour la création du Louvre Abu Dhabi. Cette somme sera distribuée au Louvre (qui recevra à lui seul €400M) et aux onze autres établissements publics patrimoniaux dans le cadre d'un contrat de prestation de services signé en 2008 in « Louvre Abu Dhabi - Contexte, projet architectural et enjeux », Dossier de Presse, Le Louvre, 2014.

professionnels¹⁴ et de chercheurs¹⁵ entre mars 2012 et janvier 2013. Les questions différaient selon la profession de la personne interrogée. Les personnes travaillant pour des organisations internationales relatives aux musées, comme l'ICOM (International Council of Museums, organisation spécialisée dans les musées et rattachée à l'Organisation des Nations Unies), le fonds Roberto Cimetta, l'UNESCO, la Terra Foundation pouvaient répondre à des problématiques autour de l'innovation dans les musées, les liens entre les musées et les organisations internationales, la monétisation des prêts des œuvres d'art ou encore les caractéristiques des expositions internationales. Les personnes travaillant dans des entreprises comme la Collection Pinault, Agenda, ... étaient interrogées sur l'importance de la réputation de ces institutions pour s'internationaliser, la communication ou encore l'évolution du statut des œuvres d'art. Les universitaires étaient interrogés sur leur champ d'expertise : la gestion des musées, leurs modèles d'affaires, le rôle des musées japonais, celui de la marque des musées ou encore la vision occidentalo-centrée des expositions exportées.

Ces entretiens préliminaires semi-directifs ont permis de préciser l'objet et d'établir deux hypothèses concernant le marché international des musées. Dans un premier temps, nous émettons l'hypothèse que les musées n'ont pas tous la même stratégie pour s'internationaliser. Ils exportent des activités distinctes, des actifs matériels ou des actifs immatériels. Dans un second temps, nous supposons que différencier ces stratégies permet

¹⁴ Julien Anfruns, directeur général de l'ICOM de 2008 à 2013, Caroline Bourgeois, Commissaire des expositions de la Fondation Pinault, Angie Cotte, Secrétaire générale, Roberto Cimetta Fund, Corinne Estrada, Directrice générale, Agenda, David Fajolles, Secrétaire général à la Commission française pour l'UNESCO, Elizabeth Glassman, Présidente Directeur-générale de la Terra Foundation for American Arts, Robert Fohr, Chef de la mission mécénat, Ministère de la Culture et de la Communication, Anne-Catherine Robert-Hauglustaine, directrice générale de l'ICOM depuis 2014, Laurent Sorbier, Conseiller référendaire à la Cour des comptes et directeur du Musée Picasso de 2012 à 2013.

¹⁵ Victor Ginsburgh, Professeur, Université libre de Bruxelles, Emiko Kakiuchi, Professeur, Université de Tokyo, Japon ; François Mairesse, Professeur, Université de Paris 3 - Sorbonne nouvelle ; Mathilde Maurel, économiste, Directeur de Recherches CNRS ; Thomas Paris, Professeur Affilié, CNRS-GREGHEC et Gemma Sharpe, doctorante, University of New York.

de mettre en lumière une typologie d'acteurs distincts sur le marché international des musées. Allant au delà de la diversité des acteurs au sein de chaque groupe, les critères de différenciation de ces acteurs pourraient porter sur des caractéristiques spécifiques : leur motivation d'exporter leurs activités, le type d'activités exportées, et la modalité des transactions.

Afin de confronter les entretiens préliminaires et la littérature disponible, nous avons mené une enquête analytique et exploratoire. Puis, nous avons analysé la base des données quantitative et qualitative récoltées. Celle-ci réunit les caractéristiques socio-économiques d'une soixantaine de musées de différents pays du monde et les usages de ces derniers en matière d'internationalisation. Une bourse de voyage, allouée par l'école doctorale du Centre d'Economie de la Sorbonne pour effectuer un séjour d'un mois à Florence (Italie), a accentué la présence des musées italiens. Par ailleurs, nous notons une forte participation des musées des Beaux-Arts. Enfin, une analyse à correspondances multiples (ACM) a permis d'étudier les données qualitatives générées par l'enquête exploratoire. *« L'ACM consiste à synthétiser des tableaux présentant, en ligne, des individus (au sens statistique mais aussi, souvent, au sens plus commun d'individus enquêtés) et, en colonne, des variables catégorisées, c'est-à-dire des informations sur ces individus qui ne prennent qu'un nombre limité de valeurs (les modalités), pas plus d'une dizaine en général. L'ensemble de l'information contenue dans un tel tableau est évalué par une grandeur, l'inertie »* (Renisio et Sinthon, 2014, p.110). Le choix de cette méthode réside dans le grand nombre de variables qualitatives à analyser. L'ACM réalise ainsi des groupes homogènes de musées en fonction de leurs variables d'usage puis permet d'explicitier les facteurs à l'origine de la répartition. Afin de mettre en perspective les résultats de l'enquête exploratoire, nous les confrontons avec un corpus hétérogène composé des rapports d'activité de 2012 à 2014 et d'articles de presse portant sur les musées interrogés.

Cette première partie est divisée en deux chapitres. Le premier chapitre propose une revue de la littérature qui a permis de poser les bases de l'enquête portant sur les stratégies d'internationalisation des musées. Nous y joignons les résultats de l'enquête qui permettent de classer les musées interrogés selon des critères discriminants relatifs à leur stratégie d'internationalisation : les « élites », les « entrepreneurs innovateurs », les « entrepreneurs

conservateurs » et les « artisans ». Les musées « élites » sont les plus grands musées du monde, ils exportent des produits nouveaux et des produits préexistants à leur stratégie d'internationalisation, contractualisent leurs transactions, qu'elles soient monétisées ou non. Les « entrepreneurs conservateurs » exportent des produits préexistants et échangent leurs biens et services dans une économie de troc. Les « entrepreneurs innovateurs » exportent des produits nouveaux, destinés à l'export, dans le cadre d'une économie monétaire. Enfin, les musées « artisans » exportent peu ou pas à l'international (Chapitre 1).

Comment peut-on interpréter cette typologie inductive ? Comment définir les stratégies employées par les musées ? Dans un second chapitre, nous interprétons les résultats de l'enquête pour analyser cette typologie au regard des rapports d'activité disponibles des musées interrogés. Nous mettons en lumière l'existence de deux stratégies d'internationalisation : la stratégie de rentabilité économique et la stratégie patrimoniale. La stratégie de rentabilité économique se définit par l'export de biens dans une économie monétaire. Dans ce cadre, la distribution des biens et des services est confiée au marché et fait l'objet de transactions monétarisées. La stratégie patrimoniale est l'export de biens relatifs aux fonctions initiales des musées dans une économie de troc. Dans cette économie, la rémunération de la transaction n'est pas monétaire, les acteurs s'échangent des biens et services. Nous en déduisons que les « élites » ont à la fois une stratégie de rentabilité économique et une stratégie patrimoniale, les « entrepreneurs innovateurs » ont uniquement une stratégie de rentabilité économique et les « entrepreneurs conservateurs » ont uniquement une stratégie patrimoniale. Nous proposons une analogie du marché international des musées comme oligopole à frange afin de mettre en lumière les rapports inégaux des acteurs face à l'internationalisation (Chapitre 2). Les « élites » semblent dominer le marché. Le marché international des musées serait-il un oligopole composé de quelques musées « élites » ? Si c'est le cas, comment pourrait-on caractériser le comportement des acteurs se situant à la marge de l'oligopole ?

Chapitre 1

L'internationalisation des musées : périmètre, caractéristiques et acteurs

La stratégie d'entreprise « consiste à se fixer des objectifs en fonction de l'environnement (contraintes extérieures) et des ressources disponibles dans l'organisation, puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable » (Le Roy, 2012, n.p.). La stratégie d'internationalisation correspond à l'application de cette stratégie en vue de favoriser l'expansion du volume des échanges hors du marché d'origine. Les entretiens préliminaires et la revue de littérature nous incitent, afin de préciser les caractéristiques des musées du marché international, leurs stratégies et les relations entre ceux-ci, à étudier trois problématiques principales relevant de l'internationalisation des musées. Pourquoi les musées ont-ils choisi de s'internationaliser ? Quelles sont les activités ou actifs internationalisés ? Quelles sont les modalités des transactions ? Ces interrogations ont fait l'objet d'un état de l'art afin de proposer les questions les plus précises possibles lors de l'enquête. Les données collectées ont par la suite fait l'objet d'une ACM afin de déterminer les stratégies employées sur le marché international des musées et les acteurs inhérents.

1. Revue de la littérature

L'enquête exploratoire se fonde sur un état de l'art des travaux de référence en matière d'économie des musées et d'économie du patrimoine comme Feldstein (1991), Frey et Meier (2006), Greffe (2003, 2014) ou encore Heilbrun et Gray (1993). De plus, des professionnels de musées publient des analyses empiriques permettant de comprendre le marché des musées (Cannon-Brookes, 1996), de comprendre la configuration historique du marché international des musées (Ara Lázaro, 2010), et d'appréhender les stratégies de musées (Lord et Markert, 2007). Enfin, des entretiens préliminaires permettent de compléter cet état de l'art. Cette revue de littérature permet de conceptualiser trois aspects de l'internationalisation : les causes de l'internationalisation, la typologie des activités et des actifs exportés et les modalités des transactions.

1.1. Causes de l'internationalisation

Au delà de ces ouvrages fondamentaux, nous avons étudié les ouvrages permettant de mettre en lumière les raisons qui poussent les musées à s'internationaliser. L'état de l'art permet de définir quatre raisons principales justifiant l'internationalisation des musées : des raisons scientifiques, un élargissement du public, une volonté d'accroître les revenus et enfin, une possibilité de participer à la diplomatie culturelle.

1.1.1. *Aller à l'international pour des raisons artistiques et scientifiques*

Avoir une stratégie internationale permettrait d'être compétitif sur le plan artistique et scientifique. Réunir des artistes et des scientifiques autour d'un nouveau sujet apporte de nouvelles idées et améliore la créativité du personnel (Frey et Meier, 2003). L'internationalisation permettrait ainsi l'innovation artistique. Celle-ci se définit comme la programmation d'un travail nouveau dans le secteur artistique (Vicente, Camarero, et Garrido, 2012). Par ailleurs, développer une stratégie à l'international serait une manière de garder une collection d'œuvres contemporaines compétitive sur le plan international. A titre d'exemple, Grace L. McCann Morley, directrice du MOMA San Francisco pendant 25 ans, a multiplié les expositions internationales et les voyages à l'étranger afin de faire de San Francisco une des références internationales en matière d'art moderne (Riess, 1960). Aller à l'international permettrait de connaître les artistes d'avant-garde et d'actualiser sa collection¹⁶. Enfin, l'internationalisation permet l'émergence d'une nouvelle histoire de l'art d'être moins occidental-centrée. Selon Caroline Bourgeois¹⁷, curatrice de la collection Pinault, les représentations changent. En Occident, l'interprétation des représentations est influencée par l'art théorique de Marcel Duchamp. Mais ce n'est pas le cas dans le reste du monde : les collectionneurs chinois et russes contemporains ont une représentation

¹⁶ Entretien avec Alexandre Colliex, alors directeur des affaires internationales du Centre Pompidou, 2013.

¹⁷ Entretien avec l'auteure, 18 juillet 2013.

différente. Gemma Sharpe¹⁸, chercheuse à l'Université de New York sur la mondialisation et l'art contemporain au Pakistan, va dans le même sens. Si les idées européennes étaient, jusqu'à présent, universalistes par nature, la bataille idéologique qui confère à l'occident le statut de maître à penser de l'histoire de l'art et au reste au monde le statut de « périphérie » reprend. Ainsi, l'internationalisation des musées peut être une source de changement de paradigme idéologique en histoire de l'art.

Ainsi, les raisons artistiques et scientifiques d'aller à l'international se justifient pour plusieurs raisons : intégrer de la nouveauté pour innover et créer, avoir une collection compétitive sur le plan international et se référer à une histoire de l'art plus universelle.

1.1.2. Aller à l'international pour s'adapter à son public

L'internationalisation faciliterait l'accès aux collections à une plus grande audience. Grâce aux prêts d'œuvres ou aux expositions exportées, les musées portent l'œuvre d'art au visiteur et n'ont pas à multiplier les stratégies pour attirer le public. De plus, aller à l'international pourrait permettre au musée de s'adapter à un public en constante mutation. Pour prendre l'exemple des Etats-Unis, un rapport de prospective¹⁹ réalisé par l'*American Association of Museums* montre que les musées américains doivent s'adapter à un pays multi-ethnique. Selon le rapport, la population issue de minorités correspond à un tiers de la population alors qu'ils ne sont que 9% des visiteurs des musées et 20% des employés des musées. De plus, le rapport souligne l'augmentation grandissante de la part des minorités dans la population depuis 1984. Les minorités représentaient 10% en 1984, un tiers aujourd'hui et en 2034, le rapport prédit que les minorités représenteront 50% de la population américaine. Les musées américains doivent adapter leur stratégie des publics s'ils veulent rester pertinents pour les visiteurs. L'internationalisation est-il un moyen pour le musée de s'adapter à son public en pleine mutation ? Comme évoqué précédemment,

¹⁸ Entretien avec l'auteure, 28 juin 2013.

¹⁹ « Museums and society 2034: trends and potential futures », Center for the future of museums, American association of museums, 2008.

internationaliser leurs projets pourrait leur permettre d'interpréter les œuvres avec un regard plus universel et donc d'être attractif pour des visiteurs d'origines différentes.

1.1.3. Aller à l'international pour des raisons économiques

Les projets internationaux peuvent se développer pour des raisons strictement économiques. C'est le cas de l'exposition « Vers la modernité : Trois siècles d'art britannique » qui est la première exposition internationale itinérante produite par un consortium de musées régionaux britanniques²⁰. L'exposition est allée dans différents musées en Chine : Musée d'art mondial de Beijing, le musée provincial de Liaoning, le musée provincial de Jiangxi, le musée provincial de Henan, le musée provincial de Hunan et le musée d'art de Guangdong²¹. Tony Trehy, directeur de Bury Art Museum et instigateur du projet, souligne qu'« en supposant que nous puissions le faire sur une base régulière, [cela] devient une nouvelle source importante de financement pour les musées²² » (n.p.). Cet événement suit la vente d'une œuvre de L.S. Lowry « A Riverbank » (une rive), par la mairie de Bury (Royaume-Uni) pour pallier le déficit budgétaire. « Plutôt que de la vendre, nous pouvons la louer », ajoute Tony Trehy (n.p.)²³. L'international offre également des perspectives de nouveaux marchés grâce aux économies d'échelle externes. Dans ce cas, le coût unitaire de production dépend de la taille du marché. Pour prendre l'exemple des expositions d'art internationales, les modèles économétriques d'identité réalisés à partir des composantes de la structure de coûts d'une exposition ont montré l'existence d'économies d'échelle (Amsellem, 2013). Et ces économies d'échelle sont très étroitement liées au nombre des

²⁰ Youngs, Ian. 7th May 2013 « Could China save UK art galleries? », BBC News.

²¹ Etude de cas, n.d. « Chinese tour of Toward Modernity : Three Centureis of British Art », ICOM UK. Lien : <http://uk.icom.museum/resources/case-studies/chinese-tour-of-towards-modernity-three-centuries-of-british-art/>

²² Citation originale : « Assuming we can do it on a regular basis, it becomes a significant new source of funding for museums ».

²³ Citation originale : « the idea of taking a picture on tour is that "rather than sell it, we can essentially rent it ».

institutions accueillant l'exposition. La généralisation de cette pratique permet aux institutions d'augmenter leurs propres ressources en mutualisant leurs dépenses. Par conséquent, augmenter le nombre de producteurs ou le nombre de lieux d'expositions diminue le coût unitaire de production (Amsellem, 2013). Les économies d'échelle pourraient être une cause indépendante de l'internationalisation (Krugman et Obstfeld, 2009). Les organisations sont également plus attirées par le fait d'accueillir une exposition qui a été déjà montrée ailleurs. En effet, ce sont des produits moins risqués car une version a déjà été montrée auparavant. Lorsqu'une institution achète une exposition internationale clé-en-main, elle sait déjà le succès qu'elle a obtenu auprès d'un certain public. Les expositions internationales pourraient avoir un impact sur l'économie d'un pays. Par exemple, le « Manifeste des musées anglais »²⁴ souligne que l'international contribue à l'économie du Royaume-Uni car il attire des fonds internationaux, et soutient l'export de l'expertise des professionnels des musées. Ainsi, les expositions internationales permettraient de mutualiser les dépenses et réduire le facteur d'incertitude et de d'attirer des fonds internationaux.

1.1.4. Aller à l'international pour la diplomatie culturelle

La puissance d'influence, également nommée diplomatie culturelle, ou *soft power*, peut être définie comme un « échange d'idées, d'information, et plus largement de cultures (Cummings, 2003) au travers du contact direct entre personnes de différents pays »²⁵ (Grincheva, 2013, p.39). Si les musées ne sont pas les seuls outils d'une puissance d'influence²⁶, ces échanges sont encouragés par les Etats car ils permettent une compréhension mutuelle autour d'un sujet commun.

²⁴ « A manifesto for museums – Building outstanding museums for the 21st century », 9 mars 2004, MLA, AIM, GLLAM, Museums Association and Regional Agencies.

²⁵ Citation originale : « the exchange of ideas, information, art and other aspects of culture... » (Cummings 2003) through « the direct and enduring contact between people of different nations... » (US Department of State 1969: iv).

²⁶ Par exemple, les biennales d'art contemporain permettent à un pays d'accroître sa réputation. Ainsi, « la biennale de La Haye est née dans le contexte utopique de la révolution cubaine de faire

La théorie du *soft power* souligne l'importance de la culture dans les relations internationales (Nye, 1990). Citant les Etats-Unis, Joseph Nye affirme que le pays a un avantage comparatif nouveau, qui n'est pas relatif aux moyens de coercition (militaires ou économiques) conceptualisés par le terme *hard power*. Ce nouvel avantage comparatif est déterminé par la puissance de la culture et des valeurs, autrement appelée la puissance d'influence ou *soft power*. Cette distinction renvoie à l'analyse de l'Etat capitaliste moderne par Antonio Gramsci, politicien, qui distingue la société politique, ayant une domination directe et coercitive, et la société civile, où le consentement est privilégié (1972)²⁷.

Pour David Carr, consultant pour les institutions culturelles, le musée est une « *institution qui dégage de fortes doses de pouvoir, de valeur et d'autorité. Ce sont ses trésors ainsi que le contrôle du savoir et de l'information qui lui confèrent ce pouvoir*²⁸ » (Sylvester, 2009, p.184). La première exposition internationale itinérante est un exemple de ce pouvoir. Lady Chamberlain, épouse du Ministre des affaires étrangères conservateur du Royaume-Uni entre 1924 et 1929, Sir Joseph Austen Chamberlain (lui-même demi-frère du futur Premier Ministre anglais Neville Chamberlain), organisa une exposition, à Londres, des chefs d'œuvres de la Renaissance italienne en 1930. Lady Chamberlain était connue pour ses penchants fascistes et sa grande amitié avec Mussolini. Elle y voyait là l'opportunité de rappeler à la société londonienne les trésors de la civilisation italienne. Pour Mussolini, c'était une occasion de montrer à l'Europe la puissance de l'Italie grâce à ses chefs d'œuvres. Il obligea son ministre de la communication à financer le transport des œuvres d'art, ce qui lui valut de fortes critiques au sein de son gouvernement. A juste titre, puisque le navire italien Leonardo da Vinci fut pris dans une tempête après neuf jours de traversée. Il

évoluer les relations internationales grâce à la circulation et à la légitimation de l'art » (Mosquera, 2010).

²⁷ Cet ouvrage a été publié à titre posthume dans les années 50 et a été traduit pour la première fois en anglais en 1972.

²⁸ Citation originale : the museum is an « entity that emanates dense waves of power, value and authority. It is endowed with power by its treasures and by its control of knowledge and information » in Carr, David. 2001. « Balancing Act : Ethics, Mission and the Public Trust. » Museum News, September/October, 30 cité par Christine Sylvester (Sylvester 2009) p.184.

transportait la *Naissance de Vénus* de Botticelli, *Le duc et la duchesse d'Urbino* de Piero della Francesca, des Donatello²⁹ ... Cinq ans plus tard, la *Naissance de Vénus* accompagnée de la *Vénus d'Urbino* (Le Titien) et de *l'Annonciation* (Léonard de Vinci) repartaient au Petit Palais à Paris. Le succès de l'exposition (540,000 visiteurs) conforta Mussolini dans l'idée d'exporter des expositions, et des œuvres d'art à des fins politiques (Haskell, 2000).

Aux Etats-Unis, l'art a été considéré dès les années 1940 comme un outil de la diplomatie internationale. Ainsi, le département d'Etat organisa une exposition en 1947 au Musée d'art moderne de la ville de Paris lors de la conférence générale de l'UNESCO autour de l'art contemporain. Le commissaire de l'exposition était Joseph Leroy Davidson, en charge du programme international d'art au Ministère des affaires étrangères américain. La directrice du Musée d'art moderne de San Francisco de 1934 à 1958, Grace L. Mc Cann Morley, était par ailleurs une actrice indispensable de cette puissance d'influence américaine (Riess, 1960). Alors qu'elle était directrice du Musée d'art moderne de San Francisco, le gouvernement américain vantait ses mérites professionnels, au regard de l'amélioration des affaires interaméricaines et les relations culturelles. Elle aida notamment au développement des liens avec l'Amérique du Sud après avoir été appelée en 1939 à faire partie d'un groupe d'experts en éducation et en art par le Ministère des affaires étrangères. L'objectif y était de développer une activité culturelle internationale. Son premier voyage en Amérique Latine se fit d'ailleurs dans le cadre de ce groupe de travail (Riess, 1960). Elle alla au Chili, au Pérou, en Equateur, en Colombie, au Costa Rica avec pour objectif d'identifier les musées intéressés par une exposition d'art contemporain américain³⁰ et trouver des peintures (les sculptures sont trop lourdes à transporter) pour les exposer aux Etats-Unis.

En France, les années 1950 et 1960 furent propices au développement de la puissance d'influence. Le Musée des Arts Décoratifs entreprit une politique internationale, grâce aux « expositions diplomatiques ». Expression proposée par Brigitte Gilardet, l'exposition diplomatique est une exposition proposée ou financée par un organe de l'exécutif et un

²⁹ Pour l'anecdote, c'est depuis cet incident que les œuvres importantes sont dispersées dans plusieurs convois - bateau ou autre mode de transport - lorsqu'elles voyagent (Haskell, 2000).

³⁰ « Finding aid to the San Francisco Museum of Art, Office of the Director Records, 1935-1958, Getty Foundation, juillet 2007.

instrument de la politique étrangère (Gilardet, 2014). Ces expositions sont d'autant plus importantes que le ministère des Affaires culturelles venait d'être créé. Trois expositions (auxquelles François Mathey, alors directeur du musée, participe activement) pourraient illustrer ces différents types de collaboration diplomatique : « Treize peintres espagnols actuels », en 1959, de la présentation des deux lauréats britanniques de la XXXe Biennale de Venise de 1960 (Eduardo Paolozzi et Victor Pasmore), puis en 1964 de l'exposition sur des peintres algériens contemporains (Gilardet, 2014).

Figure 1 Inauguration de la Mona Lisa en présence du Président Kennedy, de Mme Kennedy, d'André Malraux, alors Ministre de la culture et de Mme Malraux³¹



Autre exemple symbolique de l'exportation d'œuvres d'art comme instrument de diplomatie : la Joconde prêtée à la National Gallery de Washington puis au Metropolitan

³¹ « Unveiling of the Mona Lisa. President Kennedy, Madame Malraux, French Minister of Cultural Affairs Andre Malraux, Mrs. Kennedy, Vice President Johnson. Washington, D.C., National Gallery of Art », White House Photographs, 12/19/1960 - 3/11/1964.

Museum de New York³² (Figure 1). Sous les critiques des conservateurs du Louvre, la Mona Lisa partit en janvier 1963 rejoindre les Etats-Unis. Placer ce chef d'œuvre sous les regards états-uniens, c'est rappeler que la France, alors en pleine guerre coloniale et reconstruction économique, gardait sa puissance d'influence. Le caractère politique de ce prêt est rappelé par André Malraux, alors Ministre de la culture, dans son discours inaugural :

« On a parlé des risques que prenait ce tableau en quittant le Louvre. Ils sont réels, bien qu'exagérés. Mais ceux qu'ont pris les gars qui débarquèrent un jour à Arromanches - sans parler de ceux qui les avaient précédés vingt-sept ans plus tôt - étaient beaucoup plus certains. Au plus humble d'entre eux, qui m'écoute peut-être, je tiens à dire, sans élever la voix, que le chef-d'œuvre auquel vous rendez ce soir, Monsieur le Président, un hommage historique, est un tableau qu'il a sauvé. » (n.p.)³³

De nos jours, la puissance d'influence est toujours au cœur des problématiques de mondialisation muséale. La collaboration entre musées est encouragée par les Etats car elle permet de trouver une compréhension mutuelle autour d'un sujet commun et elle permet de dépasser les différends politiques entre deux pays. En 2007, lors du 17ème congrès national du Parti Communiste en Chine, le Président Hu Jintao déclare « Nous devons renforcer la culture car elle est partie prenante du soft power de notre pays » et « renforcer les échanges culturels internationaux pour améliorer l'influence de la culture chinoise dans

³² « Mona Lisa Sound », Vidéo, Associated Press, 31 décembre 1963. Lien : <https://www.youtube.com/watch?v=ADrpiHWpXMg#action=share>

³³ Discours prononcé par André Malraux à Washington à l'occasion du prêt de la Joconde le 9 janvier 1963, Lien : <http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/dossiers/malraux2006/discours/a.m-joconde.htm>

le monde » (n.p.)³⁴. Et la réouverture du Musée National à Pékin en est un exemple. Hu Jintao affirme que la réouverture vise à faire rayonner la culture chinoise dans le monde : elle « n'avait pas pour unique objectif de susciter une consommation locale, elle avait également pour objectif de projeter le rayonnement culturel de la Chine à l'étranger »³⁵. Andras Szanto, consultant en politiques culturelles, souligne, en décrivant la relation entre les musées américains et chinois, que les musées jouent un rôle unique pour encourager l'empathie et la compréhension entre ces deux nations influentes³⁶. De son côté, le Royaume-Uni a institutionnalisé cette pratique : le département d'Etat Média et Sport (DCMS) demande aux institutions nationales de considérer les collaborations internationales comme des objectifs³⁷. Toute grande institution doit s'intéresser à la puissance d'influence : « un grand musée d'art est aujourd'hui une institution qui est fortement politique, souvent impliquée avec ou impliquée dans les relations internationales, et maîtrisant les enjeux de son pouvoir »³⁸ (Sylvester, 2009, p. 3).

Par ailleurs, la multiplication des accords au niveau étatique montre l'intérêt croissant des Etats pour une institutionnalisation de la diplomatie culturelle. La Chine et l'Allemagne ont passé un accord en 2005 afin que l'exposition « The Art of Enlightenment », produite par trois *länder* allemands, soit exposée en Chine en 2007. Cela a provoqué une « *fanfare diplomatique* »³⁹. Des cérémonies de signature de contrats ont eu lieu dans la Maison du

³⁴ Citation originale : « We must enhance culture as part of the soft power of our country » and « strengthen international cultural exchanges to enhance the influence of Chinese culture worldwide. » in Szanto, Andras, 2011. « China's new Age of Enlightenment », Rapport.

³⁵ Citation originale : « The reopening of the National Museum is intended not only for domestic consumption, but to project China's cultural strength abroad » in Szanto, Andras, 2011. « China's new Age of Enlightenment », Rapport, N.P.

³⁶ Szanto, Andras, 2013. « Toward a new phase of US - China museum collaboration », Rapport.

³⁷ Amsellem, Rebecca, « Museums go international. » Questionnaire. Janvier-juillet 2014.

³⁸ Citation originale : « A major art museum today is an institution that is heavily political, often involved with or implicated in international relations, and savvy about power ».

³⁹ Citation originale : « diplomatic fanfare » Szanto, Andras, 2011. « China's new Age of Enlightenment », Report, n.p.

Parlement de la Chine et à la Chancellerie de Berlin avec Angela Merkel et Hu Jiabao. Il est d'ailleurs précisé dans les discours qu'il s'agit d'un partenariat stratégique⁴⁰. Autre exemple, le médiatisé Louvre Abu Dhabi est le fruit d'un accord-cadre entre Paris et Abu Dhabi, et non entre deux institutions culturelles. L'accord intergouvernemental⁴¹, signé le 6 mars 2007 par des représentants des deux pays, a d'ailleurs été approuvé par le Parlement français et les parties prenantes d'Abu Dhabi⁴².

Pour Robert Fohr, aider un pays dans le cadre d'une politique de diffusion culturelle, pour construire un musée, le faire fonctionner, relève d'une très grande intelligence diplomatique⁴³. Enfin, l'importance du rayonnement culturel est soulignée par le manifeste des musées anglais⁴⁴ qui stipule que l'international contribue substantiellement à la réputation internationale du Royaume-Uni.

Ainsi, au regard de cette revue de la littérature, nous faisons l'hypothèse que les musées vont à l'international pour être plus compétitifs sur le plan artistique ou scientifique, pour être davantage en adéquation avec leur public et pour l'élargir, pour augmenter leurs revenus et pour contribuer à la diplomatie culturelle. L'enquête exploratoire permettra d'évaluer l'importance de chaque cause dans la décision d'aller à l'international parmi les musées interrogés. Au delà des causes, deux autres éléments viennent compléter le cadre

⁴⁰ Idem note précédente.

⁴¹ Lien vers l'accord cadre : <http://louvreabudhabi.ae/fr/about/Pages/intergovernmental-agreement.aspx>

⁴² Victor Ginsburgh et François Mairesse sous-entendent d'ailleurs que l'accord implique également l'ouverture d'une base militaire dans l'émirat, en citant The Art Newspaper. « L'implantation du Louvre (et d'autres musées français, mais sous le nom de la marque Louvre) à Abu Dhabi "pourrait bien être la plus importante transaction culturelle jamais connue. La France recevra un milliard d'euros sur 30 ans pour le prêt de 750 œuvres" (TAN, Juin 2008: 13) "et inaugurera une nouvelle base militaire française" » (TAN, Juin 2009: 11). » (Ginsburgh et Mairesse 2013).

⁴³ Entretien de Robert Fohr avec l'auteure, 26 août 2013.

⁴⁴ « A manifesto for museums – Building outstanding museums for the 21st century », 9 mars 2004, MLA, AIM, GLLAM, Museums Association et Regional Agencies.

d'analyse de l'internationalisation des musées : leurs activités internationales et les modalités de transactions.

1.2. Typologie des activités exportées par les musées

L'étude des différentes stratégies d'internationalisation des institutions implique d'analyser les actifs faisant l'objet de transactions. Les entretiens préliminaires avec les professionnels de la culture ont permis de proposer un cadre analytique regroupant l'ensemble des activités exportées par les musées. Nous choisissons de décrire ces activités en fonction des actifs à partir desquels elles sont composées. Tout bien appartenant au musée et ayant une valeur économique est un actif muséal. Celui-ci peut être matériel ou immatériel. Ces actifs sont employés par l'institution muséale pour proposer des services. Il peut s'agir de prêts d'œuvres d'art, de prêts avec expertise, d'expositions, d'ingénierie, de service sur mesure ou encore de services liés à la location de la marque. L'étude des biens et des services muséaux exportés permettra *in fine* de définir les stratégies d'internationalisation employées par les musées.

1.2.1. *Les prêts et les expositions : activités fondées sur le déplacement de la collection du musée*

Un actif muséal matériel est un bien tangible appartenant au musée comme le ou les bâtiments abritant le musée, le lieu sur lequel se trouve le musée ou encore les œuvres et objets faisant partie de la collection. Les propriétés immobilières et les bâtiments peuvent difficilement s'internationaliser sauf sous une forme numérique. Ils pourraient être disponibles pour un public mondial sur les sites Internet et autres plates-formes numériques telle que le Google Art Project⁴⁵. Contrairement aux bâtiments, les objets - pour les musées scientifiques - et les œuvres d'art - pour les musées artistiques - de la collection peuvent voyager. Par définition, les objets et les œuvres d'art sont les seuls actifs matériels pouvant

⁴⁵ Le Google Art Project est un service proposé par Google depuis 2011. Il permet, entre autres, de faire des visites virtuelles de 151 musées avec la technologie Street View. Le visiteur du site internet peut ainsi se déplacer virtuellement dans le musée et voir les œuvres qu'il souhaite.

faire l'objet d'une internationalisation. L'internationalisation de ces actifs peut se réaliser via deux types d'activités : les prêts et les expositions.

Les prêts

Comme le mentionne un rapport du groupe Bizot⁴⁶, groupe international, créé par Irène Bizot alors administratrice générale de la RMN, qui réunit les directeurs des musées les plus importants dans le monde depuis 1992, les prêts sont accordés à d'autres institutions pour diffuser les connaissances, favoriser le divertissement grâce à l'art et au patrimoine culturel ou encore pour faire avancer l'état de la recherche. De plus, les prêts sont accordés sur des critères scientifiques et artistiques : la cohérence avec la mission du musée prêteur doit être montrée. C'est pour cette raison que ce sont les conservateurs qui valident les prêts. Par ailleurs, des conditions de surveillance (rapport de sécurité), de conservation et de transport doivent être respectées.

Les prêts d'œuvres se justifient autant par la large proportion des œuvres et objets qui sommeillent dans les réserves que par la fermeture du musée en raison de travaux de rénovation. 95 % des œuvres au Centre Pompidou (Benhamou, 2011) et 50% dans les musées américains sont dans les réserves (Grampp, 1996). Ainsi, un participant chinois à la conférence des directeurs de musées américains et chinois en 2012 déclare : « *les réserves des musées des pays développés devraient être les expositions des musées des pays en développement* ». Il ajoute que garder l'art dans les réserves n'est pas « *socialement responsable* ». « *Apportez-les ici* » termine-t-il (p.12)⁴⁷. Ainsi, il existe une opportunité dans le partage des œuvres des musées américains se trouvant en réserve. Cette relation permet aux Américains, selon les représentants chinois interrogés, de profiter de leur manque d'espace pour exposer leurs œuvres en proposant des expositions internationales. Il nous faut néanmoins nuancer ce propos avec l'état des œuvres se trouvant dans les réserves. En

⁴⁶ « Revised Loans Guidelines Executive Summary », Groupe Bizot, 18 décembre 2009.

⁴⁷ Citations originales : « The warehouses of developed countries' museums should be the exhibition rooms of the museums of developing countries » ; It is not « socially responsible » ; « Bring it here. » in Szanto, Andras, 2013. « Toward a new phase of US - China museum collaboration », Rapport.

effet, la valeur esthétique des œuvres conservées dans les réserves est contestable. En effet, un rapport d'information du Sénat⁴⁸ précise que la valeur des œuvres d'art stockées dans les réserves est fantasmée. Dans ce même rapport, l'Inspection générale des musées précise qu'il n'existe pas d'indicateur ou de cartographie précisant le nombre, le type et l'état des réserves des musées français.

Dans la majorité des cas, les prêts sont gratuits. Plusieurs raisons pourraient expliquer ce phénomène. Le Groupe Bizot préconise les *Gentlemen agreements* où les musées s'accorderaient mutuellement des prêts gratuits⁴⁹. Les œuvres prêtées peuvent être de faible valeur. En effet, les œuvres considérées comme mineures sont placées dans les réserves par les conservateurs. Néanmoins, ces mêmes œuvres peuvent apporter un éclairage à des expositions temporaires (Labourdette, 2015).

Selon le groupe Bizot, il existe trois types de rétribution de prêts : les frais administratifs, les frais de préparation et les frais de prêt. Tout d'abord, les frais administratifs permettent au prêteur de compenser le temps passé par ses employés pour le processus administratif. Puis, les frais de préparation intègrent l'emballage, l'encadrement et la mise en caisse de l'œuvre. Enfin, les frais de prêt, source de revenus supplémentaire pour le musée, sont des frais de location de l'œuvre. Il s'agit de rétribuer le manque lié à l'absence de l'œuvre prêtée dans la collection. Le groupe Bizot⁵⁰ décourage ce dernier type de frais. Il encourage les musées à proposer en échange une assistance professionnelle ou technique comme une petite restauration sur l'objet, un échange avec un autre objet (si l'œuvre prêtée peut diminuer considérablement le nombre de visiteurs et si le musée prêteur n'a pas les réserves nécessaires pour le remplacer temporairement). Une autre possibilité de compensation est de mentionner le musée prêteur comme partenaire de l'exposition⁵¹. Il existe des musées faisant l'objet de critiques car elles louent les œuvres à des prix

⁴⁸ Rapport d'information n° 379 (2002-2003) de M. Philippe RICHERT, fait au nom de la commission des affaires culturelles, déposé le 3 juillet 2003.

⁴⁹ Entretien avec Alexandre Colliex, alors directeur des affaires internationales du Centre Pompidou, 2013.

⁵⁰ « Revised Loans Guidelines Executive Summary », Groupe Bizot, 18 décembre 2009.

⁵¹ Amsellem, Rebecca, « Museums go international. » Questionnaire. Janvier-Juillet 2014.

considérables. Une récente polémique est relatée par le *Los Angeles Times*⁵². Le Musée Guggenheim de New York a loué dix tableaux de sa collection au Musée d'art d'El Paso pour \$200,000. L'article précise que le Musée d'art moderne, le Whitney Museum et le Musée des Beaux-Arts de Boston ont déjà effectué des « prêts » aux conditions financières similaires. Les recommandations du Groupe Bizot précisent que les prêteurs ne doivent pas prendre avantage d'un prêt en demandant des frais de prêt excessifs ou des échanges d'œuvres déraisonnables puisqu'il peut être crucial pour le succès d'une exposition⁵³. Par ailleurs, l'absence de demande de compensation peut être liée à la structure juridique du musée prêteur. Ainsi, le musée Carnavalet, qui prête environ 200 œuvres de sa collection par an, ne demande aucun frais financier en échange des œuvres car l'institution n'a pas la structure juridique qui le permet. Depuis 2012, il est demandé en échange une restauration légère ou un nouveau cadre⁵⁴.

Au-delà de l'activité de prêt d'une œuvre de la collection, le musée peut proposer un service de prêt avec un apport en expertise. Dans ce cas, une organisation extérieure demande à l'institution de proposer des prêts d'œuvres issues de sa collection sur un sujet précis et non pas de demander l'emprunt d'une œuvre spécifique. Par conséquent, le prêt avec apport en expertise ne concerne pas uniquement les œuvres d'art, mais également l'expertise des employés sur les collections. Par exemple, le Musée des Beaux-Arts de Luxembourg (Mudam) a suggéré une coopération avec le Musée des Arts et Métiers autour de la perception et de la mise en perspective de la science et technologie par des artistes contemporains. Le département de la conservation du musée a ainsi identifié une douzaine d'objets provenant de ses collections sur cette thématique. En échange d'une restauration

⁵² Museums' disturbing transformation: relentless commercialization », Christopher Knight, *Los Angeles Times*, 17 juillet 2015.

⁵³ « Revised Loans Guidelines Executive Summary », Groupe Bizot, 18 décembre 2009.

⁵⁴ Entretien de Jean-Marc Léri, directeur de l'institution entre 1993 et 2013, 7 mai 2013.

de ces objets (qui s'évalue à environ € 70,000), ceux-ci ont été exposés au Mudam pendant un an (2015-2016)⁵⁵.

Les expositions internationales

Les expositions internationales sont un moyen d'exporter les objets et œuvres d'art dans le monde. Elles comprennent à la fois des actifs matériels du musée (œuvres) et des actifs immatériels (savoir-faire, expertise,...). Elles peuvent être de différentes natures : des coproductions, des coréalizations et des produits clé en main (Amsellem, 2013). Les coproductions sont les formes d'expositions internationales les plus courantes. Il s'agit d'un accord formel entre deux ou trois musées afin de travailler ensemble autour d'une exposition. Nous pouvons noter un maximum de trois institutions qui collaborent. La raison concerne la durée des prêts : il est difficile de demander aux prêteurs de séparer de leurs œuvres pendant plus d'un an. Les expositions coproduites permettent de baisser les coûts de production. Par exemple, le coût net des expositions du Musée des Beaux-Arts de Montréal a baissé de plus de 60 % depuis 10 ans, grâce aux revenus des expositions itinérantes⁵⁶. L'exposition coréalisée est une collaboration entre plusieurs musées, mais contrairement à la coproduction, il existe un producteur et un seul musée est responsable financier. Enfin, l'exposition clé en main est une exposition produite par un musée et vendue à d'autres institutions.

L'analyse de la typologie des activités exportées par le musée a montré que l'institution exporte deux activités fondées sur ses collections : les prêts d'œuvres et les expositions itinérantes. Nous allons désormais compléter le cadre analytique de la typologie en y intégrant les activités s'appuyant sur les actifs immatériels du musée.

⁵⁵ Cette transaction fera l'objet d'une analyse plus approfondie dans l'étude de cas sur le Musée des arts et métiers.

⁵⁶ Musée des Beaux-Arts de Montréal, Rapport d'activité, 2014/15.

1.2.2. Activités fondées sur les actifs immatériels

L'actif muséal peut également être immatériel, à savoir sans constitution physique. Les actifs immatériels du musée peuvent avoir une forme pratique, le savoir-faire et une forme juridique, la marque. Les actifs immatériels sont des ressources à long terme, ils n'ont pas d'existence physique. Ils peuvent avoir soit une vie limitée (comme les brevets, les droits d'auteur, l'expertise) soit une vie illimitée comme la marque (Philippe, Paugam, et Aguilar, 2014). Les actifs ont également l'avantage de ne pas avoir de coût en matière de transport ou d'assurance. Ainsi, contrairement aux œuvres de la collection qui s'exportent en dépit de l'augmentation considérable des frais de transport et d'assurance (Amsellem, 2013) et de des risques de les faire continuellement voyager (Grenier, 2012), les actifs immatériels ont les caractéristiques adéquates pour être exportés. Ces activités sont en lien avec le savoir-faire du musée (le commissariat d'exposition, la muséographie ou encore la recherche) ou avec la marque du musée.

Le savoir-faire

Le savoir-faire d'un musée comprend l'ensemble des connaissances du personnel portant sur les missions premières de l'institution. Ainsi, le savoir-faire comprend l'expertise sur les collections, sur la gestion d'un musée, sur la création d'une exposition temporaire, la construction d'une offre de médiation culturelle (imaginer les interactions possibles entre les œuvres et le public), la production de produits dérivés, la numérisation d'œuvres d'art, l'édition des œuvres (Jackson, 1988 ; Gob et Drouguet, 2006 ; O'Hagan, 1998 ; Poulot, 2010). Les savoirs-faire du musée peuvent être exportés à l'international au travers de différentes activités. A ce stade de la réflexion, nous en identifions trois : le commissariat d'exposition, la muséologie et la recherche.

Le musée peut exporter une activité de commissariat d'exposition. Dans ce cas, « le/la commissaire d'exposition conçoit les projets d'exposition temporaires, et conduit leur réalisation, sous la responsabilité du directeur et en collaboration avec les conservateurs. Le cas échéant, il/elle contribue aux expositions permanentes » (p. 22)⁵⁷. Le musée du Louvre a

⁵⁷ Ruge Angelika, Présidente de l'ICTOP « Référentiel Européen des Professions Muséales » 2008

par exemple inauguré en 2013 plusieurs expositions internationales dont le personnel du département a assuré tout ou partie du commissariat comme « Augusto » à Rome, « La Méditerranée, dans les collections du Louvre », à Tokyo et Pékin, « Religion et céramique grecque », à Bogota⁵⁸.

La muséologie, « *ensemble des notions techniques nécessaires à la présentation et à la bonne conservation des œuvres des musées* »⁵⁹, pourrait également faire l'objet d'une exportation. Dans ce cadre, le musée pourrait exporter son savoir-faire lié à la muséologie comme l'expérience et les informations concernant les affinités des publics des musées⁶⁰ De plus, l'export de ce savoir-faire comprend la restauration d'œuvres. Il s'agit de l' « *ensemble des actions visant à interrompre le processus de destruction d'une œuvre d'art ou d'un objet quelconque témoignant de l'histoire humaine, à consolider cette œuvre, cet objet afin de le conserver et, éventuellement, à le rétablir plus ou moins dans son aspect originel* ».⁶¹

Enfin, la recherche effectuée au sein de l'institution peut être internationale. La recherche muséale peut être de différentes natures : recherche érudite, recherche pure, recherche stratégique, recherche appliquée, ou encore recherche-action⁶². La recherche érudite (« *scholarship* ») est définie comme l'analyse, la synthèse ou encore l'interprétation d'idées et d'information. La recherche pure (« *pure research* »), est un travail accompli dans le but d'acquérir un savoir nouveau mais sans objectif pré-défini. Une recherche stratégique (« *strategic research* »), a pour objectif de découvrir un savoir nouveau pouvant avoir une application précise. Une recherche appliquée (« *applied research* ») a pour intention de

⁵⁸ Rapport d'activité du musée du Louvre, 2013.

⁵⁹ Dictionnaire Larousse 2015, N.P.

Lien : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mus%C3%A9ographie/53387>

⁶⁰ Andreas Szanto, « Toward a new phase of US - China museum collaboration », Summary report on the US-China museum directors forum 2012 - US China Forum on the arts and culture, 2013.

⁶¹ Dictionnaire Larousse 2015, N.P.

Lien : <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/restauration/87915>.

⁶² « Code of good practice in research », Victoria and Albert Museum. Vu sur le site internet du musée le 27 avril 2013.

découvrir de nouvelles applications à un savoir ou une connaissance déjà existante. Enfin, la recherche action (« *action research* ») implique le développement d'un savoir nouveau au travers de la pratique. Catherine Grenier, directrice-adjointe du Musée national d'art moderne chargée du projet « Recherche et Mondialisation » du Centre Pompidou de 2009 à 2013 et aujourd'hui directrice de la fondation Giacometti, suggère l'avènement de « musée-campus » pour souligner l'importance de la recherche. Elle définit ce « musée du futur » autour de trois piliers : la recherche, les collections et la création (Grenier, 2012). Elle souligne qu'il « est urgent que les musées et l'enseignement supérieur français croisent leurs compétences pour engager des études communes et ouvrir des perspectives en matière de politique muséologique » (Grenier, 2012, n.p.). Des initiatives pour favoriser la recherche au sein des musées ont vu le jour. Par exemple, « C-map » (*Contemporary and Modern Art Perspectives in a Global Age Initiative*) a été créé par le Moma. Glenn Lowry, directeur du musée le décrit ainsi : « *il s'agit d'un programme de recherche fondamentale qui réunit curateurs, artistes, éducateurs, critiques, collectionneurs et chercheurs du monde entier pour venir travailler avec le personnel du musée* » (n.p.). « *Je viens d'un milieu suffisamment scientifique pour être intéressé par un programme de recherche sans but défini. Le résultat final est que nos curateurs ont une vie intellectuelle plus riche, ce qui rend l'institution encore plus intéressante* »⁶³ (n.p.). Cette recherche est présentée dans des journaux ou des colloques internationaux. Elle s'internationalise grâce aux conférences et aux réseaux. Dans ce cadre, un membre du personnel représente l'organisation à des conférences universitaires, des programmes, des réseaux internationaux.

⁶³ Citation originale : « The programme is pure scholarship and research that brings curators, artists, educators, critics, collectors and scholars from around the world to work with our staff » Lowry says. « I come from a sufficiently academic background that I was interested in the idea of deep thinking with no expected outcomes. The end result is that our curators have a richer intellectual life, and that makes the institution more interesting. » Burns, Charlotte, 27 avril 2015. « MoMA was never founded to be a club – Glenn Lowry stand by exhibitions that engage with popular culture and take some risks », The Art Newspaper.

L'image et la marque du musée

L'image du musée fait référence à la réputation et la reconnaissance du nom de l'institution. La marque est la protection juridique de cette image. L'image (nommée *brand* en anglais) est l'actif permettant aux musées de se distinguer des autres musées, notamment dans un environnement compétitif où ceux-ci sont en rivalité pour attirer les visiteurs et pour capter des financements (Caldwell, 2000 ; Camarero, Garrido-Samaniego et Vicente, 2011 ; Hede, 2007 ; Gressier et al., 2013). Selon Anne-Marie Hede, plusieurs variables sont prises en compte dans la création d'une image muséale : le logo et l'identité graphique (influençant sur le *marketing*, le *packaging*, le design du site internet), l'architecture, le décor, mais également les magasins, les cafés, les artistes, les financeurs, les directeurs, les curateurs, les employés, les prix d'entrée, la collection (Hede, 2007). Ainsi, la professeure met en lumière la nécessité de prendre en compte l'intégralité des composantes du musée (sa collection, ses employés, son modèle d'affaires, ses expositions) pour définir ce qu'est sa marque. Elle cite l'exemple du slogan de la Tate (Londres) : « Yes, it is a museum, but it's also like a big living room⁶⁴ ». Une étude du *Asia Pacific Social Impact Leadership Centre* montre que l'image d'un musée peut se référer à la « *sincérité (terre-à-terre, honnête, sain et enjoué), à l'excitation (audacieux, imaginatif, à la page), aux compétences (fiable, intelligent, éduqué, brillant), à l'intégrité (charmant, qui influe positivement et qui est engagé au bien-être de son public), à l'encouragement (compatissant, attentif et aimant) et à être captivant (inspirant, inclusif, durable et divertissant)* »⁶⁵ (p. 28). Ainsi, l'image se définit par un ensemble d'éléments qui rendent le musée unique⁶⁶. La forme juridique permet de protéger

⁶⁴ Traduction : « Oui, c'est un musée mais c'est aussi un grand salon ».

⁶⁵ Citation originale : brand image traits associated with sincerity (down-to-earth, honest, wholesome and cheerful), excitement (daring, imaginative, up-to-date), competence (reliable, intelligent, educated, successful), integrity (charming, positive influencer and committed to the public good), nurturance (compassionate, caring and loving) and engaging (inspiring, inclusive, enduring and entertaining). » In Evans, Jodie et Bridson Kerrie « Branding the Public Art Museum Sector: A New Competitive Model », Asia Pacific Social Impact Leadership Centre, février 2013.

⁶⁶ « Développer une stratégie de marque au service de la modernisation de l'action publique » Agence du patrimoine immatériel de l'Etat (APIE), avril 2011.

l'image sous forme de marque. La marque peut être définie comme un signe distinctif permettant au consommateur de distinguer le produit ou service d'une entreprise de ceux offerts par les concurrents. Appliqué au monde des musées, cette marque reflète la satisfaction de l'utilisateur, la sensibilisation du nom du musée, mais également l'identité du musée au travers de son logo, la réputation de ses savoir-faire et expertise, l'histoire, la qualité des collections⁶⁷ ... (Amsellem, 2015 ; Caldwell, 2000). L'établissement public du Musée du Louvre a par exemple déposé sa marque en 2001 à l'Institut National de Propriété Intellectuelle⁶⁸ ainsi que les marques Louvre éditions, le Louvre Lens (dépôt le 22 septembre 2011)⁶⁹. En octobre 2013, le musée publie un appel d'offre pour valoriser sa stratégie de marque et pour mettre en place une politique de licences de marque⁷⁰. En déposant la marque du musée, Le Louvre peut aussi valoriser économiquement son image.

Ainsi, une revue de la littérature et les entretiens préliminaires ont mis en évidence une typologie des activités muséales exportées à l'international : les prêts et les expositions qui sont intrinsèquement liés à la collection de l'institution, le savoir-faire et la marque du musée. Avec pour objectif de présenter une typologie construite à partir des stratégies d'internationalisation des musées, nous allons désormais analyser les typologies muséales existantes.

1.3. Typologie des musées

Plusieurs typologies de musées ont été proposées par les universitaires. Celles-ci peuvent être fondées sur la nature des collections des musées, sur la nature juridique de l'institution, sur la situation géographique ou encore sur leur gouvernance.

⁶⁷ Amsellem, Rebecca, « Museums go international. » Questionnaire. Janvier-Juillet 2014.

⁶⁸ Dépôt de la marque le 21 mai 2011, Site internet de l'INPI.

⁶⁹ Site Internet de l'INPI, page du dépôt de marque de Louvre Editions et de Louvre Lens.

⁷⁰ Site Internet de l'Agence du Patrimoine Immatériel de l'Etat : <http://www.economie.gouv.fr/apie/2013-10-louvre-se-lance-dans-demarche-ambitieuse-valorisation-marque>

La typologie de Jacques Sallois, ancien directeur des Musées de France, résume la diversité des typologies proposées (Labourdette, 2015). Cette typologie croise plusieurs de ces critères : la nature de la collection, le statut juridique du musée et la situation géographique (Sallois, 2013). Elle met en lumière les musées nationaux, les musées appartenant aux collectivités locales et les musées locaux.

- Les musées nationaux comprennent les musées du ministère de la Culture et de la Communication – Le Louvre, les musées-châteaux, les musées thématiques, les musées monographiques, musées d’arts et de civilisation, les musées d’arts décoratifs, les musées d’histoire et d’archéologie – et autres musées de l’Etat – les musées de la Défense, les ministères de la Justice, de l’Economie, des Sports.
- Les musées appartenant aux collectivités locales sont les musées de la ville de Paris, de la ville de Lyon, de Marseille, de Toulouse...
- Enfin, les autres musées sont les musées de fondations, les fondations d’entreprise (fondation Cartier par exemple), les musées d’entreprises, les musées associatifs.

Au delà de cette distinction, deux typologies permettent de définir les musées au regard de caractéristiques plus économiques. Bruno Frey a mis en lumière l’existence des musées « superstar » et Sylvie Pflieger, Anne Krebs et Xavier Greffe proposent une typologie des musées au regard de leurs modèles d’affaires.

1.3.1. Les musées superstar

La notion de musée « superstar » développée par Bruno Frey est l’expression utilisée pour définir les quelques grands musées dans le monde (Frey, 1998). Le « musée superstar » est un passage obligé pour les touristes. S’il a un très grand nombre de visiteurs, ce chiffre doit avoir considérablement augmenté ces dernières décennies. Le nombre de musées répondant à cette caractéristique ne cesse de croître. Il existe une augmentation importante du nombre de musées recevant plus d’un million de visiteurs. Selon les enquêtes successives de *The Art Newspaper*, en 2009⁷¹, 44 musées d’art ont reçu plus d’un

⁷¹ « Exhibition and museum attendance figures 2009 » The Art Newspaper. 2010.

million de visiteurs. En 2010⁷², ce chiffre s'élevait à 48 ; et en 2014⁷³ à 59. On remarque ainsi qu'en cinq ans, ce chiffre passe de 44 à 59 musées. De plus, la collection du musée est reconnue: il s'agit d'œuvres d'artistes de renom ou d'œuvres que nous pouvons qualifier de « superstars » car reconnues de tous comme *La Joconde* pour le Louvre, *La Ronde de nuit* pour le Rijksmuseum, *L'Origine du monde* pour le Musée d'Orsay, ou encore *La naissance de Vénus* pour les Offices. Par ailleurs, ces musées ont une architecture distinctive : de grands noms ont signé une architecture reconnaissable aisément. Enfin, plusieurs activités commerciales y sont associés (magasins, restaurants, produits dérivés) et une part significative des revenus provient de ces activités.

D'autres universitaires ont proposé de compléter l'analyse des musées « superstar ». Xavier Greffe ajoute que la contribution de ces musées au développement local est considérable (Greffe, 2011). Nathalie Fabry et Sylvain Zeghni⁷⁴ précisent les stratégies internationales de ces musées et en ont identifiés trois : le réseau centralisé avec un modèle défini (les franchises du Guggenheim), la modèle coopératif (stratégie de prêts d'oeuvres à long terme, comme l'Hermitage à Moscou) et le réseau décentralisé avec un modèle défini, à savoir la stratégie du Louvre (2011). Afin de qualifier les nouveaux musées « superstars », Beatriz Plaza a développé la notion de GLAMUR – Global Art Museums as Economic Re-activators (Plaza, 2010). Ces musées ont les caractéristiques suivantes : une visibilité dans les médias à l'international, un bâtiment construit par un architecte *superstar*, des expositions blockbusters, un nombre de visiteurs très élevé (dont beaucoup de touristes) un investissement de départ et un budget de fonctionnement élevé (ce qui implique un risque certain d'échec de non rentabilité économique), des stratégies liées à la publicité ayant un grand budget. Enfin, il existe, du fait des sommes consacrées à l'investissement, l'espoir d'un impact conséquent sur l'économie locale.

⁷² « Exhibition and museum attendance figures 2010 » The Art Newspaper. 2011.

⁷³ « Exhibition and museum attendance figures 2014 » The Art Newspaper. 2015.

⁷⁴ Les deux universitaires sont membres du cluster Tourisme du Val d'Europe et spécialisés en économie internationale.

1.3.2. Musées et modèles d'affaires

La seconde typologie présentée a été élaborée par Sylvie Pflieger, Anne Krebs⁷⁵ et Xavier Greffe (2015). Trois types de musées sont proposés au regard de leur modèle d'affaires : le musée-marque (*branding museum*), dont le modèle est fondé sur la protection de sa marque, le musée-troc (*event making museum*), fondé sur l'échange d'expositions et le musée local (*empowering local communities museum*), centré sur le tissu associatif. Plusieurs éléments distinguent les acteurs : la contribution au développement local, le développement de produits annexes, la soutenabilité du modèle d'affaires, et la part de contribution du tissu associatif au modèle d'affaires.

Les « musées-marque » capitalisent sur leur marque. Les musées-marque valorisent leur marque au travers de produits dérivés, d'événements et de location. La marque du musée entre en concurrence, au niveau mondial, non seulement avec les autres musées de la même envergure mais également avec les autres industries culturelles - mode, design, musique... De plus, les touristes représentent une partie considérable du public du musée et participent au développement local en séjournant dans les hôtels, en allant aux restaurants et en consommant des services de loisirs annexes.

Les « musées-troc » privilégient l'échange d'expositions. Les locations d'expositions proposées sont trop chères pour être acceptées par ces musées : les échanges d'expositions sont donc privilégiés. Le modèle d'affaires est traditionnel : *« des subventions et donations pour couvrir les coûts d'existence, les recettes pour couvrir les coûts d'usage, mais avec une très importante modification qui vient de ce que d'un côté comme de l'autre de ces ressources les choses sont loin d'être automatiques »* (p. 7).

Les « musées locaux » constituent *« la très grande majorité des musées, au moins en Europe »* (p.6). [Ils ont des] *collections d'origine locale, qu'elles aient résulté de donations ou legs de personnalités locales, ou qu'elles se soient constituées à l'occasion de regroupement d'oeuvres ou d'objets autour d'une pratique, d'une activité ou d'une culture locale* » (p.6). En terme de répercussion économique, *« la contribution de ces musées de voisinage au développement local peut être considérée comme très faible ou au mieux très différée dans*

⁷⁵ Anne Krebs est cheffe du service Études et recherches au musée du Louvre

le temps. En effet, il n'existe pas de flux de touristes intéressés par de tels musées sauf quelques passionnés et il n'y a donc guère d'effets multiplicateurs à attendre de ce côté là » (p.7). Sylvie Pflieger, Anne Krebs, et Xavier Greffe concluent leur définition en précisant que les retombées des musées locaux sont autres qu'économiques dans le court terme (renforcement des connaissances, amplification de la créativité) et n'agiront pas sur le développement local à long terme.

Cette revue de la littérature a permis d'établir les typologies de musées déjà existantes et de définir les hypothèses portant sur les raisons de s'internationaliser, et les activités exportées. Nous proposons ici de compléter les typologies présentées en distinguant les musées selon leurs stratégies de développement à l'international. Pour cela, nous nous sommes inspirés des travaux de Catherine Paradeise et Jean-Claude Thoenig (2011). Les deux sociologues ont développé une typologie des universités en fonction de l'attention qu'ils portent au prestige international à savoir la « sélectivité du recrutement, la qualité du personnel académique et de la formation, le placement des étudiants sur le marché du travail, etc » p.2) et l'excellence internationale (évaluation sur des performances notées par des organismes externes). Quatre types d'universités sont proposés : le « gratin » ayant une reconnaissance internationale forte, une attention au prestige et à l'excellence élevée ; les « aspirants » ayant un prestige local ou national fort mais qui se dilue à l'international et une attention à l'excellence peu élevée ; les « patriciens » ayant un bon prestige local mais qui ne veulent pas se soustraire au jeu des performances internationales et les « missionnaires » qui ne légitiment ni le prestige ni l'excellence.

Afin de proposer une typologie fondée sur les stratégies des musées employées pour exporter leurs activités à l'international, nous avons construit une enquête à partir des éléments mis en lumière grâce à la revue de littérature.

2. Méthodologie et résultats d'enquête

La faible accessibilité des données sur l'internationalisation des musées nous a amenée à créer une base de données quantitative et qualitative sur cette thématique. Ces données proviennent d'une enquête (annexe 1) à laquelle cinquante-sept musées internationaux ont répondu en ligne, par téléphone ou de visu.

Cette enquête avait pour objectif de confronter le cadre analytique résultant de la revue de la littérature et des entretiens préliminaires et ainsi de mettre en lumière les pratiques muséales en matière d'internationalisation de leur collection ou de leurs actifs immatériels. Les réponses étaient données directement par le directeur de l'institution ou par la personne compétente, comme la personne en charge des affaires internationales (annexe 2).

Le questionnaire, rédigé en anglais, a été initialement envoyé entre le 23 janvier 2014 et le 15 juillet 2014 à 385 musées. Le taux de réponses des musées entre janvier 2014 et octobre 2014 est de 14,8%, ce qui n'est pas anormal dans ce domaine. En effet, les directeurs d'établissement ou des représentants répondaient directement au questionnaire. Dans ce cas, le taux de réponse pour les recherches universitaires devrait être compris entre 13% et 34% à un point près (Baruch, 1999). Notre taux de réponse se situe dans la partie basse de la fourchette. Il se justifie par le temps de réponse moyen au questionnaire qui se situe entre une et deux heures. Par ailleurs, les musées ne sont pas toujours enclins à divulguer les informations qui y étaient demandées. Ainsi, deux musées ont dû être retirés de la liste des réponses, faute d'informations données suffisantes. Ces données ont été complétées par l'analyse des rapports d'activité et de divers documents pour recueillir des informations non renseignées (les sources sont énumérées en annexe 3). Néanmoins, s'il avait été souhaité d'inclure dans l'analyse le type de modèle d'affaires utilisé par l'institution, trop peu de musées mentionnaient les informations nécessaires dans leurs rapports d'activité.

Il s'agit d'une enquête exploratoire. L'objectif est donc de clarifier les variables liées à l'internationalisation du musée. Afin d'analyser le comportement des musées au regard de leur stratégie d'internationalisation, trois variables sont prises en compte : les musées (les individus), les données démographiques des musées et leurs variables d'usage concernant l'internationalisation de leur stratégie.

2.1. L'échantillon d'individus : les musées

Les individus ont des profils variés (tableau 1). Les musées interrogés sont des organisations à but lucratif ou non lucratif, des organisations publiques ou privées. S'il s'agit d'organismes publics, ils peuvent être gérés par le gouvernement, les autorités locales ou de manière

indépendante (par exemple les établissements publics administratifs en France comme Le Louvre ou le Musée Picasso et plus généralement les institutions publiques indépendantes, également nommées « *arm's-length institutions* » en anglais. Avoir une collection propre n'était pas une condition *sine qua non* pour participer à cette enquête. Comme souligné en introduction, les collections ne sont pas pour certains indispensables au concept de musée. Julien Anfruns⁷⁶, ancien directeur général de l'ICOM estime que l'absence de collection n'est pas un nouveau paradigme mais un concept qui cohabite avec les musées traditionnels avec collections. Le Centre of Fine Art of Brussels – BOZAR (Belgique), le Palazzo Strozzi (Italie) et l'Hermitage Amsterdam (Pays-Bas) ont pu participer au questionnaire alors qu'ils ne possèdent pas de collection. La thématique d'ensemble de la collection ou des objets exposés peut relever des beaux-arts, de l'art moderne et contemporain, des sciences naturelles, de la technologie (voitures, textiles, mode, jouets, ...) ou de l'ethnographie (arts traditionnels ou folkloriques, artisanat, environnement ...). Le nombre d'employés (équivalence aux emplois à temps plein annuels) peut varier de 1 à plus de 200 personnes. Si l'absence de donnée internationale sur les caractéristiques des musées⁷⁷ ne permet pas de vérifier la représentativité de la base de données, la diversité des sujets interrogés octroie une vue d'ensemble des stratégies internationales utilisées par les musées.

⁷⁶ Entretien de Julien Anfruns avec l'auteure, 22 juillet 2013.

⁷⁷ Aucune organisation internationale (ICOM, UNESCO, ...) ne propose de données globales sur les caractéristiques des musées.

Tableau 1 - Musées ayant participé à l'enquête

Berlinische Galerie, Berlin, Allemagne
British Museum, Londres, Royaume-Uni
Center for Fine Arts Brussels (BOZAR), Bruxelles, Belgique
Centre Pompidou, Paris, France
Croatian maritime museum, Split, Croatie
Friends of Marsh Mill, Thornton, Royaume-Uni
Galleria degli Uffizi, Florence, Italie
Galleria Nazionale de arte Moderna, Rome, Italie
Gradski muzej, Novalja, Croatie
Hermitage Amsterdam, Pays-Bas
Historical Museum, Basel, Suisse
Kestnergesellschaft, Hanovre, Allemagne
Louvre, Abu Dhabi, Emirats Arabes Unis
Macro, Rome, Italie
MAXXI, Rome, Italie
Musée Carnavalet, Paris, France
Musée d'art et d'histoire, Lausanne, Suisse
Musée d'art moderne de la Ville de Paris, France
Musée de l'Annonciade, Nice, France
Musée de l'Elysée, Lausanne, Suisse
Musée départemental Matisse, Le Cateau-Cambrésis, France
Musée des Arts et Métiers, Paris, France
Musée des Beaux-Arts, Bordeaux, France
Musée des Beaux-Arts, Montréal, Canada
Musée des Beaux-Arts, Nancy, France
Musée du Louvre, Paris, France
Musée Picasso, Paris, France
Museo Davanzati, Florence, Italie
Museo Galileo-Istituto et Museo di Storia della Scienza, Florence, Italie
Museo Marini, Florence, Italie
Museum d'histoire naturelle, Toulouse, France
Museum of Byzantine Culture, Leof, Grèce

Museum of the Royal Tombs of Aigai, Vergina, Grèce
 Museum Plantin-Moretus, Anvers, Belgique
 Museummedia, Leiden, Pays-Bas
 Palazzo Strozzi, Florence, Italie
 Panasonic Shiodome Museum, Tokyo, Japon
 Rijksmuseum, Amsterdam, Pays-Bas
 Rousse Regional Museum of History, Ruse, Bulgarie
 Science Museum, Londres, Royaume-Uni
 Serlachius Museums, Mänttä, Finlande
 The New Church (De Nieuwe Kerk), Amsterdam, Pays-Bas
 Victoria & Albert Museum, Londres, Royaume-Uni
 Van Gogh Museum, Amsterdam, Pays-Bas
 Vinkovci Municipal Museum, Croatie
 Virginia Museum of Fine Arts, Richmond, Etats-Unis
 Zuiderzee Museum, Enkhuizen, Pays-Bas
Sept d'entre eux n'ont pas souhaité être cités.

2.2. Les données démographiques

Une première série de questions a permis de réunir des variables décrivant les musées participant au questionnaire. Quatre variables explicatives décrivent la situation socio-économique des individus : la date de création du musée, le statut juridique, le nombre d'employés et le nombre de visiteurs. Afin d'avoir une homogénéité des modalités et de réaliser une ACM, les variables quantitatives ont été converties en variables qualitatives. Les rapports indiqués dans les tableaux 2 à 4 sont donnés à titre indicatif car les résultats de l'enquête ne se veulent pas représentatifs de l'ensemble des musées au niveau international.

2.2.1. *Date de création du musée (Année)*

Nous proposons trois catégories de musées pour différencier les individus en fonction de leur année de création. Cette distinction s'inspire des recherches de Catherine Ballé, Marie-Annick Mazoyer et Dominique Poulot (Ballé, Poulot, et Mazoyer, 2004 ; Poulot, 2014). Une

première vague muséale débute à la révolution française et avec celle-ci une conception européenne des musées. Les musées existent pour former et inciter à la création (à l’instar du Conservatoire National des Arts et Métiers). Une seconde vague correspond à la multiplication des musées au début du XXème siècle outre Atlantique. Au même moment, les services associés au musée se développent. Par exemple, le South Kensington Museum de Londres qui deviendra le Victoria & Albert Museum est doté d’une salle de café. La troisième vague est concomitante avec la montée en puissance des organisations internationales. Au milieu des années 1970, l’ICOM et ICOMOS (International Council of Monuments and Sites) ont amorcé une politique de concertation au niveau international avec les objectifs suivants : l’extension de la protection des œuvres et des objets, la rationalisation de leur conservation, l’optimisation des modes d’organisation et des expertises, l’amélioration de la mise en valeur des collections et de l’accès des publics (Ballé, Poulot, et Mazoyer, 2004). Ce mouvement est renforcé par l’apparition du nouveau métier de gestionnaire dans les musées.

Trois catégories sont proposées : « Création<1900 » si le musée a été créé avant 1900 ; « 1900<Création<1970 » si le musée a été créé entre 1901 et 1970 ; « Création>1970 » si le musée a été créé après 1970. Un tiers des institutions a été créé avant 1900, un tiers entre 1901 et 1970 et 40% ont été créés après 1970 (tableau 2).

Tableau 2 - Modalités liées à la date de création du musée

Année	Fréq.	Pourcent. (%)	Cum.
Création<1900	16	29,09	29,09
1900<Création<1970	16	29,09	58,18
Création>1970	23	41,82	100
Total	55	100	

Ce tableau (de même que les tableaux ci-après) se lit de la manière suivante. La variable qui définit l’année de création du musée (Année) a trois modalités possibles : « Création<1900 »

si le musée a été créé avant 1900, « 1900<Création<1970 » si le musée a été créé entre 1901 et 1970 et « Création>1970 » si le musée a été créé après 1970. La fréquence des modalités (Fréq.) est de 16 pour la modalité « Création<1900 », 16 pour la modalité « 1900<Création<1970 » et 23 pour la modalité « Création>1970 ». Le pourcentage des modalités (Pourcent.) est représenté dans la seconde colonne. La dernière colonne est le pourcentage cumulé des modalités. Ce tableau nous permet de dire que, au sein de l'enquête, 16 musées soit 29,09% des répondants, ont été créés avant 1900, 16 musées, soit 29,09% des répondants, ont été créés entre 1901 et 1970 et 23 musées, soit 41,82% des répondants, ont été créés après 1970.

2.2.2. Statut juridique (Statut)

Les personnes interrogées pouvaient choisir de définir le statut juridique de leur musée en répondant à une ou plusieurs des propositions suivantes : directement géré par le gouvernement national, directement géré par les autorités locales, organisation publique à but non lucratif, organisation privée à but non lucratif, structure publique autonome, organisation à but lucratif ou autre. Des regroupements ont été créés de telle sorte que les individus correspondent à une seule catégorie.

- structure directement gérée par les autorités locales ou gouvernementales : Public
- structure publique autonome ou organisation publique à but non lucratif : Autonome
- organisation privée à but non lucratif : Privé

Les catégories « organisation à but lucratif » et « autre » ont été retirées car aucun individu n'a choisi ces possibilités. La majorité des sujets interrogés (tableau 3) sont des organisations muséales publiques gérées de manière indépendante (43,64%). 32,73% des individus sont des structures publiques gérées directement par une administration. Enfin, 23,64% des individus sont des structures privées.

Tableau 3 - Modalités liées au statut juridique

Statut	Fréq.	Pourcent. (%)	Cum.
Autonome	24	43,64	76,37
Public	18	32,73	32,73
Privé	13	23,64	100
Total	55	100	

2.2.3. Le nombre d'employés (Staff)

Les individus ont pu choisir entre six différentes catégories : entre 0 et 10, entre 11 et 50, entre 51 et 100, entre 101 et 200 et plus de 200 employés (équivalent à un temps plein). Trois groupes ont été créés à partir de ces catégories. Ainsi, au sein des individus interrogés, 12 ont plus de 200 employés, 22 ont entre 51 et 200 employés et 21 ont moins de 50 employés (tableau 4).

Tableau 4 - Modalités liées au nombre d'employés

Staff	Fréq.	Pourcent. (%)	Cum.
Staff>200	12	21,83	21,83
51<Staff<200	22	40	61,83
Staff<50	21	38,18	100
Total	55	100	

2.2.4. Le nombre de visiteurs en 2012 (Visiteurs)

Là encore, le nombre de visiteurs montre la grande disparité des institutions participant à l'enquête. Le Louvre Abu Dhabi n'avait pas de visiteurs car le musée était en cours de construction. Concernant les musées fermés pour cause de rénovation (le musée Picasso par exemple), le nombre de visiteurs indiqué est celui de la dernière année pleine durant

laquelle le musée était ouvert. La moyenne est de 825,000 visiteurs. Pour rendre cette variable comparable, trois catégories ont été créées :

- visiteurs<0,1M : moins de 100,000 visiteurs
- 0,1M>Visiteurs>1M: entre 100,001 et 1 millions de visiteurs
- visiteurs>1M : plus de 1 million de visiteurs

Ainsi, 13 institutions ont reçu plus de 1 million de visiteurs en 2012, 23 institutions ont reçu entre 100,001 et 1 million de visiteurs et 19 institutions ont reçu moins de 100,000 visiteurs en 2012 (tableau 5).

Tableau 5 - Modalités liées au nombre de visiteurs en 2012

Visiteurs	Fréq.	Pourcent. (%)	Cum.
Visiteurs<0,1M	19	34,55	34,55
0,1M>Visiteurs>1M	23	41,82	76,37
Visiteurs>1M	13	23,64	100
Total	55	100	

Ainsi, quatre variables descriptives permettent de définir les institutions ayant adapté les stratégies d'internationalisation : la date de création du musée, le statut juridique, le nombre d'employés et le nombre de visiteurs.

2.3. Variables d'usage

Les variables d'usage permettent de comprendre les stratégies d'internationalisation choisies par les musées. Grâce à l'état de l'art, nous avons identifié trois catégories d'informations données par les individus qui nous permettront de définir les stratégies employées par les musées : les causes de l'internationalisation, les activités exportées et les modalités des transactions. L'étude de ces données permettra de définir les intentions des institutions muséales, l'allocation des ressources ainsi que les modalités de transaction des

actifs engagés. Les musées avaient la possibilité de choisir une ou plusieurs réponses pour chaque question. Afin de rendre les données comparables dans l'ACM, chacune des possibilités sont considérées comme des variables muettes (1 si le répondant avait coché cette possibilité, 0 s'il ne l'avait pas coché).

2.3.1. Pourquoi les musées de l'enquête s'internationalisent-ils ?

L'enquête permet de d'établir que – pour les musées interrogés – quatre raisons principales justifient l'internationalisation des musées (tableau 6). La grande majorité va à l'international pour des raisons artistiques ou scientifiques (83,64%). La seconde raison invoquée est une volonté d'agrandir son public (45,45%). Une partie des acteurs interrogés développe une stratégie d'internationalisation dans un but économique. 34,55% des musées déclarent qu'ils vont à l'international pour des raisons économiques à savoir une augmentation des recettes et 32,73% déclarent que l'objectif est d'avoir une mutualisation des coûts. Enfin, les musées vont à l'international pour participer à la diplomatie culturelle (34%). Peu de musées ont répondu qu'ils allaient à l'international pour imiter les autres institutions (16,36%). Cette dernière donnée pourrait s'expliquer par le fait que les répondants (directeurs et responsables des affaires internationales) étaient probablement peu enclins à reconnaître que leur stratégie d'export était la résultante du comportement d'autres musées.

Tableau 6 – Description des variables d’usage liées aux causes de l’internationalisation

	Freq.	Pourcent.	Cum.
Raisons artistiques ou scientifiques			
Oui	46	83,64	16,36
Non	9	16,36	100
Raisons économiques : augmentation des revenus			
Oui	19	34,55	34,55
Non	36	65,45	100
Raisons économiques : mutualisation des coûts			
Oui	18	32,73	32,73
Non	37	67,27	100
Augmentation du nombre de visiteurs			
Oui	25	45,45	45,45
Non	30	54,55	100
Stratégie de diplomatie culturelle			
Oui	34	38,18	38,18
Non	21	61,82	100
Stratégie similaire aux grands musées			
Oui	9	16,36	16,36
Non	46	83,64	100

Ainsi, l’enquête confirme, pour ce panel d’institutions, les hypothèses soulevées grâce à l’état de l’art. L’internationalisation est entreprise pour améliorer la qualité artistique et scientifique des biens et services muséaux, augmenter l’audience, développer de nouvelles ressources économiques et devenir un outil de la puissance d’influence d’un pays.

2.3.2. Exportation des activités muséales

La revue de la littérature nous a permis de distinguer les activités relevant des actifs matériels comme le prêt d’œuvres ou encore les expositions et celles relevant des actifs immatériels comme le commissariat d’exposition, la muséographie, la restauration, la recherche ou encore la marque.

L’enquête met en évidence la prééminence de l’activité de prêt. Celle-ci est largement répandue parmi les individus interrogés (tableau 7) : cela concerne près de 75% des individus. Il en est de même pour les expositions internationales. 72,73% des individus ont produit à une exposition internationale (tableau 8).

Tableau 7 - Description des variables d'usage liées aux prêts des œuvres d'art

Prêts	Fréq.	Pourcent.(%)	Cum.
Oui	41	74,55	74,55
Non	14	25,45	100
Total	55	100	

Tableau 8 - Description des variables d'usage liées aux expositions

Expositions	Fréq.	Pourcent.(%)	Cum.
Oui	40	72,73	72,73
Non	15	27,27	100
Total	55	100	

En ce qui concerne les activités liées aux actifs immatériels, les musées exportent moins facilement les services liés à la muséographie (47,26%) et la restauration (43,64%) que le commissariat d'exposition (67,27%) ou la recherche (65,45%). Très peu de musées ont d'ores et déjà exporté leur marque (9,09%). Nous démontrerons que ce service est proposé par des musées dotés d'un facteur réputation très important (tableau 9).

Tableau 9 - Description des variables d'usage liées aux actifs immatériels

	Fréq.	Pourcent.(%)	Cum.
Commissariat d'exposition			
Oui	37	67,27	67,27
Non	18	32,73	100
Muséographie			
Oui	26	47,26	47,26
Non	29	52,73	100
Restauration			
Oui	24	43,64	43,64
Non	31	56,36	100
Recherche			
Oui	36	65,45	65,45
Non	19	34,55	100
Marque			
Oui	4	7,27	7,27
Non	51	92,73	100
Franchise			
Oui	4	7,27	7,27
Non	51	92,73	100

2.3.3. Types de transactions internationales

Définir les modalités de transaction permet de comprendre les comportements des individus sur ce marché. Deux premières variables d'usage concernent les transactions, les deux dernières concernent la gestion des activités internationales au sein de l'institution.

- Les transactions font l'objet d'un contrat (Contrat)
- Les transactions sont payantes (Monétarisé)
- L'institution a des dépenses liées à l'international (Dépenses)
- L'institution a des revenus liés à l'international (Recettes)

Ces éléments permettent de définir les caractéristiques des transactions. Si plus de la moitié des musées contractualisent leurs transactions (54,55%), ils ne sont que 21,82% à réaliser des transactions payantes (tableau 10).

Tableau 10 Description des variables d'usage liées aux modalités de transaction

	Freq.	Percent	Cum.
Transactions contractualisées			
Oui	30	54,55	54,55
Non	25	45,45	100
Transactions payées			
Oui	12	21,82	21,82
Non	43	78,18	100
Dépenses liées à l'international			
Dépenses-Oui	25	45,45	45,45
Dépenses-Non	30	54,55	100
Revenus liés à l'international			
Revenus-Oui	27	49,09	49,09
Revenus-Non	28	50,91	100

Ces variables d'usage décrites s'ajoutent ainsi aux variables descriptives associées pour différencier les groupes d'individus.

3. Une tentative de classification des musées à l'international : résultats de l'ACM

Nous faisons une Analyse des Correspondances Multiples (ACM) afin de délimiter des groupes homogènes de musées en fonction de leurs variables d'usage puis nous expliciterons les facteurs à l'origine de la répartition. Nous émettons l'hypothèse que les intentions des musées ainsi que les pratiques en matière d'internationalisation permettent de différencier les stratégies d'internationalisation : la stratégie de rentabilité économique et la stratégie patrimoniale. Quatre groupes distincts utilisent ces stratégies :

- les « élites » ayant une stratégie internationale de rentabilité économique et patrimoniale,
- les « entrepreneurs conservateurs » ayant une stratégie internationale patrimoniale,
- les « entrepreneurs innovateurs » ayant une stratégie internationale de rentabilité économique
- les « artisans » ayant une stratégie locale

L'ACM implique une décomposition des liens entre les variables et leurs modalités. L'analyse des causes de l'internationalisation, des pratiques des individus (variables qualitatives) et des variables démographiques (variables supplémentaires) permet de mettre en lumière les groupes homogènes d'individus ayant les mêmes critères et de comprendre ce qui les différencie. Ainsi, l'ACM quantifie les données en affectant aux individus et aux modalités des valeurs numériques relatives à leurs stratégies de développement à l'international. Les variables d'usage ont été traitées comme variables actives alors que les variables descriptives⁷⁸ ont été considérées comme variables supplémentaires. Le logiciel STATA 13 a été utilisé pour réaliser ces analyses statistiques. STATA est le logiciel le plus communément utilisé pour réaliser des analyses économétriques. Lors de l'analyse, il s'agissait de la version la plus récente du logiciel.

3.1. Représentation des variables

L'ACM permet, à partir du calcul de l'éloignement des individus en fonction des variables, de représenter graphiquement la population étudiée en nuage de points. Ces groupes, composé d'individus aux pratiques d'internationalisation plus ou moins homogènes. Ces groupes s'opposent entre eux du fait de caractéristiques à identifier. En fonction de la distance d'un individu à une dimension, son appartenance au groupe est plus ou moins forte.

L'ensemble des informations est résumé en cinq axes. L'étude des valeurs propres de l'ACM (tableau 11) montre que l'inertie est concentrée sur les deux premières dimensions représentées. Le premier axe contient 54,69% de l'inertie et le second en contient 17,84%. Nous détaillons chacune des dimensions. Nous retenons ainsi les deux premiers axes factoriels, ils analysent plus de 70% de l'information du nuage de points initial. Si ce résultat est satisfaisant, il faut le relativiser au regard de la faible taille de l'échantillon.

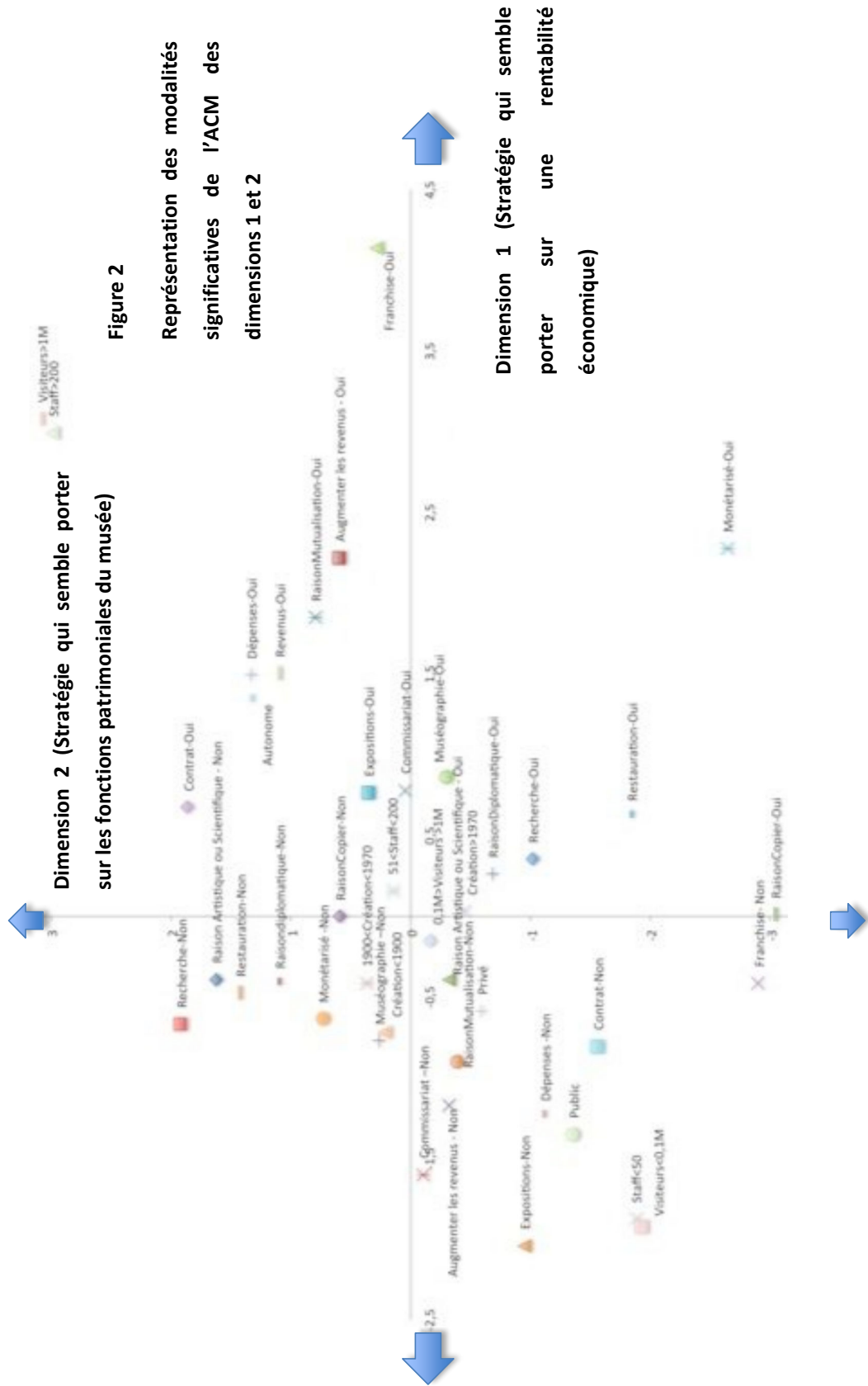
⁷⁸ Ici, cela correspond à l'année de création du musée, le nombre d'employés, le nombre de visiteurs en 2012, et la nature de la collection et / ou des expositions.

Tableau 11 - Valeurs propres de l'ACM

Analyse des correspondances multiples		Nombre d'observation = 55	
		Inertie totale = 0.0522989	
Tableau de Burt/ méthode construite à partir de l'inertie ajustée		Nombre d'axes = 2	
Dimension	Inertie principale	Pourcentage	Cumul
Dimension 1	.0286048	54.69	54.69
Dimension 2	.0093843	17.94	72.64
Dimension 3	.002879	5.50	78.14
Dimension 4	.0003888	0.74	78.89
Dimension 5	.000205	0.39	79.28
Total	.0522989	100.00	

Les groupes d'individus seront interprétés après avoir projeté les modalités sur les axes factoriels retenus afin de vérifier les hypothèses formulées (Figure 2). Les interprétations des axes se font grâce aux variables y contribuant le plus (annexe 4). Dans le cadre de cette ACM, chaque modalité retenue contribue à une seule dimension.

Figure 2 : Représentation des modalités significatives de l'ACM des dimensions 1 et 2



Légende :

43 modalités sont représentées dans ce graphique. La plupart des modalités ont deux occurrences : une positive lorsque la modalité a été choisie par le musée et une négative lorsqu'elle n'a pas été choisie. 10 variables sont actives. Elles concernent les raisons d'aller à l'international (Raison Artistique ou Scientifique, Augmenter les revenus, Raison Mutualiser les revenus, Raison Diplomatique, Raison Copier les autres musées), les activités exportées (expositions, commissariat, muséographie, restauration, recherche, franchise), les types de transaction (monétarisé, contrat).

Quatre variables passives permettent de décrire les acteurs qui portent ces stratégies : l'année de création (Création<1900, 1900<Création<1970, Création>1970), le statut juridique (public, privé, autonome), le nombre de visiteurs (Visiteurs>1M, 0,1M>Visiteurs >1M, Visiteurs<0,1M), le nombre d'employés (Staff>200, 51<Staff<200, Staff<50).

NB : Afin d'avoir davantage de lisibilité nous avons ôté les labels pour lesquels les variables ne présentant aucun caractère discriminant sur la première et la seconde dimension. Il s'agit de « RaisonAugmentationPublic » et « Prêts ».

Tableau 12 Variables contributives à l'axe 1

Catégories	Coordonnée	Coefficient de détermination
Raisons d'aller à l'international		
RaisonArtistiqueScientifique-Oui	-0.392	0.591
RaisonArtistiqueScientifique-Non	2.002	0.591
RaisonAugmenterRevenus-Oui	2.220	0.838
RaisonAugmenterRevenus-Non	-1.172	0.838
RaisonMutualisation-Oui	1.850	0.800
RaisonMutualisation-Non	-0.900	0.800
Types d'activités exportées		
Expositions-Oui	0.765	0.744
Expositions-Non	-2.040	0.744
Franchise-Oui	4.140	0.696
Franchise- Non	-0.414	0.696
Commissariat-Oui	0.779	0.667
Commissariat –Non	-1.601	0.667
Muséographie-Oui	0.860	0.604
Muséographie –Non	-0.771	0.604
Modalité des transactions		
Monétarisé-Oui	2.278	0.548
Monétarisé -Non	-0.636	0.548
Dépenses-Oui	1.494	0.641
Dépenses -Non	-1.245	0.641
Revenus-Oui	1.505	0.692
Revenus -Non	-1.451	0.692

Variables supplémentaires

Année		
Création<1900	-0.717	0.122
1900<Création<1970	-0.414	0.721
Création>1970	0.029	0.000
Statut		
Public	-1.351	0.464
Privé	-0.586	0.060
Autonome	1.330	0.630
Visiteurs		
Visiteurs>1M	3.082	1.678
0,1M>Visiteurs >1M	-0.153	0.007
Visiteurs<0,1M	-1.923	0.949
Staff		
Staff>200	2.992	1.432
51<Staff<200	0.158	0.008
Staff<50	-1.875	0.995

Afin de définir les caractéristiques de ce premier axe, nous avons retenu les modalités ayant un coefficient de détermination élevé. Sur ce premier axe (tableau 2), nous trouvons à droite les individus qui vont à l'international pour des raisons économiques (augmentation des revenus et/ou mutualisation des coûts) et non pour des raisons artistiques ou scientifiques. Ces musées exportent des activités qui intègrent des actifs immatériels comme les expositions internationales, le commissariat d'exposition, la muséographie, ou encore la marque du musée. Les échanges se font dans le cadre d'une économie monétaire. Dans ce cadre, les musées sont rétribués pour ces exportations. Ils comptabilisent des dépenses et des recettes spécifiques à leurs activités internationales. Ces individus se caractérisent par un grand nombre de visiteurs et d'employés. Les institutions sont gérées

de manière autonome. Les caractéristiques de recherche de rentabilité économique au travers de la volonté initiale, du choix des actifs exportés et des caractéristiques des transactions semblent définir celles d'une stratégie précise, une stratégie de rentabilité économique.

Ainsi, cet axe opposerait les musées ayant une stratégie de rentabilité économique aux autres musées qui eux vont à l'international non pas pour des raisons économiques mais des raisons artistiques ou scientifiques, qui n'ont ni revenus ni dépenses spécifiques liés à l'international. Ces derniers sont des musées de petite taille avec moins de 50 employés et moins de 100,000 visiteurs en 2012. Nous allons vérifier cette hypothèse grâce à l'interprétation de la projection des individus.

Tableau 13 : Variables contributives à l'axe 2

Catégories	Coordonnée	Coefficient de détermination
Raisons d'aller à l'international		
RaisonDiplomatique-Oui	-0.679	0.470
Raisondiplomatique-Non	1.100	0.470
RaisonCopier-Oui	-3.042	0.485
RaisonCopier-Non	0.595	0.485
Types d'activités exportées		
Restauration-Oui	-1.840	0.570
Restauration-Non	1.425	0.570
Recherche-Oui	-1.015	0.358
Recherche-Non	1.923	0.358
Modalité des transactions		
Contrat-Oui	1.866	0.397
Contrat-Non	-1.555	0.397

Variables supplémentaires

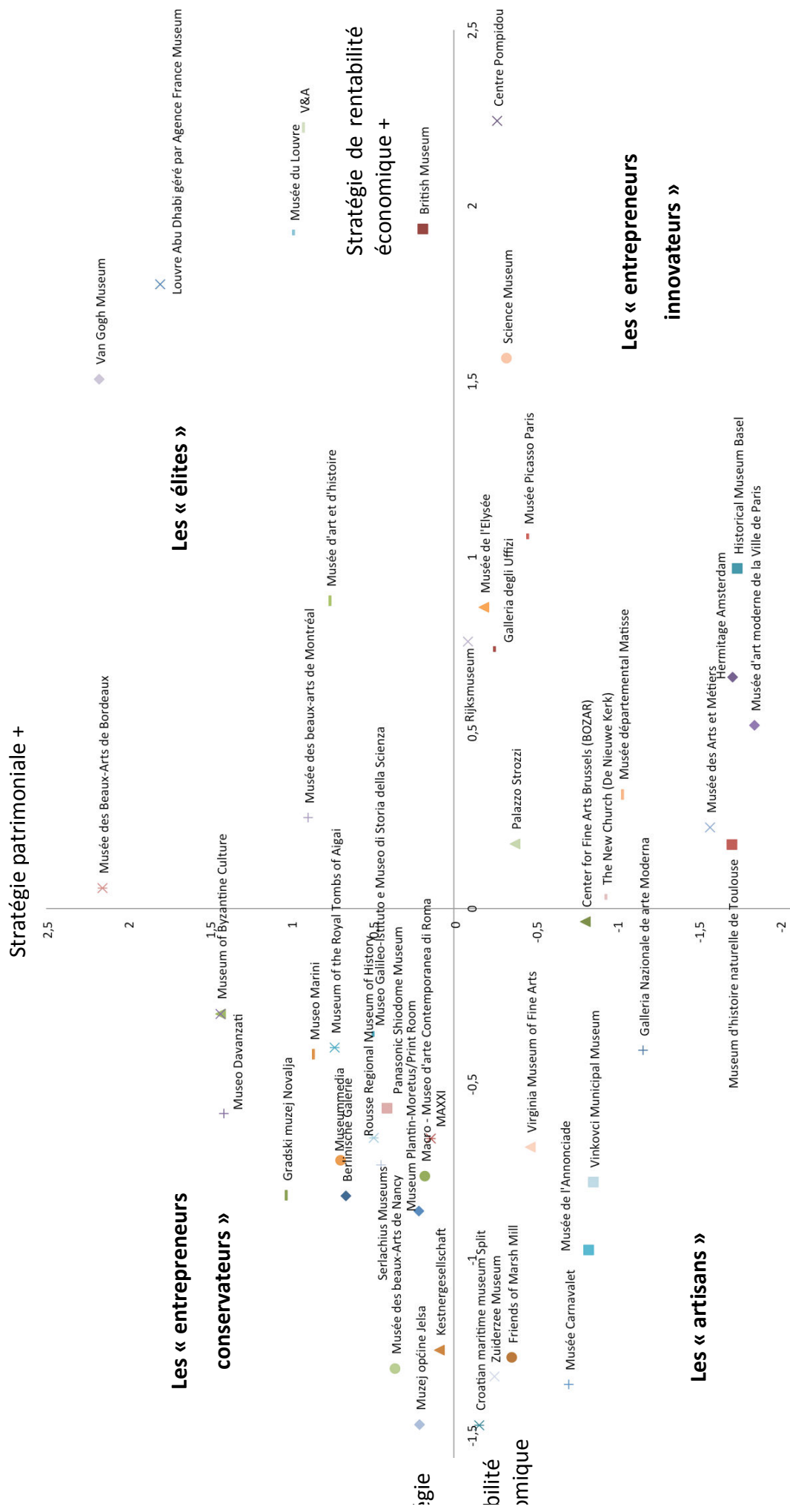
Année		
Création<1900	0.217	0.004
1900<Création<1970	0.373	0.011
Création>1970	-0.446	0.021
Statut		
Public	-1.351	0.464
Privé	-0.586	0.060
Autonome	1.330	0.630
Visiteurs		
Visiteurs>1M	3.082	1.678
0,1M>Visiteurs >1M	-0.153	0.007
Visiteurs<0,1M	-1.923	0.949
Staff		
Staff>200	2.992	1.432
51<Staff<200	0.158	0.008
Staff<50	-1.875	0.995

Nous avons adopté la même méthodologie d'analyse pour interpréter ce second axe. Nous avons retenu les modalités ayant un coefficient de détermination élevé. Ce second axe (tableau 3) montre en bas des individus allant à l'international pour des raisons diplomatiques, pour adopter la même stratégie que d'autres institutions, exportant des actifs immatériels liées aux fonctions patrimoniales des musées telles que l'expertise liée à la restauration des œuvres de la collection ou encore la recherche effectuée au sein de l'institution. Les transactions internationales de ces individus se font sous la forme de contrat. Ces musées emploient entre 51 et 200 personnes et ont entre 100 et 500,000 visiteurs par an. Ainsi, cet axe opposerait les musées « entrepreneurs conservateurs » utilisant l'international afin de poursuivre les fonctions initiales des musées aux musées plus entrepreneurs qui n'exportent pas les activités historiques des institutions muséales (figure 2). Comme pour la première dimension, nous allons vérifier cette hypothèse grâce à l'interprétation de la projection des individus.

3.2. Les acteurs du marché international et leurs profils

La représentation des individus sur la figure 3 (ci-dessous) permet de définir quatre types d'individus ayant adopté des stratégies distinctes que nous analyserons dans le chapitre 2 (figure 3). Les coordonnées de chacun des individus sont en annexe 5.

Figure 3 – Représentation des individus de l'ACM



La représentation des individus permet d'identifier quatre groupes aux comportements vis-à-vis de l'international distincts (figure 3) : les « élites » (coordonnée positive sur les deux axes), les « entrepreneurs innovateurs » (coordonnée positive sur le premier axe et coordonnée négative sur le second), les « entrepreneurs conservateurs » qui ont une coordonnée négative sur le premier axe et une négative sur le second et les « artisans » (coordonnée négative sur les deux axes). La représentation des individus semble cohérente avec leurs caractéristiques et leurs réponses au questionnaire⁷⁹. Nous allons désormais interpréter les résultats de l'ACM en définissant les acteurs du marché international des musées.

⁷⁹ Ce n'est pas le cas du Virginia Museum of Fine Arts. Il s'agit d'une erreur de mesure. Après vérification, le directeur du musée a bien indiqué exporter des expositions sous forme rémunérée mais n'a pas indiqué percevoir de revenus pour ses activités internationales, contractualiser ses transactions ou encore rémunérer les échanges internationaux. Ces réponses sont contradictoires et expliquent le placement du Virginia Museum of Fine Arts dans la représentation des individus.

Tableau 14 Typologie des musées au regard de leur stratégie d'internationalisation

	« Elites »	« Entrepreneurs innovateurs »	« Entrepreneurs Conservateurs »	« Artisans »
Raisons d'aller à l'international	Economique* Diplomatie culturelle	Economique*	Raisons artistiques et scientifique Diplomatie culturelle Adopter une stratégie identique aux grands musées	
Activités exportées	Prêts Expositions internationales Commissariat d'exposition Muséographie Marque Franchise Recherche et Restauration	Prêts Expositions internationales Commissariat d'exposition Muséographie	Prêts Recherche Restauration	Prêts
Modalités des transactions	Activités rémunérées contractualisées Dépenses et revenus spécifiques liés à l'international	et Activités rémunérées contractualisées	et Activités non rémunérées mais contractualisées	
Caractéristiques des acteurs	Plus de 1 million de visiteurs en 2012 Plus de 200 employés		Entre 100,000 et 1 million de visiteurs en 2012 Entre 50 et 200 employés	Moins de 100,000 visiteurs en 2012 Moins de 50 employés

* Augmentation des revenus et/ou mutualisation des coûts

3.2.1. Les « élites »

Les musées « élites » vont à l'international pour des raisons économiques et pour devenir des acteurs de la diplomatie culturelle. Ils exportent leur collection au travers de prêts et d'expositions internationales mais également leur savoir-faire (commissariat d'exposition, muséographie, recherche, restauration des oeuvres), et leur marque sous forme de franchise. Les activités sont rétribuées et contractualisées. Enfin, ils ont des dépenses et des recettes spécifiques à l'international.

Peu de musées peuvent être qualifiés d'« élite » car ce déploiement international nécessite une forte disponibilité initiale et une collection reconnue à l'international. Ainsi, les quelques musées « élites » ont plus de 1 million de visiteurs par an, et plus de 200 employés. Il s'agit d'institutions gérées de manière autonome. Ainsi, ce sont des structures publiques autonomes ou des organisations publiques à but non lucratif, sans lien juridique avec une administration publique.

Les quelques musées faisant partie de cet oligopole et ayant été interrogés dans le cadre de l'enquête sont le musée du Louvre, le British Museum, le Louvre Abu Dhabi, Musée d'art et d'histoire, Musée des Beaux-Arts de Montréal, Musée des Beaux-Arts de Bordeaux et le V&A.

Ainsi, les « élites » sont à la fois dans une économie de troc car certaines activités font l'objet d'échanges et dans une économie monétaire d'exportation car d'autres activités exportées sont rémunérées. Les activités exportées sont de natures différentes : des activités préexistantes à l'internationalisation (prêts), des activités clés en main faites pour l'export (expositions, formation) et des activités réalisées sur mesure avec le partenaire (franchise, marque).

3.2.2. Les « entrepreneurs innovateurs »

Les musées « entrepreneurs innovateurs » vont à l'international essentiellement pour des raisons économiques. Comme les « élites », ils exportent leur collection au travers de prêts et d'expositions internationales mais également leur savoir-faire (commissariat d'exposition, muséographie). Les activités sont rétribuées et contractualisées. Enfin, ils ont

des dépenses et des recettes spécifiques à l'international. Les « entrepreneurs innovateurs » ont des activités internationales dans le cadre d'une économie monétaire.

Nous avons choisi le terme d'« entrepreneur innovateur » en référence aux travaux de Say (1803) et de Schumpeter (1934). Pour Schumpeter, l'entrepreneur innovateur est un acteur central de l'économie qui utilise ses innovations – que ce soit une innovation de produit, de procédé, ou de marché pour ouvrir de nouveaux débouchés. Ce n'est plus l'attrait de la contrepartie qui fait l'entrepreneur mais l'innovation qu'il utilise. Les musées « entrepreneurs innovateurs » vont à l'international en proposant des activités destinés à l'international et en créant un nouveau marché au-delà de ses frontières.

Les « entrepreneurs innovateurs » de l'enquête sont le Musée de l'Elysée, la Galleria degli Uffizi, le Centre Pompidou, le Science Museum, le Palazzo Strozzi, le Musée Picasso à Paris, le Vitra Design Museum, le The New Church (De Nieuwe Kerk), le Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci, le Musée départemental Matisse, le National Portrait Gallery, le Musée des Arts et Métiers, le Museum d'histoire naturelle de Toulouse, Hermitage Amsterdam, Historical Museum Basel et le Musée d'art moderne de la Ville de Paris.

3.2.3. Les « entrepreneurs conservateurs »

Les musées « entrepreneurs conservateurs » vont à l'international pour des raisons artistiques et scientifiques, pour être des acteurs de la diplomatie culturelle et, dans une moindre mesure, pour adopter une stratégie identique aux grands musées. Ils exportent leur collection au travers de prêts mais également leur savoir-faire relatif aux collections (recherche, restauration des oeuvres). Les activités ne sont pas rétribuées et elles sont contractualisées.

Le terme d'« entrepreneur conservateur » permet de mettre en lumière le caractère entrepreneurial de ces musées : si les activités ne sont pas nouvelles, celles-ci sont néanmoins échangées sur le marché international et de montrer que, contrairement aux « entrepreneurs innovateurs », l'objectif n'est pas de proposer des activités innovantes et de rechercher activement de nouveaux débouchés mais de pouvoir répondre favorablement à des demandes ayant trait à leur collection.

Ainsi, les « entrepreneurs conservateurs » font référence aux musées qui exportent des activités relatives à leur collection : la restauration ou encore la recherche. Les exports réalisés par les « entrepreneurs conservateurs » ne se font pas dans un cadre monétaire mais il peut exister une contrepartie à l'échange. Ainsi, les compétences liées à la gestion du musée ou à la conservation peuvent être échangées entre les musées. Yuko Okayama, responsable de la communication scientifique du Musée Miraikan, note dans un discours sur l'expérience d'un échange de personnel entre le Deutsche Museum et le Musée Miraikan à la conférence 2014 de Ecsite (*The European Network of Science centers, museums and institutes*) que cela facilite l'échange de connaissances entre les institutions. Cette activité n'est pas une source de revenus pour le musée.

Les musées « entrepreneurs conservateurs » n'ont pas de perspective économique liée à l'international. Il n'y a pas de revenus directs liés aux prêts, aux publications, ou autres partenariats et pas de dépenses spécifiques. Les transactions sont en très grande majorité sans aspect financier. De manière générale, le musée est dans une économie de demande : il attend d'être sollicité et ne développe pas de prospection active. Les stratégies de ces musées sont intrinsèquement liées à la personnalité du directeur. Les réponses à l'enquête montrent que le directeur répond aux demandes des contacts qu'il a établis lors de postes précédents.

Ces musées ont, en règle générale, entre 50 et 200 employés et ont entre 100,000 et 1M de visiteurs. Les « entrepreneurs conservateurs » faisant partie de l'enquête sont le Museum of Byzantine Culture, le Museo Davanzati, le Gradski muzej Novalja, le Museo Marini, le Museum of the Royal Tombs of Aigai, le Museummedia, le Berlinische Galerie, le Museo Galileo-Istituto e Museo di Storia della Scienza, le Rousse Regional Museum of History, le Serlachius Museums, le Panasonic Shiodome Museum, le Musée des beaux-Arts de Nancy, le Museum Plantin-Moretus/Print Room, le Muzej općine Jelsa, le Macro - Museo d'arte Contemporanea di Roma, le MAXXI, le Kestnergesellschaft.

3.2.4. Les « artisans »

Le musée « artisan » n'a pas de stratégie de développement à l'international. Il n'interagit pas ou peu avec d'autres musées à l'international. Il se trouve à la marge du marché

international des musées. En somme, le musée « artisan » a un degré d'internationalisation faible, ses activités internationales sont sporadiques et informelles. L'ACM montre qu'il s'agit d'un musée jeune (créé après 1970), ayant un faible nombre de visiteurs (moins de 100,000 par an) avec un nombre d'employés restreint. La faiblesse de l'internationalisation de leurs activités pourrait être due à leur petite taille économique.

Les « artisans » faisant partie de l'enquête sont la Galleria Nazionale de arte Moderna, le Vinkovci Municipal Museum, le Musée de l'Annonciade, le Musée Carnavalet, le Virginia Museum of Fine Arts, le Friends of Marsh Mill, l'Amsterdam Museum, le Zuiderzee Museum, le Croatian maritime museum Split.

Conclusion

Une revue de la littérature a permis de poser les postulats de notre enquête. Cette dernière a permis de recueillir de nouvelles données sur les stratégies des musées dans le monde. Si le faible échantillon de répondants ne permet pas de revendiquer une représentativité des réponses, la diversité des individus interrogés permet de mettre en lumière quatre types d'acteurs au regard de leurs comportements. Malgré des disparités au sein de chaque catégorie, inhérentes à la spécificité de chaque musée, les « élites », les « entrepreneurs innovateurs », les « entrepreneurs conservateurs » et les « artisans » forment le cadre analytique de l'internationalisation des musées. Nous avons décrit les comportements de ces acteurs au regard de leur stratégie d'internationalisation. Ainsi, les « élites » exportent des produits issus de leur collection et des produits construits à partir de leur savoir-faire, dans le cadre d'une économie monétaire ou d'une économie de troc. A contrario, les « artisans » n'exportent peu ou pas à l'international. Entre ces deux comportements extrêmes, les « entrepreneurs innovateurs » exportent des produits portant sur leur savoir-faire ou leur marque dans une économie monétaire et les « entrepreneurs conservateurs » exportent des produits portant sur leur collection dans une économie de troc.

Dans un second chapitre, nous analyserons ces données mises en lumière par l'ACM. Nous tenterons alors de définir les stratégies employées par les acteurs de ce marché et les caractéristiques du marché international des musées. Par ailleurs, l'analyse des rapports

d'activité des musées interrogés permettra de compléter l'interprétation des acteurs du marché international.

Chapitre 2

Les stratégies d'internationalisation des acteurs et le marché international des musées

Ce chapitre s'attache à analyser la représentation des modalités et des individus qu'a mis en lumière le premier chapitre. Cette analyse permet de mettre en évidence deux stratégies employées par les musées sur le marché international : de rentabilité économique et patrimoniale. La stratégie de rentabilité économique caractériserait l'export d'activités fondées principalement sur les actifs immatériels dans le cadre d'une économie monétaire (activités contractualisées et rétribuées). La stratégie patrimoniale se distinguerait par l'exportation d'activités déjà existantes au sein de l'institution, qui sont la résultante des fonctions patrimoniales du musée, dans le cadre d'une économie de troc (activités non rétribuées mais possibilité de « donnant-donnant »). Enfin, l'absence de stratégie internationale décrit une exportation nulle ou quasi nulle des activités du musée.

Dans un premier temps, nous allons décrire ces deux stratégies au regard des résultats de l'ACM. Puis, nous analysons les activités d'exportation des acteurs au regard de leurs rapports d'activité. Nous affirmons que les « élites » ont à la fois une stratégie de rentabilité économique et une stratégie patrimoniale. En effet, comme vu dans le Chapitre 1, ils participent ainsi à l'export de produits faits pour être exportés dans une économie monétaire et à l'export de produits préexistants dans une économie de troc. Les « entrepreneurs conservateurs » ont une stratégie d'internationalisation patrimoniale. Ils exportent des produits préexistants en lien avec les fonctions initiales du musée. Les « entrepreneurs innovateurs » sont des musées ayant une stratégie de rentabilité économique. Ils exportent des produits créés pour l'occasion dans une économie monétaire. Les « artisans » n'exportent peu ou pas d'activités.

Dans un troisième temps, nous définirons les caractéristiques du marché international des musées en utilisant l'analogie de l'oligopole à frange. Cette structure de marché, en concurrence imparfaite, est dominée par un petit nombre de musées « élites », formant un oligopole et contrôlant une vaste part du marché, et le reste est représenté par un grand

nombre de musées « entrepreneurs conservateurs» ou « entrepreneurs innovateurs », les « franges ». L'oligopole à frange, à savoir « la cohabitation de firmes de grande taille – les majors – avec une multitude de petites entreprises » au sein des industries culturelles n'est pas un concept nouveau (Paris, 2010, p.50). Il s'utilise particulièrement au sein des industries culturelles – comme l'édition (Stigler, 1965 ; Reynaud, 1982), la musique enregistrée (Benhamou, 2011 ; Sagot-Duvaurox, 2008) mais permet également de définir le marché international des articles de sport (Andreff, 2010) et le marché du luxe (Delpal et Jacomet, 2014).

1. Les stratégies d'internationalisation des musées

Les deux stratégies internationales des musées, la stratégie de rentabilité économique et la stratégie patrimoniale sont décrites au regard des raisons d'aller à l'international, du type de produits exportés, des modalités de transaction et enfin, des caractéristiques des acteurs (tableau 1). La description analytique des stratégies est complétée par l'étude des variables qui se sont avérées non discriminantes lors de l'ACM.

Tableau 1 : Comparatif des stratégies internationales des musées

	Stratégie de rentabilité économique	Stratégie patrimoniale	Absence de Stratégie
Raisons d'aller à l'international	Economique et non Artistique et scientifique	Diplomatie culturelle Adopter une stratégie Identique aux grands musées	
Type de produits exportés	Expositions internationales Commissariat d'exposition Muséographie Marque	Restauration des œuvres Recherche	Pas d'activité
Modalités des transactions	Activités rétribuées et contractualisées	Activités non rétribuées mais contractualisées	
Caractéristiques des acteurs	Plus de 1 million de visiteurs en 2012 Plus de 200 employés	Entre 100,000 et 1 million de visiteurs en 2012 Entre 50 et 200 employés	Moins de 100,000 visiteurs en 2012 Moins de 50 employés

1.1. La stratégie de rentabilité économique

Nous proposons de définir une stratégie de rentabilité économique à l'international par l'intérêt à profiter des avantages offerts par l'extension mondiale des marchés dans une économie monétaire. L'ACM permet de définir la stratégie de rentabilité économique à l'international au regard de quatre caractéristiques : les raisons d'adopter cette stratégie, les types de produits exportés, les modalités des transactions et les acteurs qui les portent.

Dans le cadre d'une telle stratégie, l'export est justifié par des raisons économiques : une mutualisation des revenus et/ou augmentation des revenus. Les activités exportées sont ainsi rémunérées par les partenaires internationaux. De plus, les musées poursuivant cette stratégie comptabilisent des dépenses et des recettes spécifiques à leurs activités internationales. Les activités comprennent les expositions itinérantes, le commissariat d'exposition, la muséographie, ou encore la marque du musée. Ces services sont adaptables aux marchés d'exportation et permet de prendre en compte l'hétérogénéité de ces marchés. Ces activités vont au delà des fonctions de conservation du musée. Nous allons analyser ces activités ultérieurement grâce aux rapports d'activité des musées interrogés. La stratégie de rentabilité économique implique des échanges monétaires, à savoir des échanges monétarisés dont la rémunération est définie dans un contrat. Les activités sont rétribuées et contractualisées.

D'après l'ACM, les musées adoptant cette stratégie ont plus de 1 million de visiteurs, et ont plus de 200 salariés et sont gérés de manière autonome. Ce sont des musées de grande taille. Ces institutions sont en majorité des institutions gérées de manière autonome.

La stratégie de rentabilité économique définit l'export d'activités spécifiques destinées aux musées internationaux. Ce modèle a une contrainte humaine : la charge de travail est importante. Le Musée des Beaux-Arts de Montréal précise ainsi que la charge de travail a triplé avec l'accroissement du nombre d'exportations des expositions à l'international⁸⁰. Par ailleurs, selon Alexandre Colliex, certains musées, notamment les musées français ont un

⁸⁰ Musée des Beaux-Arts de Montréal, rapport d'activité, 2013/14.

plafond d'emplois à respecter⁸¹. Ils ne peuvent aisément embaucher un nouvel employé pour exploiter les marques et l'ingénierie culturelle à l'international.

1.2. La stratégie « patrimoniale »

Au regard de l'ACM réalisée, nous pouvons définir la stratégie « patrimoniale » comme une volonté d'exporter des activités faisant partie des fonctions initiales du musée dans une économie de troc. Ces activités ne sont pas créées pour être exportées, elles sont préexistantes à la stratégie d'internationalisation du musée. La stratégie « patrimoniale » implique des échanges non monétaires entre les partenaires, fondés sur le principe du « donnant-donnant ». Ainsi, la stratégie de rentabilité économique et la stratégie « patrimoniale » ne s'opposent pas. De la même manière que pour la stratégie de rentabilité économique, la stratégie « patrimoniale » peut être définie au regard de plusieurs caractéristiques : les raisons d'aller à l'international, le type de produits exportés, les modalités de transaction et les caractéristiques des acteurs.

Les musées ayant une stratégie « patrimoniale » vont à l'international pour des raisons diplomatiques, et dans une moindre mesure, pour adopter un comportement similaire aux autres institutions. Cette stratégie est adoptée dans le but de devenir un acteur de la politique culturelle internationale.

Les musées adoptant une stratégie patrimoniale exportent des biens et des services directement liés aux collections du musée. Il s'agit des objets de la collection (prêts à des institutions internationales) et du savoir-faire lié aux objets, la restauration et la recherche autour de ses collections. Les activités internationalisées sont relatives aux fonctions initiales du musée. En effet, la recherche et la conservation de la collection sont deux des missions principales du musée. Ces deux notions apparaissent dès la seconde définition proposée par l'ICOM :

⁸¹ Entrevue d'Alexandre Colliex, Délégué au développement international de 2006 à 2014 au Centre Pompidou puis Directeur du développement et des relations internationales à la Fondation Giacometti, avec l'auteure, 16 mai 2013.

« Le mot musée désigne ici tout établissement permanent, administré dans l'intérêt général en vue de conserver, étudier, mettre en valeur par des moyens divers et essentiellement exposer pour la délectation et l'éducation du public un ensemble d'éléments de valeur culturelle : collections d'objets artistiques, historiques scientifiques et techniques, jardins botaniques et zoologiques, aquariums. » Article 2, Statuts de l'ICOM, juillet 1951.

Ainsi, la stratégie « patrimoniale » implique de proposer son savoir-faire en matière de restauration des oeuvres et d'internationaliser sa recherche. Cette stratégie implique des transactions dans une économie de troc : les biens et services sont fournis gratuitement ou rémunérés par un échange. En effet, si ces musées contractualisent leurs partenariats internationaux, les transactions de biens et services ne sont pas monétarisées. L'export de ces activités ne fait pas l'objet de transactions financières. S'il fait l'objet d'une autre forme de rémunération, il peut s'agir d'un échange entre les institutions comme le prêt d'un objet ou la restauration d'une oeuvre⁸².

D'après l'ACM, la majorité des musées adoptant cette stratégie ont entre 100,000 et 1 million de visiteurs, et comptent entre 50 et 200 salariés. Ce sont des musées de taille moyenne. Il s'agit ainsi des musées « entrepreneurs conservateurs ». La représentation des individus montre également que les musées « élites » adoptent cette stratégie.

Ainsi, cette stratégie comprend des échanges non monétaires entre les institutions muséales et s'appuie principalement sur deux activités du musée : recherche et restauration des œuvres. Cette stratégie met en lumière une absence de volonté d'innover pour l'international de la part de institutions exportatrices. En effet, les seules activités exportées relèvent d'activités pré-existantes à la stratégie d'internationalisation.

⁸² Voir Chapitre 1.

1.3. Variables non discriminantes

Deux variables n'ont pas d'incidence sur l'ACM : aller à l'international pour augmenter et diversifier son public et la fonction de prêt. Ni les entretiens d'enquête ni les résultats de cette dernière ne nous permettent de préciser l'impact de ce facteur sur la décision d'aller à l'international. En effet, 25 musées (45,45%) ont décidé d'aller à l'international pour augmenter leurs publics et pour 30 musées (54,55%), ce n'est pas le cas.

Le prêt des œuvres d'une collection à une autre institution muséale dans le cadre d'une exposition temporaire est une activité commune. Le questionnaire entrepris confirme cette hypothèse. 74,55% des musées interrogés ayant entrepris une stratégie internationale prêtent ou échangent temporairement des œuvres dans le cadre de collaborations avec d'autres organisations. Il existe un réel engouement pour les prêts d'œuvres de la part de l'ensemble des musées. Ainsi, le British Museum se présente comme le musée prêtant le plus d'œuvres de sa collection à l'international⁸³. En 2012/13, il a prêté 2,328 objets à l'international⁸⁴. En 2014/15, 1600 objets à 91 institutions en dehors du Royaume-Uni⁸⁵. Le Louvre a prêté en 2013 1284 œuvres à des musées de pays étrangers. En 2014, seulement 599 œuvres.

En somme, l'ACM a permis de mettre en lumière deux stratégies d'internationalisation distinctes : celle de rentabilité économique et celle patrimoniale et d'en déterminer les caractéristiques. Nous allons désormais analyser les activités exportées dans le cadre de la stratégie de rentabilité économique.

⁸³ British Museum, Rapport d'activité, 2013/14.

⁸⁴ Idem.

⁸⁵ British Museum, Rapport d'activité, 2013/14.

2. Interprétation et comparaison des activités des acteurs au regard de leur rapports d'activité

La description des acteurs et l'analyse de leurs rapports d'activité permettent de préciser les stratégies mises en lumière par l'ACM et les caractéristiques du marché international. Nous avons complété l'analyse des activités internationales décrites dans les rapports d'activité de 13 musées interrogés, qui ont accepté d'être mentionnés dans cette enquête, lorsqu'ils étaient disponibles en langue française ou anglaise (annexe 6). Ceux-ci relevaient soit des musées « élites », soit des musées « entrepreneurs innovateurs ». Ainsi, nous avons analysé les rapports d'activité des musées qualifiés par l'ACM « élites » suivants : le British Museum (Londres, Royaume-Uni), le Musée des Beaux-Arts (Montréal, Canada), le Musée du Louvre (Paris, France) et le Victoria & Albert Museum (Londres, Royaume-Uni). Nous avons également analysé les rapports d'activité des musées qualifiés par l'ACM d'« entrepreneurs innovateurs » : le Center for Fine Arts Brussels (Bruxelles, Belgique), le Centre Pompidou (Paris, France), le Musée de l'Elysée (Lausanne, Suisse), le Musée des Arts et Métiers (Paris, France), le Museum d'histoire naturelle (Toulouse, France), le Palazzo Strozzi (Florence, Italie), le Van Gogh Museum (Amsterdam, Pays-Bas), Rijksmuseum (Amsterdam, Pays-Bas), et le Science Museum (Londres, Royaume-Uni). Les rapports permettent de mettre en lumière les différences entre les activités exportées par les musées « élites » et les musées « entrepreneurs innovateurs ». Ces acteurs exportent des produits distincts : les produits clé en main ou sur mesure ; préexistants ou innovants.

2.1. Produits clé en main : une activité privilégiée de la stratégie de rentabilité économique

L'analyse des rapports d'activité montre que la stratégie de rentabilité économique – mise en œuvre par les « élites » et les « entrepreneurs innovateurs » – implique l'export de produits clé en main : des expositions internationales, des formations clé-en-main et des franchises.

2.1.1. Les expositions internationales

Une exposition internationale, rappelle-t-on, peut se définir par une exposition d'œuvres dans plusieurs institutions à travers le monde pendant un temps déterminé. L'exposition peut faire l'objet d'un des trois modèles d'internationalisation : l'export d'une exposition clé en main, la coproduction et la coréalisation (Amsellem, 2013).

Les expositions clé-en-main sont communes parmi les musées « élites » et « entrepreneurs innovateurs ». Souvent appelées « vaches à lait » par les professionnels, ces expositions n'ont peu ou pas de coûts de production, uniquement des revenus (Amsellem, 2013). Un des musées « élites », le British Museum, propose une exposition itinérante depuis 2010 « *A History of the World in 100 Objects* » (Une histoire du monde en 100 objets). Cette exposition, inspirée par un *podcast* de la BBC radio 4, a réuni 100 objets des quatre coins du monde, sauf un objet du pays où se situe le musée d'accueil. Elle regroupait des histoires sur la religion, l'empire, la science, l'art, la gastronomie et le divertissement⁸⁶. Ainsi, s'il s'agit d'un produit clé en main, qui s'adapte à chaque musée. Par ailleurs, lors de sa rénovation, le Musée Picasso à Paris, définit par l'ACM comme un musée « entrepreneur innovateur », a décidé d'exporter deux expositions clé en main, la première sur les chefs d'œuvres de la collection et la seconde avec davantage de photos, vidéos et de peintures plus mineures, alors que le musée était fermé pour rénovation. Anne Baldassari, alors Présidente du Musée Picasso, a initié le projet et, entre 2008 et 2012, a vendu ces expositions à 18 institutions (Amsellem, 2013).

La faculté d'itinérance peut différer selon la nature des œuvres exportées. Ainsi, le musée de l'Élysée (Lausanne) adapte son type de montage avec la nature des œuvres qu'il expose : la photographie. Le musée a ainsi débuté une tournée mondiale d'une exposition sur le photographe suisse Jean Mohr en juin 2013. En 2014, la tournée avait déjà compté plus de 45 étapes. La nature de cette exposition permet d'être présentée dans des établissements divers (musées, festivals, bibliothèques, ambassades, sénats et parlements, etc.). En effet, cette exposition se transmet dans une clé USB⁸⁷ qui comprend un tutoriel de création de l'exposition et 4 dossiers. Le premier est composé des photographies à imprimer (la clé

⁸⁶ British Museum, Rapport d'activité, 2012/13.

⁸⁷ Exposition Jean Mohr, Musée de l'Élysée, Clé USB.

intègre un logiciel qui empêche l'impression pirate de ces fichiers) et des textes qui les accompagnent. Le second fichier comprend la scénarisation de l'exposition. Le troisième fichier intègre tous les éléments nécessaires à la communication en interne de l'établissement et en externe. Le dernier fichier concerne le démontage de l'exposition. Deux cas de figure se présentent. Si l'exposition ne fait pas d'autres étapes dans le pays d'accueil, toutes les photographies et tous les textes sont à détruire. La structure d'accueil doit envoyer au Musée de l'Élysée des preuves de destruction sous la forme de morceaux de tirage. Dans le cas où l'exposition fait d'autres étapes dans le pays d'accueil ou un pays voisin, les tirages et les textes sont à transporter par des professionnels. A la fin de la tournée, ceux-ci sont à détruire comme dans le premier cas. Les caractéristiques de l'exposition permettent une large diffusion rapide et simultanée de cette exposition. Ainsi, le musée de l'Élysée profite de la nature reproductible de l'œuvre grâce à l'accord du photographe ou des ayants droits concernant la reproduction du travail. Le statut du tirage d'exposition a les mêmes caractéristiques qu'un original mais n'a aucune valeur marchande et doit être détruit à la fin de l'exposition ou de sa tournée.

On peut également noter l'augmentation du nombre de visiteurs de la collection grâce aux expositions internationales. Les deux expositions du musée Picasso ont été visitées par 4 millions de personnes en quatre ans (Amsellem, 2013). Avant sa rénovation, le musée recevait 500,000 visiteurs par an⁸⁸. Ainsi, l'itinérance a permis de doubler le nombre de visiteurs annuels des collections du musée Picasso alors que le musée était fermé. Le British Museum précise dans ses rapports d'activité le nombre de visiteurs de chaque exposition exportée, ce qui montre l'importance accordée à l'augmentation de son public. A titre d'exemple, plus de 210,000 personnes ont visité la nouvelle version de l'exposition itinérante du British Museum « A History of the World in 100 Objects » depuis avril 2014. L'itinérance de « The Body Beautiful in Ancient Greece » (le corps beau en Grèce antique) également produite par le British Museum, a attiré 1,7 million de visiteurs en 6 ans et 12

⁸⁸ « Le musée Picasso en pleine métamorphose pour une réouverture mi-2013 », 22 novembre 2011, L'Express.

Lien : http://www.lexpress.fr/actualites/1/culture/le-musee-picasso-en-pleine-metamorphose-pour-une-reouverture-mi-2013_1053959.html

musées. Le Louvre précise qu'en 2012, les 15 expositions organisées à l'extérieur du musée ont attiré 1,486,000 visiteurs, en 2013, 13 expositions organisées à l'étranger ont attiré 2,600,000 visiteurs.

2.1.2. Programme de formation internationale

Les musées ayant une stratégie de rentabilité économique proposent des cours clé en main à destination des professionnels des musées. Par exemple, le British Museum propose des programmes de formation « International Training Programme » qui implique des visites du musée (et de musées partenaires au Royaume-Uni), la promotion des « bonnes pratiques » muséales et invite des professionnels de Chine, Egypte, Inde, Irak, Kenya, Liban, Libye, Mexique, Nigéria, Pakistan, Palestine, Soudan, Tanzanie et Turquie.

2.1.3. La franchise

Sur le plan international, la marque peut être vendue à d'autres entités sous forme de franchises par les musées « élites ». En effet, le seul musée identifié dans le cadre de l'ACM comme « entrepreneur innovateur » qui exporte sa marque sous forme de franchise est le Centre Pompidou. La franchise se définit par un contrat portant sur l'ouverture d'antennes muséales sur de nouveaux marchés, et ce en minimisant les contraintes financières liées à la croissance ou à l'implantation locale (Mencarelli, 2008). Il s'agit d'un produit clé en main qui implique la location d'œuvres et l'utilisation d'une marque. La franchise implique pour l'un des acteurs un risque d'image et pour l'autre un risque économique. Pour Françoise Benhamou, les antennes s'inscrivent à la fois dans une logique muséale (montrer des œuvres qui sont en réserve) et une logique économique (revitaliser des régions désindustrialisées en développant le tourisme) (Benhamou, 2012).

Nous prendrons pour exemple l'expansion de la fondation Guggenheim, emblématique du développement de franchises muséales. Richard Armstrong, directeur du musée Salomon R. Guggenheim et de la Fondation, parle de « réseau global », de la « constellation Guggenheim »⁸⁹. Thomas Krens, directeur du Guggenheim entre 1988 et 2008, a mis en

⁸⁹ Rapport annuel du Guggenheim, 2010.

œuvre cette stratégie à son arrivée. Il s'agissait de surmonter la mauvaise allocation des ressources du fait des œuvres d'art entassées dans les réserves (Heilbrun et Gray, 1993) et d'augmenter de façon drastique leurs revenus. « L'idée est désormais de développer les finances, la collection et la réputation d'un musée grâce à l'expansion internationale » précise Thomas Krens⁹⁰ (Sylvester, 2009, p.121). Les musées faisant partie de ce réseau international - Bilbao, Venise, et bientôt Abu Dhabi, Helsinki, ... - utilisent ce nom grâce à une licence. La franchise capitalise sur la marque à l'échelle mondiale. David Dolan parle de marque globale - comme symbole d'une nouvelle ère de la mondialisation (Dolan, 1999). La stratégie de Thomas Krens est d'utiliser l'intérêt pour les musées Guggenheim existants comme levier de marque pour ouvrir de nouveaux musées (Hyland et King, 2006).

Le partage des risques financiers s'illustre par l'exemple de Bilbao. Le contrat entre la région autonome et la Fondation⁹¹, signé en 1991, mentionne \$20 millions pour l'utilisation de la marque pendant vingt ans, avec une possibilité de l'étendre pendant 75 ans. L'organisation locale garantit en outre un minimum d'investissement pour l'achat de nouvelles œuvres d'art, et la Fondation Guggenheim a un droit de regard sur la gestion interne des œuvres d'art prêtées. C'est elle qui a choisi l'architecte du bâtiment, Frank Gehry, le même réalisant le Musée Guggenheim à Abou Dhabi. La fondation Guggenheim a accordé aux Basques les droits exclusifs sur les bénéfices d'exploitation des billets vendus et sur la vente de produits dérivés, qui inclut les produits Guggenheim comme des cartes postales, t-shirts... Par ailleurs, il est stipulé qu'un accord préalable des autorités basques est nécessaire à toute ouverture d'un nouveau Guggenheim en Europe (Skylakakis, 2005).

Ce sont la crise industrielle, le terrorisme séparatiste, le taux de chômage élevé - 25 % de la population active - qui ont conduit les pouvoirs publics à acheter la licence de la fondation Guggenheim. Ils ont dépensé \$200 millions pour la construction du bâtiment et le budget de

⁹⁰ Citation originale « the idea now was to grow a museum's finances, collection, and reputation through international expansion ».

⁹¹ Le ministre basque de la culture, le chef de l'exécutif du conseil provincial de Biscaye, et un représentant du conseil d'administration de la Fondation Guggenheim ont signé le contrat « Développement et programmation pour le Musée Guggenheim de Bilbao », à New York en Décembre 1991 (Sylvester, 2009).

fonctionnement et d'investissement s'est élevé à \$374 millions entre 1997, année d'ouverture du musée et 2007 (Plaza, 2008). Si la fondation Guggenheim prend le risque d'associer sa marque à un nouveau projet, le risque financier est principalement porté par Bilbao. Plus de visiteurs, valorisation de Bilbao comme ville culturelle : les résultats ne se font pas attendre. L'année de l'ouverture, le musée reçoit 1,3 million de visiteurs au lieu des 400,000 attendus⁹². Neuf millions de personnes ont visité le musée entre 1997 et 2006⁹³. En 2011, 962 358 visiteurs ont visité le musée⁹⁴. En 2009, les retombées économiques s'élèvent à €185 millions. L'effet Bilbao fait des envieux⁹⁵. Néanmoins, la « classe créative », à savoir « les personnes travaillant dans les sciences et l'ingénierie, l'architecture et le design, l'éducation, les arts, la musique et le divertissement, et dont la fonction économique est de créer de nouvelles idées, de nouvelles technologies et de nouveaux contenus créatifs⁹⁶ » (Florida, 2012, n.p.), se fait attendre. En effet, peu de nouvelles entreprises ont été créées depuis l'ouverture du musée (Gomez et Gonzalez, 2001).

⁹² Chiffres données par le directeur général du musée Guggenheim Bilbao, Juan Ignacio Vidarte, dans un article « Avant-propos au Guggenheim Bilbao », numéro spécial de Connaissance des arts, 1999.

⁹³ « The Bilbao Effect : From Poor Port to Must-See City. » The Art Newspaper, No 184 (Décembre 2007), 32-33.

⁹⁴ « Number of visitors to Guggenheim Bilbao up 6,000 visitors in 2011 », <http://www.eitb.eus/> 1 mars 2012.

⁹⁵ L'effet de levier de la dépense culturelle publique sur le PIB est régulièrement démontré (par exemple l'étude Tera Consultants pour le Forum d'Avignon 2011) et différents pays ont fait le pari pour pallier la désindustrialisation. « A Manchester ou dans la Ruhr, la politique des grands équipements culturels a renversé l'image des lieux, et permis une vraie reconversion. Vue de l'étranger, l'implantation d'un grand musée permet de mettre une ville sur une carte. Soudain, Lens ou Metz ont émergé, on les a situés » selon Bruno Lusso, docteur en géographie à l'université de Lille-I dans un entretien avec Claire Bommelaer pour Le Figaro « Les Musées en province, le succès n'est pas automatique », 20 décembre 2013.

⁹⁶ Citation originale « I define the core of the Creative Class to include people in science and engineering, architecture and design, education, arts, music and entertainment whose economic function is to create new ideas, new technology, and new creative content ».

Néanmoins, l'effet Guggenheim - ou l'effet Bilbao - incite les villes et les gouvernements à acheter la licence Guggenheim⁹⁷. Thomas Krens, directeur de la fondation Guggenheim jusqu'en 2008, soutenait cette stratégie d'expansion et soulignait qu'il la développerait, ville par ville (Sylvester, 2009). Plusieurs avantages de cette stratégie ont été mis en lumière : les réserves new-yorkaises d'œuvres diminuent (puisqu'envoyées à travers le monde), les œuvres d'art sont davantage au contact des publics, des économies d'échelle émergent grâce aux opérations internationales, et la licence – qui comprend la location de la marque mais également le savoir-faire et l'expertise de la fondation – devient un revenu considérable et durable. Comme l'a souligné Thomas Krens, son travail était de « gérer une marque et cette marque c'est Guggenheim⁹⁸ » (Sylvester, 2009, p.117). Si le Guggenheim est « le musée d'art moderne ayant l'ambition la plus globale et la présence la plus internationale⁹⁹ » (Sylvester, 2009, p.113), de nombreux risques ont déjà été mis en évidence au sujet de cette expansion rapide : le Guggenheim peut perdre le contrôle de sa collection, l'art lui-même est à risque lorsque les œuvres voyagent pour faire tourner le stock¹⁰⁰.

L'Hermitage Amsterdam est un autre exemple. Ce musée est la conséquence directe de la stratégie internationale de la marque Hermitage. En effet, l'Hermitage loue l'utilisation de sa marque à Dutch Stichting Hermitage aan de Amstel pour 1€ par visiteur. Tout comme l'institution Guggenheim, l'Hermitage développe des partenariats et installe des antennes à l'international. A côté d'Amsterdam, ils ont ouvert un musée à Ferrara en Italie et à Kazan en Russie. Ils vont en ouvrir à Barcelone (date d'ouverture non connue) et négocient pour un à Vilnius conjointement avec le Guggenheim. Néanmoins, toutes les filiales ne sont pas un

⁹⁷ Un Guggenheim dessiné par Franck Gehry ouvrira à Abu Dhabi (Emirats Arabes Unis) aux côtés du Louvre, un autre à Helsinki (Finlande).

⁹⁸ Citation originale : « Manage a brand and this brand is Guggenheim ».

⁹⁹ Citation originale « The modern art museum with the most global ambition and global presence is the Guggenheim ».

¹⁰⁰ Kimmelman, Michael. 14 octobre 1990 « ART VIEW; What on Earth Is the Guggenheim Up To? », The New York Times. Lien : <http://www.nytimes.com/1990/10/14/arts/art-view-what-on-earth-is-the-guggenheim-up-to.html?pagewanted=all>

succès : le Musée de l'Hermitage-Guggenheim à Las Vegas a fermé le 11 mai 2008 ainsi que celui de Berlin en 2013. Les « Hermitage Room » au Somerset House de Londres ont clos définitivement leurs portes en novembre 2007 en raison du nombre faible de visiteurs.

Par ailleurs, le centre Pompidou offre des modèles de franchises temporaires. Ces « Centres Pompidou provisoires » sont des galeries Pompidou au sein de musées et d'institutions existants. Le premier en date, à Malaga, porte sur une durée de cinq ans renouvelable. La Mairie de Malaga précise qu'elle verse, en échange de cette collaboration, « *un million d'euros par an au musée parisien* » (n.p.)¹⁰¹. Le contrat inclut la location de soixante-dix oeuvres de la collection permanente ainsi qu'une exposition temporaire par an d'ores et déjà montrée à Paris. Ce type d'offre n'est pas uniquement proposé aux structures muséales mais également aux centres commerciaux ou des monuments historiques qui ne présentent pas forcément les conditions idéales d'exposition des oeuvres¹⁰². Par exemple, il est aujourd'hui courant que les grands magasins japonais aient un espace d'exposition appelé « musée ». Ils sont demandeurs d'experts et spécialistes pour y attirer le grand public (Takashina, 1996). Ce produit clé en main associe utilisation de marque, location d'œuvres et apport en expertise.

Le Victoria & Albert Museum a également ouvert une antenne à Dundee en Ecosse. Il s'agit d'une collaboration de 25 ans entre le V&A et la mairie de Dundee, les universités de Dundee et de Abertay Dundee, et Scottish enterprise depuis 2012. Le gouvernement écossais a contribué à ce projet à hauteur de £15 millions (sur un budget total de £45 millions).

Le modèle de franchises n'est pas l'apanage de tous les professionnels des musées. Au sein même du Guggenheim, Peter B. Lewis, Président de la fondation et grand donateur du musée a démissionné en 2005 en invoquant des différences d'opinion avec Thomas Krens. Selon Peter B. Lewis, il fallait moins s'étendre à l'international et davantage se concentrer sur le musée à New York (Rykner, 2008). Directeur de la fondation Guggenheim depuis 2008, Richard Armstrong est lui-même dubitatif sur la multiplication des licences Guggenheim à travers le monde (Ginsburgh et Mairesse, 2013). Jean Clair appuie cette critique : « L'audace

¹⁰¹ Lesauvage, Magali, « Le Centre Pompidou mobile, c'est fini », Exponaute, 17 mai 2013.

¹⁰² Idem.

de Thomas Krens est d'avoir préféré l'*entertainment business* à l'*entertainment*, jusqu'à faire disparaître l'idéal premier, l'*enlightment* » (Clair, 2007, n.p.). Par ailleurs, si le British Museum a été approché par l'Emirat d'Abu Dhabi pour ouvrir une antenne, celui-ci a décliné en préférant un partenariat où le personnel du musée britannique aiderait les émiratis à construire leur propre musée. Le risque est moins élevé pour le British Museum car il s'agit uniquement d'un contrat de prestation de service, sans partage de risque d'image.

Outre les produits clés en main, comme les expositions, les formations et les franchises, les services sur mesure destinés à l'export sont proposés par les musées « élites » et les musées « entrepreneurs innovateurs » dans le cadre d'une stratégie de rentabilité économique.

2.2. Le service sur mesure : un produit adapté aux échanges internationaux

Le service sur mesure, également appelé « artisanat sur mesure » par les professionnels¹⁰³, est un service « à la demande » (par opposition au service « clé en main ») créé à partir des actifs matériels et immatériels. Le musée développe des activités de services sur mesure lorsqu'il propose à d'autres musées un service à définir entre les deux acteurs. Le service sur mesure est exporté dans le cadre d'une stratégie de rentabilité économique. Ce service implique un accord contractuel entre deux parties, deux institutions muséales. Le service sur mesure peut porter sur des expositions, des services d'ingénierie comme la numérisation des collections¹⁰⁴, de la formation et de la location de marque.

¹⁰³ Entretien avec Alexandre Colliex, alors directeur des affaires internationales du Centre Pompidou, 2013.

¹⁰⁴ Numériser la collection et mettre le résultat en ligne permettrait d'accroître la disponibilité des œuvres. Les visiteurs et les professionnels n'ont plus à se déplacer pour connaître le contenu des collections d'un musée. Nous pouvons supposer qu'à moyen terme cette numérisation permettrait d'augmenter la reconnaissance des œuvres de cette collection. Les chercheurs seraient alors plus susceptibles d'être intéressés par les objets de la collection, et les musées auraient tendance à demander plus de prêts et de collaborations.

Le service sur mesure s'est développé au sein des musées occidentaux en plusieurs temps. Pour prendre l'exemple du Centre Pompidou, le musée n'avait que deux clients dans les années 1990, deux groupes de médias japonais (Asahi et Yomiuri) qui lui achetaient des expositions internationales. Et ce sont eux qui sont venus demander au Centre de leur fournir des expositions. Lors de la crise économique asiatique en 2003, la demande devint rapidement nulle. C'est ainsi qu'un changement de stratégie s'est opéré : il s'agissait de passer d'une économie de demande à une économie d'offre. Ainsi, le musée ne serait plus dépendant des demandes de quelques clients mais pourrait prospecter avec une gamme de services et de produits. Le Centre Pompidou a ainsi développé une offre avec des segments moins prisés, des différentes gammes d'expositions, et cela accompagné d'une prospection élargie. Cette stratégie a permis de proposer une offre basique personnalisable en fonction des demandes du client. Cette stratégie a eu deux conséquences pour le Centre Pompidou. Cela a permis d'avoir de nouveaux clients au Brésil mais aussi en Chine et donc de générer une augmentation significative des recettes et dans un second temps d'accroître une visibilité accrue de la marque « Centre Pompidou ».

Un exemple du service sur mesure est la collaboration entre le V&A et le China Merchant Group pour l'ouverture d'un musée à Sheikou¹⁰⁵. Le projet, défini conjointement par les institutions, est de créer un musée qui comprendra une galerie semi-permanente labélisée « V&A ». Les employés échangent régulièrement afin de partager le savoir-faire de l'institution. Autre exemple, la Réunion des Musées Nationaux – Grand Palais (RMN-GP), établissement public sous la tutelle du Ministère de la Culture et de la Communication, propose des services liés à l'organisation d'expositions temporaires comme l'estimation et le suivi du budget, des propositions d'itinérance, la recherche de mécènes, la gestion des prêts facilités par les relations de confiance établies avec le réseau mondial des musées et les collectionneurs privés, le contrôle du transport et de l'assurance des œuvres, la consultation d'architectes scénographes, la vérification de la conformité aux normes de sécurité, le suivi du montage et du démontage, l'accompagnement éditorial, l'accompagnement *merchandising* ou encore la communication¹⁰⁶. Nous détaillons trois activités exportées

¹⁰⁵ Cette collaboration est analysée plus précisément dans l'étude de cas sur le V&A.

¹⁰⁶ Site Internet de la RMN-GP. Lien : <http://www.rmn.fr/accompagner-vos-projets>

comme service sur mesure : les expositions, l'ingénierie culturelle, les programmes de formation sur mesure.

2.2.1. Expositions sur mesure

La stratégie de rentabilité économique implique l'exportation d'expositions réalisées sur mesure pour un partenaire à l'international. Dans ce cadre, une institution muséale crée une exposition pour son partenaire en fonction des demandes de ce dernier. Par exemple, le Louvre poursuit un partenariat pluriannuel établi depuis 2010 avec la Fondation La Caixa. Dans ce cadre, Le Louvre a envoyé en Espagne trois expositions en 2012, « Egypte copte. Collections du musée du Louvre », « Delacroix. De l'idée à l'expression », et « Le Louvre à Thessalonique »¹⁰⁷.

2.2.2. Ingénierie culturelle

La stratégie de rentabilité économique comprend l'export d'un savoir-faire vendu au titre d'ingénierie culturelle dans le cadre des services sur mesure.

« L'ingénierie culturelle est la capacité d'apporter des solutions optimales, en termes de qualité, de coûts et de délais, aux demandes exprimées par les partenaires de la vie culturelle pour la définition d'objectifs, la mise en œuvre de programmes, la mobilisation de financements et la réalisation technique de projets. » (Mollard, 1994, p. 1).

Ces actifs n'ont plus uniquement une valeur marchande pour les entreprises privées spécialisées dans les musées comme Lord Consulting (Canada), Agenda (France) ou Reach Advisors (Etats-Unis). Ils ont désormais une valeur marchande pour les musées eux-mêmes. Alain Seban, Président du Centre Pompidou de 2007 à 2015, précise le potentiel de cette valeur marchande : « Au-delà des expositions, il existe des champs nouveaux en matière d'expertise et d'ingénierie pour les pays émergents qui souhaitent concevoir des lieux culturels et des parcours de médiation pour des publics novices. Ce sont de nouveaux

¹⁰⁷ Le Louvre, Rapport d'activité, 2012.

territoires à conquérir »¹⁰⁸. En terme de savoir-faire, ces musées exportent le commissariat d'exposition et la muséographie.

Par exemple, le British Museum accompagne le Zayed National Museum à Abu Dhabi sur tous les aspects nécessaires pour construire un nouveau musée. Gouvernance, contenu des collections, programme d'exposition et d'événements ... Les équipes du British Museum opèrent un transfert de compétences aux équipes du Zayed National Museum¹⁰⁹. Le British Museum conseille également National Museum de Oman, le King Abdulaziz Centre for World Cultures en Arabie Saoudite, et le nouveau Basrah Museum en Irak¹¹⁰ et depuis 2014, l'amélioration du musée Sarnath (avec le Musée Getty)¹¹¹. De la même manière, le Louvre contribue à la rénovation de la salle de Carthage du musée Bardo. L'équipe scientifique collabore avec les équipes du musée tunisien pour nettoyer et mettre en place des sculptures de la salle. Alain Seban redéfinit même la notion de musée au regard de cette nouvelle fonction d'exportation de l'ingénierie : « Hier, le musée était d'abord un bâtiment. Aujourd'hui, c'est un hub. Nous sommes capables d'opérer un transfert de compétences » ; « ce n'est pas le prêt des tableaux qui est rétribué mais l'ingénierie culturelle du Musée national d'art moderne »¹¹² (n.p.).

Le service sur mesure peut impliquer la location de marque en plus de l'ingénierie culturelle. La collaboration porte non seulement sur un apport en expertise mais également sur l'utilisation d'une marque. Ce service de grande ampleur a, selon les rapports d'activités des musées interrogés, vocation à soutenir la création ou l'extension d'un musée. L'Agence France-Museum (AFM) est un exemple type de service sur mesure combinant ingénierie

¹⁰⁸ Compte-rendu de l'audition d'Alain Seban par la commission de la culture, de l'éducation et de la communication du Sénat le 11 mars 2013, n.p.

Lien : <http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20130311/cult.html>

¹⁰⁹ British Museum, Rapport d'activité, 2012/13.

¹¹⁰ British Museum, Rapport d'activité, 2013/14.

¹¹¹ British Museum, Rapport d'activité, 2014/15.

¹¹² Benhamou-Huet, Judith, « Les patrons de musée : nouveaux maîtres de la culture mondialisée », Les Echos, 22 octobre 2013.

culturelle et marque. En effet, l'exportation de la marque et du savoir-faire du Louvre à Abu Dhabi est gérée par l'AFM, qui a obtenu un contrat de prestation de service. Le contrat engage les Emirats, l'Etat français et douze d'organisations publiques françaises¹¹³. L'AFM a été créée en 2007 suite à un accord entre les deux Etats. Elle est souvent citée comme une étude de cas typique pour quiconque s'intéressant à de nouvelles collaborations internationales entre les musées (Maquart, 2010). Le contrat d'un milliard d'euros comprend l'utilisation de la marque Louvre pendant 30 ans et deux phases de collaboration mettant à l'honneur les actifs immatériels du Louvre et ceux des organisations patrimoniales partenaires. Avant l'ouverture, l'organisation doit travailler avec l'équipe de Jean Nouvel (architecte du bâtiment sur l'île de Saadiyat) autour de la conception du bâtiment pour adapter le projet aux besoins du musée, former le personnel de surveillance, choisir les prêts, les expositions, proposer du conseil en surveillance et étudier la stratégie des publics. De plus, des formations sur mesure sont proposées aux jeunes professionnels émiriens conjointement avec l'École du Louvre, l'Université de Paris IV Sorbonne et l'Institut National du Patrimoine. Enfin, le conseil scientifique de l'AFM, présidé par Jean-Luc Martinez (également Président directeur du musée du Louvre), établit la programmation des expositions temporaires. La première année, le commissariat des expositions est assuré par le musée du Louvre, le musée d'Orsay, la Bibliothèque nationale de France et le musée du quai Branly. Après l'ouverture, l'Agence organisera pendant dix ans les prêts d'œuvres d'art¹¹⁴. En outre, elle doit produire quatre expositions par an pendant les quinze premières années suivant l'ouverture du musée (Maquart, 2010). La plupart du budget est allouée aux

¹¹³ Le musée du Louvre, Centre Pompidou, Musée d'Orsay, Bibliothèque Nationale de France, Musée du Quai Branly, Réunion des musées nationaux – Grand Palais, Musée et Domaine national de Versailles, Musée Guimet, Musée Rodin, Ecole du Louvre, Domaine national de Chambord et l'Agence France Museum font partie de ce partenariat. Des administrations publiques font également partie de cette organisation : ADTCA (Abu Dhabi Tourism & Culture Authority), Saadiyat Cultural District Abu Dhabi, TDIC (Tourism Development & Investment Company), les Ateliers Jean Nouvel, le Ministère de la Culture et de la Communication, le Ministère des Affaires étrangères et européennes, l'Ambassade de France - Abu Dhabi, et l'Ambassade des Emirats Arabes Unis – Paris.

¹¹⁴ Le contrat implique un maximum de 300 prêts d'œuvres des musées partenaires entre six mois et deux ans.

actifs immatériels : € 165 millions pour la définition du projet culturel et scientifique et pour la mission d'assistance et de fonctionnement de l'Agence, 195 millions pour la production d'expositions (assurance non comprise), et € 400 pour l'utilisation de la marque. En ce qui concerne les actifs matériels, € 190 millions sont alloués aux dix années de prêts d'œuvres d'art. Ainsi, € 760 millions sont payés pour un service de gestion et d'assistance (savoir-faire), l'expertise et la marque, soit plus de 75 % du budget. Les actifs immatériels sont ainsi majoritairement rétribués dans le cadre de ce contrat.

2.2.3. Programmes de formation sur mesure

Les rapports d'activité des musées « élites » mettent en lumière le développement de programme de formation sur mesure. Par exemple le British Museum a créé le *Leadership Training Programme* afin de développer des échanges structurels avec les musées indiens soutenu financièrement par le gouvernement indien. Ces programmes se sont déroulés à New Delhi, Londres et Mumbai¹¹⁵. Ce programme a été construit sur mesure pour les professionnels des musées indiens afin qu'ils puissent au mieux appréhender les changements du monde muséal¹¹⁶. Le Victoria & Albert Museum a également élaboré un programme de formation sur mesure pour leurs collègues indiens. Ce programme inclut plusieurs cours comme la conservation des livres et du papier ou encore l'implication du public muséal. Autre exemple, le British Museum est un partenaire central du projet européen CHARISMA qui a pour objectif d'étendre la coopération internationale et les approches pluridisciplinaires en termes de conservation et de restauration. Dans ce cadre, le musée a formé des professionnels de musées dont le conservateur en charge des textiles du Musée d'Irak, un archéologue et un curateur du Ghana, et un expert en céramique du Japon¹¹⁷.

¹¹⁵ British Museum, Rapport d'activité, 2012/13.

¹¹⁶ Site Internet du British Museum. Lien : http://www.britishmuseum.org/about_us/skills-sharing/leadership_training_programme.aspx

¹¹⁷ British Museum, Rapport d'activité, 2012/13.

Le service sur mesure permet à la fois de se situer dans une économie d'offre tout en répondant aux demandes spécifiques des partenaires. Les expositions sur mesure, l'ingénierie culturelle sur mesure et les programmes de formation sont proposés par les musées « élites » de l'enquête. Nous pouvons supposer que ces musées ont une organisation suffisamment importante pour proposer des produits personnalisés à chacun de leur interlocuteur.

L'analyse des rapports d'activité des musées de l'enquête a permis de préciser les activités exportées dans le cadre de la stratégie de rentabilité économique et la stratégie patrimoniale. Ainsi, nous pouvons confirmer que les « élites » exportent à la fois des produits clés en main et des produits sur mesure, contrairement aux « entrepreneurs innovateurs » qui n'exportent que des produits clés en main destinés à l'international.

3. Le marché international des musées, un oligopole à frange

A cette étape de la démonstration, nous pouvons affirmer que les musées faisant l'objet de l'enquête ont deux stratégies d'internationalisation distinctes et conciliables : une stratégie de rentabilité économique et une stratégie patrimoniale. Ces deux stratégies sont mises en place par les différents producteurs du marché international des musées. Comment pourrait-on définir cette structure de marché ? Quels sont les mécanismes d'interaction entre les producteurs ? En raison des caractéristiques de ces stratégies, de ces producteurs et de leurs produits exportés, nous faisons l'hypothèse que, du côté de l'offre, le marché international des musées est composé de quelques grands musées « élites » qui dominent le marché et d'une grande majorité de musées « entrepreneurs conservateurs » ou « entrepreneurs innovateurs » qui ont une activité internationale moins importante. Les musées « artisans », faute de production d'activité internationale, ne font pas partie de cette structure de marché. Cette situation présenterait certains traits d'un oligopole à frange. Nous définissons un oligopole à frange concurrentielle comme une structure de marché où quelques firmes productrices se partagent l'essentiel du marché alors qu'une multitude de petites firmes ont une demande très segmentée et se partagent ainsi le reste

du marché (Stigler, 1965 ; Delpal et Jacomet, 2014)¹¹⁸. Dans cette structure, le marché est composé d'acteurs – les « *insiders* » – à l'oligopole qui contrôlent la vaste majorité du marché et d'une multitude d'acteurs – les « *outsider* » – faisant partie de la frange. La notion d'oligopole à frange est souvent utilisée pour définir la structure de marché de biens culturels (Benhamou, 2012 ; Paris, 2010) comme l'édition (Reynaud, 1982) et notamment du livre numérique (Benhamou et Guillon, 2010), la presse numérique (Delvert, 2012), la photographie numérique (Sagot-Duvauroux, 2010) ou encore le marché du disque (Curien et Moreau, 2006 ; Valentin, 1993) et la production de films (Cocq, Dantec, et Lévy-Hartmann, 2006). Cette notion est également utilisée dans des marchés autres que culturels, comme celui des articles de sport (Andreff 2010; Andreff 2012), du marché international du vin (Rastoin, Montaigne, et Coelho, 2006) ou du luxe (Delpal et Jacomet, 2014).

Plusieurs critères sont acceptés pour définir un marché comme « oligopole à frange ». Afin de déterminer ces critères, nous nous sommes inspirés des études citées précédemment. Le premier critère permettant de mettre en évidence un oligopole à frange est une inégalité des parts de marché entre les segments de producteurs. La méthodologie implique de démontrer l'existence de segments, de les déterminer et de montrer la différence des parts de marché de ces segments. Par exemple, Bénédicte Reynaud propose pour le marché de l'édition, trois segments à partir de la répartition des parts de marché et ce, en se fondant sur des chiffres de 1977 (1982). Le premier segment, composé alors de Hachette et des Presses de la Cité totalise 46,7% des parts de marché. Le second segment, composé de quelques maisons d'édition dont Bordas, Flammarion... concentre entre 4,2% et 10,2% des parts. Le troisième segment est composé de 54 firmes qui ont entre 0,1% et 2% des parts totales de marchés. L'auteure en déduit que les deux premiers segments (neuf entreprises) concentrent plus de la moitié des parts de marché, et composent ainsi l'oligopole. Ce sont les « *insiders* ». Le troisième segment (54 firmes) est la frange de cet oligopole. Pour le marché de la musique enregistrée, Nicolas Curien et François Moreau utilisent la même méthodologie (Curien et Moreau, 2006). Les quatre grandes entreprises (*majors*) que sont Universal Music, Warner Music, Sony-BMG et EMI ont une part de marché cumulée de plus

¹¹⁸ George Stigler utilisait le terme d' « entreprise dominante et le parapluie inversé » (The Dominant Firm and the Inverted Umbrella).

de 70%. Les économistes soulignent que l'existence de plusieurs milliers d'entreprises de production indépendantes de petite taille, au delà de ces quatre *majors*, fait de ce marché un oligopole à frange concurrentielle. Il en est de même pour le marché international des articles de sport où les deux *leaders* de la fabrication de chaussures de sport (Adidas et Nike) se partagent plus de 60% du marché mondial (Andreff, 2012). Tous segments confondus, la demande mondiale est accaparée par « une douzaine de grandes firmes multinationales » (p. 206). Le reste est réparti entre une multitude de firmes. La plupart de ces firmes n'ont pas une demande qui dépasse le marché national. Ainsi, mettre en lumière l'existence d'une situation d'oligopole à frange sur un marché nécessite de démontrer que quelques firmes dominent le marché et qu'une multitude se partage le reste.

Le second critère permettant de définir l'existence d'un oligopole à frange est la stabilité de la frange (Reynaud, 1982). Quels sont les mécanismes stabilisant la position des *insiders* au sein de l'oligopole et des *outsiders* au sein de la frange ? Des barrières à l'entrée comme l'avantage concurrentiel dû à la différenciation des produits et l'auto-renforcement de la notoriété empêchent les *outsiders* de devenir des *insiders*.

Afin de qualifier un marché d'oligopole à frange, les *insiders* et les *outsiders* doivent proposer des produits homogènes. Néanmoins, pour que les deux types d'acteurs conservent leur statut, les *insiders* doivent disposer d'un avantage concurrentiel (Curien et Moreau, 2006). Cet avantage peut provenir d'une différenciation par les coûts (coûts plus bas) ou une différenciation par la qualité, la localisation, le style... En somme, un produit plus adapté à la demande. Ainsi, les biens doivent être homogènes mais non substituables. Carol Tenopir et Donald W. King décrivent ainsi que le statut de l'oligopole dans le marché de l'édition est d'autant plus assuré que les livres sont difficilement substituables (Tenopir et King, 2000).

De plus, la forme du marché s'auto-renforce par les effets de notoriété (Delvert, 2012). Karine Delvert, économiste, précise ainsi – dans le cadre du marché des journaux universitaires numériques – qu'une revue est légitimée par une communauté et non pas à partir d'une qualité spécifique. Ces effets s'auto-renforcent. Par exemple, les chercheurs de renom sont toujours plus nombreux à être attirés par une revue reconnue, « avec un 'facteur d'impact' élevé » (p. 16).

Au delà des barrières à l'entrée de l'oligopole, la revue de la littérature permet de mettre en évidence des caractéristiques de la frange. Dans un premier temps, la frange n'a pas à être un ensemble homogène (Rastoin, Montaigne, et Coelho, 2006). Ainsi, les acteurs faisant partie de la frange n'ont pas à avoir les mêmes caractéristiques ni à proposer des produits indifférenciés. Par ailleurs, les acteurs de la frange peuvent avoir un rôle d'innovateur (Sagot-Duvauroux, 2008b). Ainsi, dans le secteur de la musique, Dominique Sagot-Duvauroux met en évidence le rôle systémique des producteurs indépendants, constituant la frange. En effet, ils permettent aux artistes les plus marginaux d'être produits. Enfin, les acteurs de cette frange ont une demande très segmentée (Andreff, 2012). Ainsi, dans le marché des articles de sport, les producteurs se spécialisent dans l'offre au delà de « la domination du marché mondial par un petit nombre d'oligopoleurs » (p.206).

Si aucun oligopole à frange concurrentielle ne peut être présenté comme parfait ni regrouper l'ensemble de ces caractéristiques, nous allons tenter de décrire les similitudes du marché international des musées avec celui d'un oligopole à frange. Une première difficulté se présente pour qualifier le marché international des musées d'oligopole à frange¹¹⁹. Le marché des musées – et en particulier le marché international – ne fait pas l'objet de statistiques internationales officielles¹²⁰. Ainsi, l'inégalité des parts de marché ne peut être mise en évidence grâce aux volumes de transactions. Cette difficulté amène à proposer de nouveaux critères pour démontrer l'existence de l'oligopole. Pour cela, nous avons repris les conclusions de l'ACM et l'analyse des rapports d'activité des musées interrogés lorsqu'ils étaient disponibles. Notre démonstration se propose dans un premier temps de distinguer l'existence d'un oligopole de musées « élites » qui dominant le marché et d'une multitude d'autres musées qui forment la frange. Dans un second temps, nous étudierons les barrières à l'entrée de l'oligopole qui assurent la stabilité de cette structure de marché.

¹¹⁹ L'hypothèse d'un oligopole à frange parmi les musées a déjà été proposée par François Mairesse sans être démontrée (Desvallées et Mairesse, 2011 ; Mairesse et Rochelandet, 2015).

¹²⁰ Il n'existe même pas de données internationales sur le nombre de musées dans le monde.

3.1. Le marché international des musées, un oligopole à frange ?

Les similitudes entre la structure du marché international des musées et celle de l'oligopole à frange ne pourront pas comprendre la répartition exacte des parts de marché des acteurs. Néanmoins, l'inégalité des parts du marché pourrait être démontrée grâce aux différences de caractéristiques des transactions. La segmentation des acteurs du marché, induite par l'ACM, permet de mettre en lumière des comportements différents vis-à-vis de l'international¹²¹.

- un premier segment de musées « élites » proposent des produits nouveaux et des préexistants qui peuvent être clés en main ou réalisés sur mesure. Ce sont les seuls musées à exporter leur marque. Les transactions sont contractualisées. Ces activités sont échangées dans le cadre d'une économie monétaire ou d'une économie de troc. Enfin, ce sont les seuls musées qui comptabilisent les dépenses et recettes liées à l'international.
- un second segment de musées « entrepreneurs innovateurs » qui proposent des produits nouveaux, clé en main. Ils exportent des activités relevant de l'exposition des œuvres (expositions internationales, commissariat d'exposition, muséographie). Les transactions sont contractualisées et monétisées. Il s'agit d'une économie monétaire.
- un troisième segment de musées « entrepreneurs conservateurs » qui proposent des produits préexistants fondés sur les fonctions initiales du musée : la recherche, la restauration. Les transactions sont contractualisées mais non monétarisées. Il s'agit d'une économie de troc.
- un quatrième segment de marché pour les musées « artisans » qui n'exportent pas ou peu d'actifs à l'international.

Ces quatre segments mettent en évidence une différence des biens et services exportés et une différence des transactions réalisées par les musées « élites » et celles réalisées par les autres producteurs.

¹²¹ Cette segmentation se fonde sur la différence des caractéristiques des acteurs, mise en évidence dans la figure 3, chapitre 1.

3.1.1. Hétérogénéité et diversité des biens et services proposés

Si les produits exportés sont créés à partir d'actifs similaires (une œuvre de leur collection ou leur savoir-faire), les musées produisent des biens et services hétérogènes.

En ce qui concerne l'œuvre de la collection, les musées produisent des produits hétérogènes car chaque collection est unique. Il s'agit dans un premier temps d'un bien unique : il n'existe pas une multitude de biens identiques contrairement aux produits manufacturés. Il existe une différenciation à la fois verticale et horizontale des produits exportés¹²². La différenciation est tout d'abord verticale car les consommateurs potentiels ont un ordre de préférence unanime concernant l'objet. Ainsi certaines œuvres, dites « superstar », concentrent la demande de la part des demandeurs de prêts et des visiteurs. L'enquête montre que ces œuvres appartiennent aux musées « élites ». La différenciation horizontale concerne les caractéristiques qui affectent différemment les consommateurs. Ainsi, un musée choisira une œuvre pour son importance subjective dans un mouvement artistique, sa location géographique (qui influe sur les coûts de transport et d'assurance), ses conditions de prêt...

Par ailleurs, les musées « élites » offrent le plus large choix d'activités exportables. Celles-ci peuvent être clé-en-main ou sur mesure et s'adaptent aux demandeurs. De plus, l'ensemble des projets exportés spectaculaires (le Louvre Abu Dhabi, Centre Pompidou Malaga, V&A Sheikou, Guggenheim Helsinki, Guggenheim Bilbao...) sont entrepris par des musées « élites ». Enfin, les musées « élites » ont un coût d'opportunité lié aux services sur mesure exportés (jumelage, aide à la création ou à la rénovation d'un musée). Les actifs sur lesquels sont fondés ces activités sont essentiellement immatériels (fondés sur le savoir-faire ou la marque) ils n'ont donc pas à subir la variation des coûts de transport et d'assurance. Le coût d'exportation de l'actif immatériel est nul. Ils ont un avantage comparatif sur les autres acteurs.

¹²² Les musées de la frange ayant tendance à multiplier les transactions non financières, la différenciation des produits s'analyse « à prix égal ».

3.1.2. Différence de caractéristiques des transactions

Enfin, la différence de caractéristiques des transactions montre que les musées « élites » pourraient avoir un volume de transaction plus important. Les musées « élites » internationalisent des actifs immatériels en monétisant les transactions alors que les musées « entrepreneurs conservateurs » ne monétisent pas les transactions. Les premiers sont dans une logique de rentabilité alors que les seconds développent une stratégie patrimoniale qui n'implique pas de rentabilité. Si les musées « entrepreneurs innovateurs » monétisent leurs transactions, ils ne comptabilisent pas les entrées et sorties liées à l'international dans leurs rapport d'activité, contrairement aux musées « élites ». Ainsi, les musées « élites » exportent dans un cadre institutionnalisé où les transactions sont monétarisées, et les dépenses et recettes liées à l'international comptabilisées contrairement aux autres musées producteurs.

Cette segmentation permet de déduire que les « élites » contrôlent la majorité du marché. La prééminence des quelques musées « élites » relève de la différenciation des produits et services mis sur le marché par les musées ainsi que des caractéristiques des transactions. La structure du marché international des musées se rapproche d'un oligopole dominé par des musées « élites ». Ce marché n'est pas uniquement accaparé par un oligopole de quelques musées. Il existe une vaste majorité d'acteurs (les « entrepreneurs innovateurs » et les « entrepreneurs conservateurs ») qui se répartissent les parts de marché non accaparés par l'oligopole : il s'agit de la « frange ». La mise en évidence de cette structure de marché nous amène à nous interroger sur sa stabilité. Les *outsiders*, à savoir les acteurs de la frange, peuvent-ils facilement devenir des *insiders* et donc faire partie de l'oligopole ? Pour cela, nous allons analyser les caractéristiques de cette frange.

3.2. La stabilité de la frange concurrentielle

Les musées « entrepreneurs conservateurs » et les musées « entrepreneurs innovateurs » se situent en marge de l'oligopole composé des musées « élites » tout en faisant partie du marché international des musées. Ces musées sont en situation de conquête de nouveaux

marchés et sont donc en concurrence avec les acteurs de l'oligopole : il s'agit de la frange concurrentielle. La conquête des nouveaux marchés par les musées « entrepreneurs innovateurs » et « entrepreneurs conservateurs » se heurte à des barrières à l'entrée de l'oligopole malgré des possibilités pour passer outre. Ces barrières à l'entrée contraignent les musées « entrepreneurs conservateurs » et les musées « entrepreneurs » à rester dans la frange. La stabilité de cet oligopole à frange repose sur la réputation des musées « élites », la demande préférentielle pour ceux-ci et sur la fragilité des acteurs de la frange induite par leur interdépendance.

3.2.1. La réputation, première barrière à l'entrée de l'oligopole

L'image du musée peut être définie comme un signe propre permettant au consommateur de distinguer le produit ou service d'une entreprise de ceux offerts par les concurrents¹²³. Comme pour l'économie du luxe (Delpal et Jacomet, 2014), posséder une marque reconnue est nécessaire pour intégrer l'oligopole. Celle-ci apporte une « valeur ajoutée immatérielle aux produits de l'entreprise » et permet d'assurer une « différenciation par rapport aux biens vendus par les firmes en place » (p. 66). Si le Louvre est indéniablement une marque reconnue¹²⁴, il est plus difficile pour un musée comme celui des Beaux-Arts de Nantes, par exemple, de faire valoir sa marque sur le plan international.

De la même manière que pour les musées « superstar », la collection fait partie de la reconnaissance du musée sur le plan international (Frey, 1998). L'importance de la collection est une barrière à l'entrée de l'oligopole. Les rapports d'activité montrent que les musées « élites » ont une collection importante car ils possèdent parmi leur collection des œuvres « superstar » comme la Joconde¹²⁵ pour le Musée du Louvre ou la pierre de Rosette du

¹²³ Voir Chapitre 1.

¹²⁴ Nous parlons ici donc de signe distinctif, pas de signe juridique. Néanmoins, la marque Louvre est déposée à l'Institut National de la Propriété Intellectuelle (INPI) depuis le 14 août 2013 (et est valide jusqu'en 2023).

¹²⁵ Si la Mona Lisa ne circule plus aujourd'hui, elle a voyagé à Washington en 1963, au Japon en 1974 et fait une brève escale à Moscou la même année. Aujourd'hui, l'oeuvre est jugée trop fragile pour

British Museum, ou qu'ils ont une collection reconnue à l'international comme le Victoria & Albert Museum¹²⁶. Il s'agit en effet de la plus grande collection d'objets d'arts décoratifs avec 4,5 millions d'objets. L'importance de la collection permet au musée d'avoir une marque reconnue à l'international. Autre exemple, selon le Centre Pompidou, aucune grande exposition d'art moderne ne peut se faire sans l'obtention d'œuvres de sa collection¹²⁷. En effet, la collection est l'atout principal puisqu'ils ont de grands ensembles d'œuvres par artiste. La différenciation des collections implique qu'il existe une demande préférentielle. Cette demande correspond aux préférences des consommateurs. On en déduit que si le musée augmente le prix d'un produit ou d'un service, les clients ne vont pas automatiquement se tourner vers un concurrent. A l'inverse, s'il diminue le prix, il ne va pas gagner l'ensemble de la clientèle.

3.2.2. Interdépendance des acteurs de la branche

La stabilité structurelle du marché oligopolistique repose sur la fragilité des acteurs. L'interdépendance des acteurs est une seconde barrière à l'entrée. Les musées « entrepreneurs conservateurs » et les musées « entrepreneurs » sont des musées interdépendants. Les musées, habitués aux expositions toujours plus spectaculaires et contraints de devoir multiplier ces événements avec un budget plus restreint, ont développé une interdépendance leur permettant de coopérer sur le long terme autour d'expositions internationales. En effet, en plus du prêt d'œuvres, les musées « entrepreneurs conservateurs » et les musées « entrepreneurs innovateurs » produisent des expositions internationales. Les coproductions sont une forme d'expositions internationales des plus

voyager. Source : Bietry-Rivierre, 4 juillet 2011, « Pourquoi la Joconde ne peut plus quitter le Louvre », Le Figaro.

Lien : <http://www.lefigaro.fr/culture/2011/06/27/03004-20110627ARTFIG00621-pourquoi-la-joconde-ne-peut-plus-quitter-le-louvre.php>

¹²⁶ Son rapport d'activité mentionne la reconnaissance mondiale de la collection, « nos collections d'ordre mondiale », Victoria & Albert Museum, Rapport d'activité, 2012/13.

¹²⁷ Entretien avec Alexandre Colliex, alors directeur des affaires internationales du Centre Pompidou, 2013.

courantes (Amsellem, 2013). Comme vu précédemment, il s'agit d'un accord formel entre deux ou trois musées afin de travailler ensemble autour d'une exposition.

L'augmentation significative des coûts d'assurance¹²⁸ et de transport¹²⁹ (qui représente environ un tiers du budget des expositions internationales), et les problèmes de conservation dus à la multiplication des voyages des œuvres tendent à présager que l'internationalisation des œuvres peut diminuer. Néanmoins, les expositions internationales et l'interdépendance qu'elles génèrent permettent de diminuer les coûts de production en proposant au public des expositions temporaires toujours plus spectaculaires. Ces acteurs bénéficient d'une exposition à moindre coût, de la communication internationale autour de l'exposition et du prestige du musée producteur. Le musée BOZAR à Bruxelles a ainsi participé à 23 co-productions entre 2010 et 2012¹³⁰. Ces co-productions sont fréquentes parmi les musées internationalisés. Elles permettent d'avoir des budgets d'exposition plus restreints tout en profitant de la visibilité internationale. Afin de produire des expositions de grande envergure, les musées de la frange développent une interdépendance pour mutualiser les coûts et pour réduire le risque de produire une exposition seule.

De plus, la fragilité structurelle de ces musées est significative de cette frange du fait de l'absence d'institutionnalisation de la stratégie. En effet, ces acteurs n'ont pas de budget (dépenses et revenus) spécifiques liés à l'international. Ainsi, cette activité peut s'immobiliser sur simple demande. Enfin, la moindre importance des collections et des œuvres d'art des musées « entrepreneurs conservateurs » et « entrepreneurs innovateurs » font qu'ils ne peuvent entrer dans l'oligopole.

¹²⁸ Pour une exposition de petite envergure (comprenant environ soixante tableaux d'une valeur globale de 10 millions d'euros), il faut compter entre 6500 et 8000€ en assurance. In « Les prix exorbitants des primes pour les expositions », Le Figaro, 22 février 2008.

¹²⁹ « Certains, pour réduire les coûts, n'hésitent pas à utiliser Fedex, UPS » indique Stéphane Ory d'Hiscox, assureur. In « Les prix exorbitants des primes pour les expositions », Le Figaro, 22 février 2008.

¹³⁰ Bozar, Rapports d'activité, 2010, 2011 et 2012.

3.2.3. Franchir les barrières à l'entrée

Un musée peut-il changer de stratégie et devenir un musée « élite » ? Quelles seraient les conditions de réussite ? Les musées « entrepreneurs conservateurs » et les musées « entrepreneurs innovateurs » pourraient adopter une stratégie d'internationalisation similaire aux musées « élites ». Néanmoins, pour devenir un musée « élite », nous déduisons de l'analyse précédente que ce n'est pas suffisant. Dans un premier temps, afin d'échapper aux barrières à l'entrée de l'oligopole, le musée doit acquérir une réputation de même ordre que celle des musées « élites ». Nous l'avons vu, la réputation du musée repose sur l'importance de sa collection. Le musée peut travailler sa réputation en acquérant des oeuvres « superstar », d'envergure internationale et en développant sa collection. Pour cela, le musée doit être en capacité d'attirer des legs et des dons de la part de riches collectionneurs. Dans un second temps, les *outsiders* peuvent utiliser la mutualisation, présentée en premier lieu comme une barrière, pour devenir des *insiders*. En effet, en mutualisant les actifs, les musées peuvent devenir des consortiums spécialisés dans un type de savoir-faire muséal et/ou d'oeuvres et ainsi gagner en avantage comparatif. Sans vouloir proposer une fusion des musées, ceux-ci pourraient joindre leurs expertises et leurs images afin d'avoir un impact international plus large. Cette innovation permettrait aux institutions d'acquérir une réputation plus grande, de pouvoir proposer un plus large choix de biens et services fondés sur les actifs de l'ensemble des musées partenaires.

Ainsi, il existe des similitudes entre la structure du marché international des musées et celle de l'oligopole à frange : une segmentation des acteurs en fonction des caractéristiques de transaction, une domination de quelques acteurs, les « élites », grâce à des biens et services spécifiques, des barrières à l'entrée qui empêchent les *outsiders* de devenir des *insiders* : l'interdépendance des acteurs de la frange, et une image moins reconnue à l'international.

Conclusion

Dans le cadre de ce second chapitre, nous avons analysé la représentation des modalités et des musées de l'ACM. Cela nous a permis de mettre en lumière les caractéristiques de la stratégie de rentabilité économique et la stratégie patrimoniale. Ainsi, nous avons vu que la stratégie de rentabilité économique définit l'export d'activités dans une économie monétaire. La stratégie patrimoniale caractérise l'export d'activités préexistantes à l'internationalisation dans le cadre d'une économie de troc. Ces stratégies sont utilisées par quatre types de musées : les « élites », les « entrepreneurs conservateurs », les « entrepreneurs innovateurs » et les « artisans ». Les « élites » sont les très grands musées et ont une stratégie à la fois de rentabilité économique et patrimoniale. Les « entrepreneurs conservateurs » ont une stratégie strictement patrimoniale. Les « entrepreneurs innovateurs » sont des musées qui ont une stratégie de rentabilité économique. Enfin, les « artisans » n'exportent pas à l'international. Par ailleurs, l'analyse a permis de mettre en lumière les similitudes entre le marché international des musées et l'oligopole à frange dominé par des musées élites. Les nombreuses barrières à l'entrée confortent l'existence de cette structure de marché.

Conclusion de la partie 1

Une analyse de données qualitatives et quantitatives, générées à partir d'une enquête que nous avons réalisée auprès d'une soixantaine de musées, et complétée par l'analyse de rapports d'activité des musées interrogés, a permis de démontrer l'existence d'un marché international des musées. Ce dernier a des similitudes avec la structure d'oligopole à frange composé de quatre types d'acteurs aux stratégies distinctes. Les musées « élites », *insiders* à l'oligopole, ont une stratégie à la fois de rentabilité économique et patrimoniale. Il exporte l'ensemble de ses activités dans le cadre d'une économie monétaire et d'une économie de troc. Ces activités sont clés en main ou sur mesure et sont liées à la fois à la collection comme les expositions internationales, la recherche ou encore la restauration et, à sa marque (franchise, location de marque). Le musée « entrepreneurs innovateurs » exporte des activités clés en main dans le cadre d'une économie monétaire. Le musée « entrepreneur conservateur » exporte des activités liées aux fonctions patrimoniales du musée (la recherche, la restauration) dans le cadre d'une économie de troc. Ces deux types de musées composent la frange de l'oligopole du fait de leur fragilité structurelle (comme, entre autres, l'interdépendance entre les acteurs et une réputation moins importante). Enfin, le musée « artisan » se situe en marge du marché international et de l'oligopole à frange. Il présente un degré d'internationalisation faible voire nul. En ce sens, il n'interagit pas avec d'autres musées à l'international, ou alors de manière sporadique. Ces quatre acteurs ont une stratégie de rentabilité économique ou une stratégie patrimoniale.

L'expansion du marché international des musées engendre plusieurs interrogations. Les impacts de l'internationalisation sont-ils conformes aux attentes ? Certains professionnels¹³¹ affirment que la compétition internationale et l'homogénéisation du goût s'ajoutent aux difficultés rencontrées par les institutions : diminution drastique des budgets, course à la spectacularisation des expositions, ... L'émergence d'un goût universel favoriserait la concurrence dans la politique d'acquisition des musées. Françoise Benhamou explique que ce goût universel recherché par les conservateurs anime la concurrence entre les institutions

¹³¹ Amsellem, Rebecca. 2014. « Enquête : les musées vont à l'international ».

muséales sur le marché de l'art : « la mondialisation c'est [...] cette propension des établissements patrimoniaux et des villes, de par le monde, à développer un dénominateur commun, d'oeuvres considérées comme universelles. La constitution de ce goût commun qui transcende les singularités nationales renforce la compétition entre les établissements acheteurs sur le marché de l'art » (Benhamou, 2012, p.101).

Malgré les perspectives de compétition internationale, le marché international des musées peut être considéré comme un marché porteur pouvant engendrer de nouvelles ressources. Le développement d'une stratégie internationale permettrait de générer de nouvelles ressources. L'internationalisation permettrait ainsi de ne plus dépendre des aléas des pouvoirs publics ou encore des demandes toujours plus exigeantes des partenaires financiers privés. Cette stratégie s'avère-t-elle synonyme de rentabilité économique et de responsabilisation financière ? Pour étudier cela, nous allons analyser les différents modèles des musées. Par ailleurs, afin d'analyser l'impact de l'internationalisation sur les modèles d'affaires muséaux, nous examinerons l'évolution des modèles d'affaire des projets internationaux.

Partie 2

Stratégies d'internationalisation, nouveaux modèles d'affaires et nouveaux modèles de gouvernance



"Directly in front of you is a Picasso that sold for \$179.4 million. To your right, a Van Gogh worth eighty-two million. In the next room, a Giacometti that sold for a hundred and twenty-six million."

« Devant vous, un Picasso qui a coûté \$179,4 millions. A votre droite, un Van Gogh qui est estimé à \$82 millions. Dans la pièce suivante, un Giacometti qui a été vendu \$126 millions. »

Réalisé par Christopher Weyant, initialement publié dans *The New Yorker*, 12 mai 2015.

Introduction

Si l'ICOM lutte pour augmenter – ou plus vraisemblablement pour maintenir – les subventions publiques pour les musées et les organisations culturelles¹³², il existe un consensus parmi les professionnels des musées pour diversifier leurs ressources et pour moins dépendre des pouvoirs publics. Miguel Zugaza, directeur du Museo Nacional del Prado déclara ainsi qu'« il est de sa responsabilité d'augmenter les ressources propres, comme la vente de billets, services ou produits, et d'augmenter les revenus d'entreprises privées qui permettent de développer ses activités »¹³³ (Hyland et King, 2006, n.p.).

De nouveaux modèles sont donc à imaginer. Les modèles d'affaires décrivent la logique organisationnelle d'un processus de création et de livraison de valeur (Jonker, 2012). Ils permettent de mettre en lumière ce que les acteurs doivent mettre en œuvre pour créer de la valeur : créer une offre, établir une relation avec un client, avoir une infrastructure et trouver des revenus (Benghozi, 2013). Un modèle d'affaires implique de mettre en œuvre une stratégie dans le cadre d'un environnement économique suffisamment favorable pour qu'il y ait rentabilité (Benghozi, 2013). Plusieurs caractéristiques définissent les nouveaux modèles d'affaires durables : « de nouvelles formes de collaborations coopératives », « une communauté organisée autour d'un produit ou d'un service créant de multiples valeurs », « des échanges non fondés uniquement sur l'argent »¹³⁴ (il peut s'agir de temps, d'énergie, ...), et des engagements qui se font uniquement sur le long terme (Jonker, 2012, p.21). Pour les

¹³² « Support Culture and Museums to Face the Global Crisis and Build the Future » ICOM, Déclaration de Lisbonne, 2013.

¹³³ Citation originale : « It should also be responsible for providing part of its funding itself, through selling tickets, services or products, or through private societies and private companies that help develop its programs ».

¹³⁴ Citation originale : « form of cooperative », « community building regarding a product and/or service » ; « Money is no longer the only means of trade ; time, energy or care can also be earned, deployed or exchanged. »

musées, le modèle d'affaires repose sur trois types d'intrants : les subventions publiques, les apports privés provenant des entreprises ou des individus – et qui comprennent donc, legs – et enfin les ressources propres : billetterie, location des espaces, boutiques, redevances, exploitation de parkings, missions d'agence photographique ou encore développement de nouveaux produits. Sylvie Pflieger, Anne Krebs et Xavier Greffe définissent le modèle d'affaires des musées par « la manière dont un musée privilégie des finalités et les stratégies pour les atteindre » dans le rapport « Quels designs économiques et financiers des musées face à la raréfaction des ressources publiques ? » (2015, p.1). Deux exemples paradigmatiques y sont cités. Tout d'abord, l'exemple courant du modèle d'affaires d'entreprise qui maximise son profit et mobilise ainsi des ressources provenant d'un marché. Puis, le modèle d'affaires caractéristique des institutions publiques qui privilégie non pas la maximisation de profit mais l'atteinte d'un intérêt général en mobilisant les subventions (et donc les prélèvements). Nous essayons au travers de ce chapitre de montrer l'opportunité pour les musées de diversifier leurs revenus et ainsi de garantir leur indépendance financière. L'objectif est de s'adapter aux nouvelles valeurs d'usage du musée et de créer un modèle durable pour pallier les baisses des ressources historiques. Renouveler le modèle muséal implique d'aller au-delà du seul modèle d'affaires et de définir la gouvernance muséale. Celle-ci fait référence aux modes de gestion de l'institution et à l'implication des différents acteurs dans les processus de décision. L'analyse du renouvellement des modèles muséaux implique également de définir les nouveaux usages, et les nouvelles valeurs de l'institution.

Plusieurs problématiques se rejoignent. Comment les modèles d'affaires et les modèles de gouvernance des musées évoluent-ils au regard de l'internationalisation de leur stratégie ? L'évolution des valeurs d'usage du musée (du fait de l'internationalisation des musées) modifie-t-elle les modèles d'affaires ? Dans quelle mesure l'internationalisation réconcilie les musées avec un modèle d'affaires soutenable ? Les nouveaux modèles d'affaires observés conduisent-ils à une responsabilité financière des musées ?

La méthodologie de ce chapitre s'inspire de la « recherche-stratégie » (*strategic research*). Ce terme est utilisé par le Victoria & Albert Museum pour désigner « une recherche effectuée dans le but de mettre en lumière de nouvelles connaissances qui pourraient avoir

une utilisation future envisagé »¹³⁵. Il s'agit en effet de proposer de nouveaux modèles d'affaires et de mettre ce savoir à la disposition des institutions culturelles en vue d'une application future possible. Définir de nouveaux modèles d'affaires a pour objectif d'assurer aux organisations des sources de revenus plus diversifiés et s'inscrivant dans le temps. La recherche-stratégie se distingue de la recherche-action en ce sens que les connaissances ne sont pas générées au travers de la pratique de l'auteure mais des musées. Cette responsabilisation financière, visant – entre autres – à réduire les coûts des musées, pourrait être mise en place pour pallier les difficultés économiques (Grefte et Krebs, 2010).

Cette recherche-stratégie s'est appuyée sur les rapports portant sur le phénomène d'internationalisation des musées des organisations internationales : l'ICOM, l'OCDE mais également des organisations nationales comme American Association (Etats-Unis), Museum Association (Royaume-Uni), Admical, la Cour des Comptes, et le Conseil d'Etat (France). La participation à l'atelier de réflexion prospectiviste « PATERMONDI » de l'Agence Nationale de la Recherche a permis de compléter ce corpus. Par ailleurs, les modèles proposés sont illustrés d'exemples décrits par les protagonistes lors d'entretiens ou encore dans le cadre d'articles de presse.

Le premier chapitre de cette seconde partie présente une analyse évolutive des modèles de gouvernance et des modèles d'affaires des musées à partir d'un état de l'art sur la question. Les trois modèles – le modèle dépendant, le modèle affranchi, et le modèle mixte – impliquent chacun un modèle d'affaires et un modèle de gouvernance spécifique. Certains sont remis en cause par la raréfaction des ressources disponibles. Un second chapitre s'intéresse à l'internationalisation comme opportunité pour renouveler les valeurs d'usage du musée, jusqu'à aujourd'hui cantonnées aux activités *intramuros* de l'institution et pour innover en terme de modèle d'affaires. A moyen terme, l'internationalisation permettrait de renouveler les modèles du musée.

¹³⁵ Citation originale « work which is carried out to discover new knowledge which might provide for an envisioned future application », n.p. in V&A Research Ethics Policy, Staff Handbook Section C (Annex F), Research Department, Dernière mise à jour en février 2015.

Chapitre 3

Les modèles muséaux

L'analyse des politiques culturelles implique de prendre en compte les actions gouvernementales mais également les fondations, les entreprises et l'ensemble des acteurs non gouvernementaux en règle générale (Dimaggio, 1983). Au niveau microéconomique, l'analyse des organisations culturelles implique l'étude d'acteur tout aussi divers. Nous étudions ici les modèles d'affaire et de gouvernance des musées. Plusieurs définitions de la gouvernance muséale ont été proposées. Selon Shin-Chieh Tzeng, il s'agit du processus de décision et de réalisation de la politique muséale, afin de donner une direction aux musées et de contrôler la performance (Tzeng, 2009). La gouvernance est également définie comme le système qui permet d'assurer au musée une soutenabilité à long terme grâce à une gestion collective des affaires du musée, une gestion juste des besoins du public et des intérêts des parties prenantes (Babbidge, 2013). Shin-Chieh Tzeng propose un modèle dans lequel il identifie les cinq facteurs qui influencent le processus de la gouvernance muséale (Tzeng, 2009). Le premier facteur relève de la propriété du musée : une propriété publique (Etat, région, ville...), ou une propriété privée. Le second élément concerne le processus de décision. Un comité directeur regroupe de personnes qui établissent les stratégies et surveillent la performance de l'organisation. Les fonctions du directeur font partie intégrante du processus de décision. Celui-ci est un lien entre l'équipe de direction et les parties prenantes. De plus, le contrôle des activités fait partie des mécanismes de gouvernance. Celui-ci peut se faire grâce à un code d'éthique ou de gouvernance et peut être complété par une mesure de la performance. Enfin, les bénéficiaires complètent ce modèle de performance muséale (le public bien sûr mais aussi les employés, les mécènes, les donateurs individuels...). En somme, la gouvernance comprend quatre éléments : la prospective (définir la direction de l'organisation, sa vision et sa mission, ses valeurs et sa culture), la stratégie (identifier les points d'amélioration et les objectifs, définir le modèle d'affaires défini grâce aux besoins du public), le management (établir une structure générale, déléguer un responsable, évaluer la performance) et enfin la comptabilité. Les fonctions du conseil d'administration comprennent des objectifs définis : assurer que l'organisation a une vision

claire, maximiser la performance globale et protéger les actifs de l'institution. Afin d'assurer une « bonne gouvernance », les rôles des membres du conseil doivent être définis : il faut une juste représentation des compétences et des expériences, l'équipe dirigeante doit donner suffisamment de temps aux membres du conseil, les membres doivent avoir une vision commune sur la manière dont les objectifs doivent être atteints, des évaluations régulières permettent d'apprécier la relation entre les gestionnaires du musée et les membres du conseil (Babbidge, 2013).

L'état des recherches portant sur la gouvernance des musées et leurs modèles d'affaires met en lumière les tensions entre la poursuite des missions initiales et la volonté d'être responsable financièrement. En effet, l'évolution de la gouvernance des musées fait place à la critique des musées éniérés par leur désir de croissance rapide. Les critiques s'adressent aux musées qui se comportent comme des entreprises (Ferreira de Abreu, 2012). Dans des pays où les subventions baissent rapidement et où il n'existe pas d'incitations fiscales permettant d'attirer les capitaux privés, les musées s'orientent plus naturellement vers des stratégies commerciales. Existe-t-il un modèle adéquat ? Nous définissons trois modèles du musée au regard des intrants dans le budget de l'institution et du mode de gouvernance : le modèle « affranchi » largement utilisé par les musées américains, le modèle « dépendant » dont le modèle français est le plus représentatif, et le « modèle mixte », plus anglais. La différenciation proposée s'inspire de Gail Dexter Lord et Kate Markert qui ont défini les modèles de subventionnement des musées (Lord et Markert, 2007). Ces modèles vont au-delà de la nature du musée (public, privé, national, municipal...) pour s'intéresser à la structure de financement, à la provenance de la valeur ajoutée et au système organisationnel interne de l'institution. Nous étudions ici la configuration historique de la gouvernance des musées ainsi que la remise en cause de leurs modèles d'affaires. Les trois modèles laissent en effet place à de nouveaux modes de financement et de gouvernance.

1. La gouvernance muséale à la recherche de l'équilibre

La gouvernance des musées est étudiée dans diverses disciplines comme les sciences de gestion, les sciences économiques ou encore la muséologie. Dans le cadre de sa thèse de doctorat en histoire de l'art, Shin-Chieh Tzeng a identifié de grandes thématiques qui résument l'état de l'art de la recherche sur la gouvernance des musées (Tzeng, 2009) :

l'éthique et les conflits d'intérêts (Malaro, 2013), les relations de pouvoir entre les directeurs et les membres des conseils d'administration (Bieber, 2003), la représentation ethnique et des genres (Ostrower, 2002), la participation des minorités (Butts, s. d.), la décentralisation de la gestion muséale (Babbidge, 2013 ; Boylan, 2006). Nous proposons d'aborder un aspect nouveau de la gouvernance muséale : les tensions existantes entre la recherche d'une soutenabilité économique et la poursuite de leurs missions initiales. Ces deux objectifs sont *a priori* contradictoires. En effet, la tension réside dans la volonté d'être une institution qui conserve et transmet un patrimoine alors que son modèle d'affaires l'incite fortement à l'utiliser afin d'en tirer une rentabilité économique. Cette contradiction a été mise en lumière par des économistes mais également par des institutionnels des musées.

1.1. Des missions muséales évolutives

Lorsque Bruno Frey conseille aux musées d'être plus entrepreneurs, ses recommandations impliquent d'aller au delà des activités initiales du musée. Ses conseils incluent des horaires d'ouverture plus flexibles et plus adaptés aux publics, une diversification des revenus grâce à des expositions spéciales et l'échange d'œuvres d'art (Frey, 2000a).

Les missions d'un musée analysées au travers de quatre conceptions (Asuaga et Rausell, 2006) mettent en lumière les bases de la gouvernance muséale. La première conception, la conception intrinsèque, se réfère aux missions de base d'un musée, rappelées par l'ICOM¹³⁶. Il s'agit d'acquérir, d'investiguer, d'exposer et de divertir. A partir de ces missions, nous pouvons préciser les objectifs des musées : la conservation, la restauration, la collection, la valorisation, l'interprétation, l'exposition, et la diffusion. Des actions intermédiaires permettent d'établir un lien concret entre les missions et les objectifs des musées. Il s'agit ainsi de garantir la sécurité des pièces, d'avoir une collection significative, de produire des expositions, de montrer le plus d'œuvres possibles ou encore de les montrer durant un maximum de temps et dans les meilleures conditions possibles. Ainsi, cette première conception reflète les prérogatives classiques des musées. La seconde conception, la conception extrinsèque, soulève de nouveaux objectifs toujours en concordance avec les

¹³⁶ Voir Partie 1.

missions initiales : la formation du public, l'entretien des œuvres, la démocratisation de l'accès, la création et le renforcement des valeurs symboliques, la contribution à l'image de la ville, la régénération urbaine ou encore la création d'un impact économique. Les actions intermédiaires inhérentes à ces objectifs sont la maximisation du nombre de visiteurs, associer la ville au prestige de l'institution ou encore l'intégration dans la politique de la ville. La conception externe et la conception interne font apparaître des prérogatives plus pragmatiques, différentes de celles mentionnées dans la définition de l'ICOM. La conception externe pose des objectifs de légitimation, de reconnaissance, de sécurité. Elle met en lumière la reconnaissance du musée par les autres institutions. La conception interne privilégie l'efficacité de la gestion et donc a pour objectif d'améliorer les outils de gestion, les stratégies de marketing et communication et l'organigramme du musée. Ces quatre conceptions mettent en lumière des objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires : poursuivre les missions initiales du musée, améliorer la médiation avec le public grâce aux offres de formation et à la démocratisation de l'accès, avoir un impact sur les autres institutions et sur la ville tout en ayant une stratégie qui privilégie un modèle d'affaires durable. Les musées voient leur mission aller au-delà des expositions et de la préservation des collections. Les musées doivent proposer des programmes éducatifs, des événements, et avoir une présence numérique (Ferreira de Abreu, 2012).

La poursuite des missions est garantie par les conseils d'administration des musées (*board of trustees*) qui représentent les parties prenantes (Babbidge, 2013). En effet, le musée est gouverné par ses différentes parties prenantes : mécènes et partenaires, organes de financement public, groupes de soutien, sociétés d'apprentissage, organes publics d'éducation et instances locales (Babbidge, 2013). La prise en compte des groupes vivant aux alentours des musées et présentant des identités culturelles variées fait partie de la vision du musée (Grefe, 2014).

1.2. Soutenabilité et éthique muséales

Izabela Luiza Pop et Anca Borza ont proposé la notion de « soutenabilité des musées » afin de concilier les objectifs muséaux (Pop et Borza, 2014). Elles citent deux définitions : celle de l'ICOM et celle de Celeste Alcaraz, Margee Hume, et Gillian Sullivan Mort. Selon l'ICOM, « la soutenabilité est le processus dynamique des musées, fondé sur la reconnaissance et la

conservation du patrimoine matériel et immatériel, avec des musées qui répondent aux besoins de la communauté. Pour être soutenables, les musées, au travers de leurs missions, doivent prendre part activement à la communauté afin d'avoir une valeur ajoutée au patrimoine et à la mémoire sociétale¹³⁷ » (n.p.). Selon Alcaraz, Hume et Sullivan Mort, la soutenabilité correspond au moment où le musée a « les ressources suffisantes pour maintenir son existence, et mener à bien ses objectifs¹³⁸ » (Alcaraz, Hume, et Mort 2009 in Pop et Borza 2014, n.p.). Ces deux citations ont pour objectif de définir la soutenabilité d'un musée comme une combinaison de ressources économiques variées qui lui permettent de mener à bien ses missions d'institution muséale : recherche sur les collections, exposition des œuvres et activités pour la communauté du musée. Elles permettent de mettre en lumière la nécessité pour les institutions muséales d'avoir une stratégie tournée vers leur mission, leur public et leurs finances.

Les institutionnels et les professionnels de musées s'intéressent à l'éthique sous-jacente aux pratiques muséales. En effet, la ligne entre des activités de rentabilité économique et des pratiques non éthiques n'est pas clairement établie. Marie Malaro, ancienne conseillère juridique du Smithsonian, directrice du programme *Museum Studies* de l'Université Georges Washington met en avant le fait que les musées et les autres organisations à but non lucratif aux Etats-Unis se rapprochent davantage d'une stratégie de marché (*market-oriented*) et s'éloignent toujours plus de leur mission originelle (*mission-oriented*) (Gardner, 2011 ; Malaro, 2013). Elle justifie l'évolution de cette stratégie : « Il semble qu'ils ont perdu de vue leur mission de service public, ou qu'ils sont trop entrepreneurs ou qu'ils ne sont pas

¹³⁷ Citation originale : « Sustainability is the dynamic process of museums, based on the recognition and preservation of tangible and intangible heritage with the museums responding to the needs of the community. To be sustainable, museums, through their mission, must be an active and attractive part of the community by adding value to the heritage and social memory ». In ICOM Code of Ethics for museums adopté en 1986 et modifié en 2004. Ce document permet d'établir les principes partagés par la communauté internationale des musées de l'ICOM.

¹³⁸ Citation originale « sufficient resources to maintain existence, and fulfill its objectives ».

disposés à rendre compte de leurs activités »¹³⁹ (Gardner, 2011, p.286). Pour Adrian Babbidge, consultant pour Egeria, agence de conseil spécialisée dans le patrimoine, cette tension entre la responsabilité sociale du musée et l'attitude entrepreneuriale est due à l'absence de réglementations pour les fonctions des conseils d'administration, ou encore à l'audit et les rapports d'activité (Babbidge, 2013). Il ajoute que l'ICOM traite de gouvernance de manière superficielle : les termes employés sont généraux, les conseils ne sont pas clairs ou en contradiction avec d'autres instances internationales.

La nouvelle gestion publique des musées met en avant une meilleure gouvernance de l'institution, une orientation de l'organisation vers ses différents publics et une stratégie tournée vers la performance (Babbidge, 2013 ; Gombault, 2013). Ainsi, les notions de soutenabilité et d'éthique muséales montrent la contradiction autour de la gouvernance muséale. Comment être une institution publique, gardienne d'une collection tout en adoptant une stratégie de développement d'une entreprise ? Les conseils recensés de la part des professionnels et des universitaires pour concilier ces deux axes sont nombreux.

1.3. Existe-il « bonne » gouvernance ?

Les conseils pour une « bonne » gouvernance muséale et pour concilier les missions primaires du musée et la stratégie économique sont pléthore. Dans un rapport pour l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), Xavier Greffe a mis en lumière différents instruments nécessaires à une bonne gouvernance (Greffe, 2005). Tout d'abord, l'environnement institutionnel doit impliquer une bonne répartition des responsabilités entre les niveaux du gouvernement et les organisations publiques. Par ailleurs, un système favorisant l'interaction entre les différents acteurs est inhérent à la conception institutionnelle de la bonne gouvernance. Enfin, l'exécution du projet doit avoir une application tant au niveau juridique, financier que culturel.

John Carver, consultant en gouvernance muséale, nous propose une définition d'une « bonne gouvernance » sous forme de recommandation : une vision d'ensemble servant de

¹³⁹ Citation originale : « appear to have lost sight of their public purpose, or appear too entrepreneurial or self serving or are unwilling to account for their activities. »

cadre à la gouvernance, un conseil d'administration qui est le gardien de ces valeurs fondamentales, une stratégie tournée vers le marché et qui facilite la diversité des publics (Carver, 2004). Adrian Babbidge insiste sur la dynamique de la gouvernance grâce à une rotation des membres du conseil d'administration, à une vision claire de l'organisation, à la diversité des entités représentées (Babbidge, 2013). Au delà de la bonne gouvernance, Stephen E. Weil et Earl F. Cheit définissent les principes d'un musée bien géré : une mission bien définie et des visions à long terme, la possibilité de formuler des stratégies et de les suivre, une structure de gouvernance solide, être sensible aux besoins du marchés et des mécènes, le maintien d'un statut légal qui permet de ne pas payer d'impôts, de faire en sorte que les donateurs puisse avoir des déductions fiscales et autres privilèges liés aux dons aux organisations sans but lucratifs (Weil et Cheit, 2004).

Les stratégies de développement doivent être compatibles avec les missions muséales (Ferreira de Abreu, 2012 ; Frey, 2000a). Les musées devraient proposer des offres aux publics en fonction de leurs caractéristiques démographiques, leurs façons de vivre, leurs préférences, leurs statuts et leurs préférences de visite. Ces offres proposeraient des prix différents, des expériences distinctes, ... (McLean 1997 in Ferreira de Abreu 2012). Chaque segment de marché devrait bénéficier d'une stratégie distincte avec une offre adaptée.

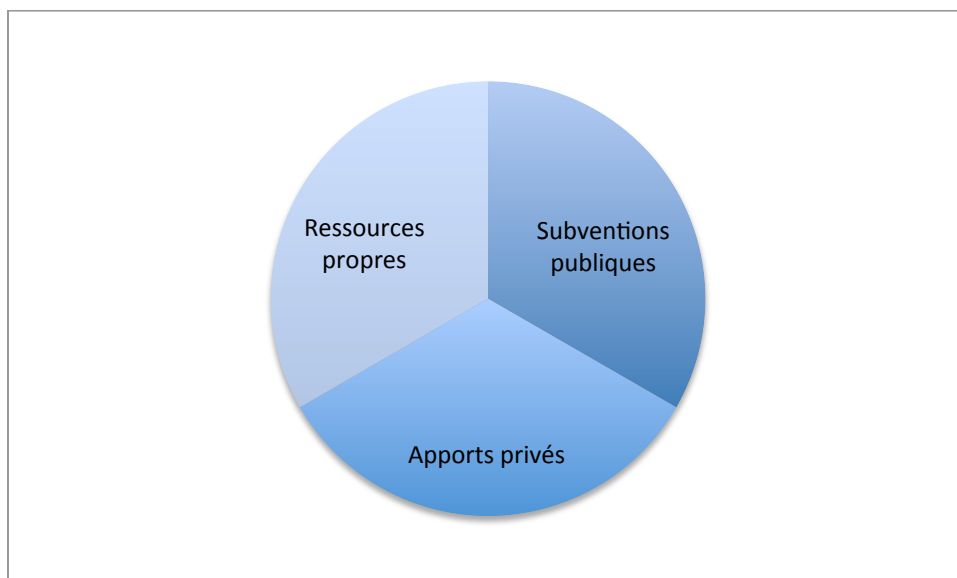
Au delà de la segmentation de marché, la stratégie de marque apparaît essentielle. Selon Bradford, trois éléments principaux permettent de concilier démarche de rentabilisation et une stratégie muséale réussie : une gestion muséale soutenable, une relation approfondie avec les parties prenantes (public, mécènes, ...), et une bonne réputation du musée (Bradford ,1994, in Ferreira de Abreu, 2012). De plus, Julia Ferreira de Abreu souligne que les stratégies de marque permettent aux musées comme aux institutions publiques d'atteindre une plus grande efficacité, de réduire la dépendance au soutien incertain mais pas au détriment de la mission de service public (2012). Si l'auteur souligne le coût initial d'une telle stratégie qui pourrait être en inadéquation avec la multiplication des coupes budgétaires, établir une stratégie de marque cohérente permet de générer des avantages à long terme comme établir des perspectives de développement cohérentes et impliquer les différentes parties prenantes dans la gestion de l'institution.

Ainsi, les tensions existantes permettent de distinguer des bonnes pratiques en matière de gouvernance muséale : une interaction entre les différentes parties prenantes, un conseil d'administration qui soit garant des missions muséales, une structure juridique à but non lucratif qui permet de bénéficier des incitations fiscales, une stratégie économique qui favorise la différenciation du public grâce à une segmentation du marché et une marque forte qui permette à l'institution de mettre en place cette stratégie. Ces éléments permettent de distinguer trois modèles muséaux définis à partir de leurs modèles de financement et leurs modes de gouvernance.

2. Structures historiques de gouvernance et de financement muséal

Les modèles muséaux se différencient grâce à la variation de part des intrants du modèle d'affaires : subventions publiques, contributions privées et ressources propres (figure 1).

Figure 1 Le modèle d'affaires muséal standard



Subventions publiques

Si l'on s'en réfère à la loi française n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire¹⁴⁰, les subventions publiques se définissent comme les « contributions facultatives de toute nature, valorisées dans l'acte d'attribution, décidées par les autorités administratives et les organismes chargés de la gestion d'un service public industriel et commercial, justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire. Ces actions, projets ou activités sont initiés, définis et mis en œuvre par les organismes de droit privé bénéficiaires. Ces contributions ne peuvent constituer la rémunération de prestations individualisées répondant aux besoins des autorités ou organismes qui les accordent ». Le financement des musées nationaux par l'Etat prend trois formes complémentaires : la subvention pour charge de service public ou dotations qui correspondent aux subventions de fonctionnement, la subvention d'investissement, et enfin une rémunération directe des personnels fonctionnaires (c'est le cas de l'ensemble des musées nationaux sauf pour le Louvre, le Centre Georges Pompidou, le Musée du Quai Branly et le Château de Versailles). Au delà des subventions de l'État et des collectivités territoriales, les subventions peuvent prendre la forme d'incitations fiscales. La loi Aillagon, votée en 2003, offre une réduction d'impôts à hauteur de 66% du don lorsqu'il s'agit d'un individu et de 60% lorsqu'il s'agit d'une entreprise. Il s'agit d'un des régimes les plus incitatifs au monde. Les autres pays proposent des taux de réduction plus faibles, ou encore de déduire les dons du revenu imposable : « Leur taux de réduction maximal est égal au taux marginal d'imposition le plus élevé, qui est rarement supérieur à 50 % » (Fack et Landais, 2009, p.102).

Apports privés

Les financements privés muséaux correspondent aux contributions de toute nature émanant d'acteurs de droit privé : entreprises, associations et individus. Ces financements comprennent les dons, les legs, mais également les financements issus des partenariats, et

¹⁴⁰ Journal Officiel du 1er août ; art. 74.

du mécénat. Le mécénat est défini par la loi Aillagon de 2003. Cette loi propose ainsi des incitations fiscales pour favoriser les donateurs privés aux projets et institutions culturelles ayant pour vocation l'intérêt général. La définition du mécénat retenue est celle publiée au Journal Officiel des 31 janvier 1989 et 22 septembre 2001 (il a existé plusieurs lois incitatives qui ont précédé celle d'Aillagon en 1987, en 1990 sur les fondations, et en 2002 sur les musées) : « soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général, s'étendant aux champs de la culture, de la solidarité et de l'environnement ». Il existe des versions similaires à l'international comme la loi Rouanet au Brésil, spécifique aux projets culturels.

Ressources privées

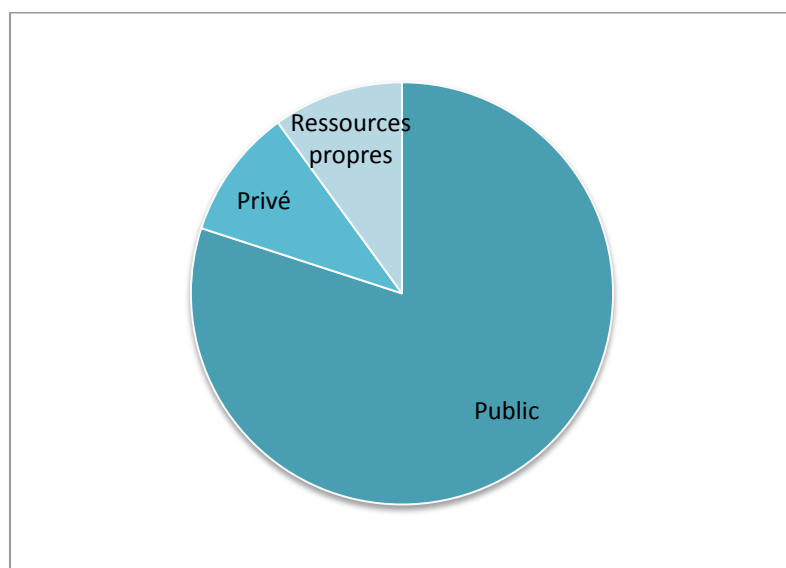
Enfin, les ressources propres sont des ressources issues des activités du musée. Elles comprennent les frais d'admission, les frais d'adhésion, ceux de la boutique du musée, du restaurant (Feldstein et ed., 1991) et les revenus liés à l'export de biens et services à l'international. Les autres revenus incluent les investissements et les gains du fonds de dotation (plus connu sous le terme d'*endowment* dans les pays anglo-saxons). Thomas Krens, alors directeur de la fondation Guggenheim, avait d'ailleurs prédit au début des années 1990 que cette dernière source de financement serait la plus prometteuse¹⁴¹ (Feldstein et ed., 1991). En somme, les musées ont des revenus publics, des revenus privés et leurs propres ressources. Au regard de la représentativité de chaque intrant et de la gouvernance choisie, nous proposons trois modèles courants pour les musées : le modèle dépendant, le modèle affranchi et le modèle mixte.

¹⁴¹ Citation originale « The other major source, endowment seems to be the more promising ».

2.1. Le modèle dépendant

Le modèle dépendant¹⁴² (figure 2) est caractérisé par une forte prédominance des subventions publiques, au détriment des apports privés et des ressources propres. Ce modèle d'affaires est né d'une politique culturelle très centralisée où l'intervention culturelle est considérée comme une affaire nationale. La dépense publique y est très élevée et l'administration est très présente dans la gestion des monuments et des institutions culturelles (présence aux conseils d'administration, nomination des dirigeants).

Figure 2 Le modèle d'affaires dépendant



Le modèle dépendant implique un système de gestion centralisé au niveau de l'Etat. Un ministère a l'intégralité des responsabilités en matière de politiques culturelles et définit le budget général des activités culturelles (Lord, Lord, et Martin, 2012). Par ailleurs, dans ce cadre, les dépenses publiques sont élevées et représentent la très grande majorité des revenus des institutions culturelles publiques (Vicente, Camarero, et Garrido, 2012). Les musées nationaux français sont l'exemple type du modèle dépendant. Le modèle de gouvernance des musées nationaux français conjugue un haut degré d'intervention étatique

¹⁴² Le modèle dépendant est également nommé « modèle européen continental » par Lord et Markert (2007).

et un système de prise de décision budgétaire centralisé (Benhamou, 2008). Le modèle dépendant a hérité le caractère centralisé de sa gouvernance des politiques napoléoniennes. Les institutions publiques et les musées étaient alors gérés par l'Etat. Dans les cas où les musées étaient dirigés par la ville ou une organisation locale – lorsque la collection nationale d'art a été dispersée dans des villes en province – l'Etat continuait à nommer le directeur et son adjoint (Boylan, 2006).

Dans le cadre de ce modèle, les institutions n'ont pas de statut juridique distinct de l'autorité de tutelle. Elles sont directement gérées par l'administration publique qui en a la responsabilité juridique et financière (Lord et Lord, 1999). Les institutions n'ont pas d'indépendance financière et ne peuvent donc gérer les revenus générés de leurs profits.

Avant la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France¹⁴³, les systèmes juridiques allaient à l'encontre de toute augmentation de revenus des musées publics (Boylan, 2006). Les musées nationaux devaient reverser les revenus issus de l'admission, des ventes de livres et des droits de reproduction à la Réunion des Musées Nationaux (RMN). La RMN l'utilisait pour financer des grandes expositions temporaires. Les revenus ne revenaient au musée que très rarement. Jusqu'à la fin des années 1980, il en était de même au Royaume-Uni, tout revenu généré l'année n était déduit des subventions l'année n+1 (Boylan, 2006).

Aujourd'hui, en France, il existe une volonté des pouvoirs publics de remettre en cause le modèle dépendant. L'évolution de la gouvernance des musées depuis les années 1970 souligne la volonté des pays européens à se rapprocher du modèle américain. L'évolution fait suite à des changements institutionnels : la décentralisation de la politique locale, le désengagement de l'Etat et donc la baisse des subventions, ou encore l'augmentation des ressources propres (Boylan, 2006). De plus, si l'Etat augmente les subventions

¹⁴³ La loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France leur confère une autonomie nouvelle. Les musées étaient auparavant gérés grâce à « un système coopératif et mutualiste », la Réunion des Musées Nationaux. Les musées sont alors devenus des établissements publics autonomes. Source : « Les Musées Nationaux après une décennie de transformation (2000-2010) », Cour des Comptes, mars 2011.

d'investissement¹⁴⁴, les grands établissements culturels, comme le Louvre, le musée d'Orsay, et le Centre des Monuments Nationaux, voient leurs subventions diminuer et leurs fonds de roulement ponctionnés en 2014, comme en 2013¹⁴⁵. Par ailleurs, le rapport de la Cour des comptes « Les musées nationaux après une décennie de transformations (2000-2010) » publié en mars 2011, dénonce l'augmentation constante des subventions publiques. Le rapport mentionne :

« En dépit de la hausse importante des tarifs pratiquée par les musées depuis dix ans, en dépit aussi des incitations qui leur ont été faites de mieux valoriser leurs espaces et leurs activités, les grands équilibres économiques des musées nationaux considérés dans leur ensemble n'ont évolué qu'à la marge et continuent de reposer pour l'essentiel sur les financements publics. En somme, le développement des musées, caractéristique de la décennie, a été davantage financé par des ressources publiques que par leurs visiteurs ou leurs bienfaiteurs. » (p.45).

En France, une autonomisation du modèle tend à s'institutionnaliser au fur et à mesure que l'Etat se désengage financièrement (Warlin, 2011) via les EPIC (établissements publics à caractère industriel et commercial) qui sont soumis au droit privé, et qui s'appuient de plus en plus sur leurs ressources propres, les EPA (établissements publics à caractère administratif) qui eux relèvent du droit public et surtout les EPCC (établissements publics de coopération culturelle), créés par la loi musées du 4 janvier 2002. Les EPCC sont une nouvelle personnalité morale de droit public, avec pour objectif de conférer aux musées davantage d'autonomie (Labourdet, 2015b). Ce cadre permet d'associer plusieurs

¹⁴⁴ « L'analyse de l'exécution du budget de l'Etat par mission et programme » par la Cour des Comptes sur la mission 2013 montre une augmentation générale de l'action 3 « Patrimoines des musées de France » de €9,7M alors que le programme 115 « Patrimoine » voit son budget diminuer de 9,8%. L'analyse justifie cette augmentation par l'établissement des frais de fonctionnement du Mucem.

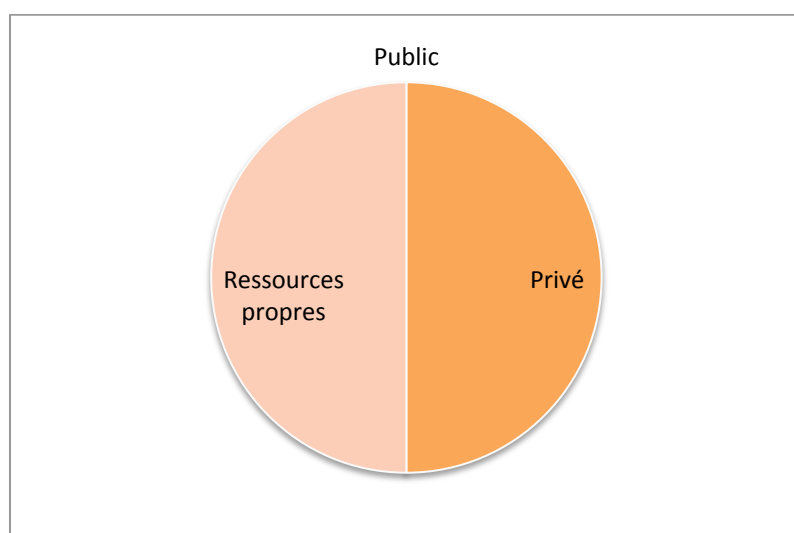
¹⁴⁵ AFP, « Culture et Communication : un budget en repli de 2%, "dans la moyenne" », Le Point, 25 septembre 2013.

collectivités territoriales, l'Etat dans la réalisation d'un service public. Ce cadre est moins contraignant que les alternatives comme la société d'économie mixte, l'association de loi 1901 et les autres établissements publics¹⁴⁶. Ces établissements publics fonctionnent encore en très grande majorité avec des fonds publics mais ces derniers diminuent rapidement (Warlin, 2011).

2.2. Le modèle affranchi

Au sein du modèle affranchi (figure 3), l'initiative privée prédomine le financement des activités culturelles.

Figure 3 Le modèle d'affaires affranchi



Le musée construit son modèle autour des apports privés (des entreprises privées et des individus) et des ressources propres. Ces derniers sont composés de la billetterie, de la rente issue d'un fonds de dotation, de l'export d'actifs matériels et immatériels. Ces ressources sont générées par des agents individuels intéressés par un ou plusieurs services proposés par le musée. Ces agents peuvent être intéressés par les services vendus à l'intérieur de

¹⁴⁶ Rapport d'information n° 32 (2005-2006) de M. Ivan RENAR, fait au nom de la commission des affaires culturelles, déposé le 19 octobre 2005.

l'enceinte du musée (visite d'une exposition, de la collection permanente, activités proposées). Ces agents individuels (fondations, musées, centres d'art) peuvent également être intéressés par des services vendus à l'extérieur de l'institution (location d'œuvres d'art, d'expositions, ingénierie culturelle).

Dans ce modèle, l'Etat et les collectivités territoriales font confiance au marché pour réguler l'activité culturelle (Toepler, 2006 ; Zimmer et Toepler, 1999 in Vicente, Camarero et Garrido, 2012). Le rôle de l'Etat n'est pas de favoriser les subventions mais d'encourager l'initiative privée grâce aux incitations indirectes (aides fiscales et crédit d'impôts). Le modèle affranchi développe ses ressources au delà des subventions publiques. Par exemple, Anne-Imelda Radice, directrice générale de l'American Folk Art Museum, n'intègre plus le financement public dans ses budgets. Si elle reçoit un tel financement, elle le considère comme un « belle surprise »¹⁴⁷. Ainsi, la gouvernance étatique se caractérise par la complète confiance dans le marché comme moyen de réguler l'activité culturelle. Cette forme de politique culturelle entraîne une prédominance de l'initiative privée dans le financement des musées et des activités culturelles en général (Toepler, 2006 ; Zimmer et Toepler, 1999 in Vicente, Camarero et Garrido, 2012). Le rôle de l'Etat est alors de proposer des incitations fiscales pour soutenir l'engagement privé dans les structures publiques.

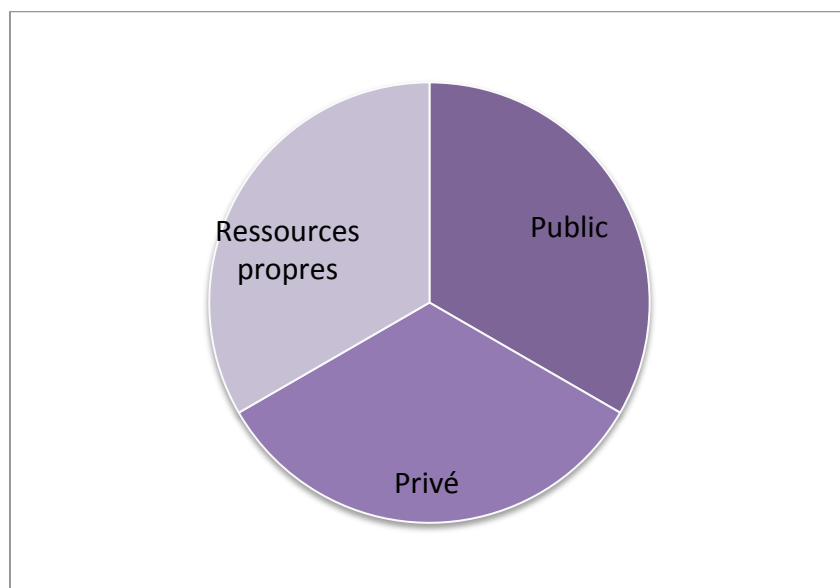
Ces institutions sont gérées par les conseils d'administration. Ces derniers gouvernent les organismes et en sont les responsables juridiques et financiers. Si les collections, les bâtiments et les installations appartiennent juridiquement à l'institution muséale, l'ensemble est administré par le conseil d'administration. Le directeur du musée est nommé par le conseil d'administration (Lord et Lord, 1999).

¹⁴⁷ Barange, Sébastien, « Zero argent public pour la culture », Les Affaires, 13 mai 2013, n.p.

2.3. Le modèle mixte

Le modèle mixte (figure 4) comprend des subventions publiques, des apports privés et des ressources propres et ce, dans une proportion quasi équivalente. Les musées britanniques en sont les plus représentatifs. Le modèle mixte a tendance à vouloir s'affranchir des subventions pour garantir une indépendance de ce modèle¹⁴⁸.

Figure 4 Le modèle d'affaires mixte



Comme l'indique Axel Ruger, directeur du musée Van Gogh à Amsterdam¹⁴⁹, il s'agit d'un modèle inhabituel mais il résulte d'une volonté de diversifier ses sources de revenus. Il explique ainsi qu'il génère 50% des recettes en ressources propres, 25% viennent des subventions publiques et 25% des donations privées. Selon James Bradburne, l'indépendance des musées face aux fluctuations des subventions nécessite des revenus équilibrés : un tiers de subventions publiques, un tiers de donations privés et un tiers de

¹⁴⁸ Entretien de Martin Roth, directeur du Victoria & Albert Museum, avec l'auteure, juin 2015.

¹⁴⁹ Caines, Matthiew, « Van Gogh Museum chief: it's critical to diversify our income streams », The Guardian, 1er septembre 2015. Lien : <http://www.theguardian.com/culture-professionals-network/2015/sep/01/van-gogh-museum-chief-axel-ruger-interview>

ressources propres. Le musée ne sera non seulement pas dépendant d'un seul revenu mais il sera en mesure d'être indépendant sur le choix du contenu créé¹⁵⁰.

Ce modèle a un faible niveau d'interventionnisme. Dans ce cadre, le gouvernement cherche à promouvoir la culture indirectement : il n'y a pas un ministère chargé des politiques culturelles mais différents aspects sont répartis parmi plusieurs ministères et organismes (Vicente, Camarero et Garrido, 2012). Au Royaume-Uni, les institutions gérées par le DCMS (Department for Culture, Media and Sport) sont devenues des organisations indépendantes également nommées *arm's lenght institutions*. Il s'agit d'une expression anglo-saxonne définissant une institution publique ayant un certain degré d'indépendance dans sa gestion administrative et sa stratégie. Cela peut être une grande organisation employant des milliers de fonctionnaires et gérant des budgets de plusieurs milliards d'argent public ou des petits comités consultatifs sans budget¹⁵¹. Les institutions ont leur propre statut juridique, et les membres du conseil d'administration sont nommés par celui-ci. Les membres du conseil définissent également les principaux objectifs du musée, approuvent les projets, et nomment le directeur. Le conseil d'administration gère les subventions publiques qui leur sont conférées sous forme d'un crédit annuel (Lord et Lord, 1999).

Les effets de cette indépendance comprennent une augmentation de l'expertise des employés (Vicente, Camarero et Garrido, 2012), mais aussi une possibilité de diversifier les ressources grâce au financement privé (Lord et Lord, 1999). De plus, cette nouvelle recherche de financement conduirait les musées à créer de nouveaux accords de coopération avec les entreprises et donc à favoriser un système de gestion nouveau (Real Instituto Elcano, 2004 in Lord et Lord, 1999). Par ailleurs, ces musées font preuve de plus d'innovations technologiques en termes de management, d'expérience du visiteur ou d'innovations organisationnelles » (Vicente, Camarero, et Garrido, 2012). Toutefois, le département d'Etat en charge des musées, le DCMS garde un contrôle des institutions.

¹⁵⁰ Entretien de James Bradburne, directeur de la Pinacoteca Di Brera depuis octobre 2015 et auparavant directeur du Palazzo Strozzi, Florence, avec l'auteure, mai 2014.

¹⁵¹ Source Institute for Government Lien : <http://www.instituteforgovernment.org.uk/our-work/new-models-governance-and-public-services/arms-length-bodies>

Ainsi, en échange du financement de la gratuité des entrées dans les musées publics, le DCMS a contractualisé avec les musées, dans le cadre des *funding agreements*, et évalue depuis leur performance sur la base des objectifs définis (Carver, 2004 et Gombault, 2013).

Le modèle dépendant, le modèle affranchi et le modèle mixte décrivent les modes de gouvernance et les sources de financement des institutions muséales, au delà du critère juridique (musée privée, public autonome, public sous tutelle, ...) et de la nature de la collection (Beaux-Arts, Sciences, ethnographie, ...). Ces trois modèles permettent de comprendre la structure de financement des musées et de déterminer les coûts d'opportunité de ceux-ci.

3. Vers un nouveau modèle de financement

L'analyse de l'évolution des intrants permet de comprendre celle des modèles muséaux. Tous les musées sont sujets aux aléas économiques. Aux Etats-Unis, selon un rapport de l'organisation *American Association of Museums*¹⁵², plus de 67% des musées ont constaté des tensions économiques au sein de leur institution en 2012 : pour 44% ces tensions étaient « modérées », pour 15% elles étaient « sévères » et pour 9% « très sévères » (p.2). Si ces chiffres peuvent paraître importants, il s'agit de la meilleure année depuis 2009, date à laquelle l'organisation a commencé l'étude. Les analystes ajoutent qu'il est fort probable que les musées soient toujours en train de se battre pour revenir à l'état économique de 2009.

En 1990, Thomas Krens décrit l'évolution du modèle aux Etats-Unis (Feldstein et ed., 1991) : « Depuis 1965, le National Endowment for the Arts est devenu de plus en plus important et les organisations culturelles sont devenues dépendantes des subventions année après année. Depuis les années 1980, le financement des entreprises privées tend à remplacer le soutien du gouvernement. La diversification des partenaires privés suggère que cette

¹⁵² « America's Museums Reflect Slow Economic Recovery in 2012 », American Association of Museums, 2013.

catégorie est déjà en train de décroître¹⁵³ » (n.p.). Aujourd'hui, nous faisons le constat que les deux intrants historiques des musées – les subventions publiques et les apports privés – sont en déclin ou au mieux stagne. Cette baisse historique remet ainsi en cause le modèle dépendant et incite les acteurs ayant un modèle mixte à se tourner vers le modèle affranchi.

3.1. Une baisse historique des subventions publiques

Le financement public actuel dans le secteur muséal se caractérise par une diminution des différents types de subventions, et une concentration de ces dernières sur des projets spécifiques (de moins en moins pour le fonctionnement général). L'étude des éléments justifiant les subventions publiques auprès des institutions culturelles et en particulier des musées permet dans un second temps d'analyser l'état actuel des subventions publiques.

3.1.1. *Subventions publiques et externalités positives*

Le financement des musées par les pouvoirs publics se justifie par l'existence d'externalités positives. En effet, les musées produisent des externalités positives, c'est-à-dire qu'ils créent des utilités pour d'autres agents économiques sans passer par le marché et donc sans compensation. Selon Martin Shubik (1999), ces effets peuvent être le prestige international de l'institution, le renforcement de l'identité culturelle, l'éducation des jeunes, l'éducation des moins favorisés, la préservation du patrimoine culturel et l'essor de la culture, l'impact économique, ... Pour ce qui est de l'éducation, Leoni Levi, juriste et statisticien anglais montre que les externalités en terme d'éducation ont un impact sur la productivité des travailleurs : « Tout ce qui tend à affiner le goût, à cultiver l'intelligence, et étendre les

¹⁵³ Citation originale : « From 1965, the National Endowment for the Arts kept on growing and cultural organization became dependant on the subsidies year after year. From 80's funding from private corporations tended to replace declining government support. The diversification of sponsors suggests that this category is already declining ».

compétences des gens a aussi une tendance, à court terme, à augmenter le dynamisme productif »¹⁵⁴ (1874, p.655).

Il existe une littérature abondante sur l'impact économique des musées. Même si « la fonction du musée n'est pas de stimuler l'économie »¹⁵⁵ (Frey et Meier, 2003, p.1024), les musées peuvent avoir une empreinte certaine sur leur environnement. Xavier Greffe a ainsi montré que, en 2006, le musée du Louvre a généré un impact moyen de €938 millions avec un gain fiscal net de €39 millions et a créé entre 12,738 et 18,090 emplois (2011). Si le musée du Louvre est un cas particulier, les résultats sont d'autant plus impressionnants lorsqu'on les met en perspective avec l'international (Greffe, 2011). L'impact est – au moins – deux fois plus important que celui des musées de New York.

Ces externalités coexistent avec les passagers clandestins, les agents économiques qui ne souhaitent pas contribuer au financement du musée malgré l'impact direct sur leurs résultats financiers (un restaurant, un magasin ou encore un hôtel aux abords du musée). Une proposition a été formulée pour internaliser ces effets externes¹⁵⁶ mais n'a pas été mise en application (Benhamou et Thesmar, 2011). Les carences qui résultent de la baisse des subventions tentent ainsi d'être compensés par l'augmentation des ressources privées : dons individuels ou d'entreprises et des ressources propres.

Les externalités positives générées par les musées ne sont pas prises en compte par le marché. Il s'agit là d'une déficience. Ainsi, les consommateurs ne peuvent percevoir l'ensemble des utilités du bien. Dans ce cas, l'Etat compose cette défaillance en subventionnant ce bien.

¹⁵⁴ Citation originale : « Whatsoever tends to refine the taste, to cultivate the intellect, and to extend the faculties of the people have also an immediate tendency to increase its productive power ».

¹⁵⁵ Citation originale : « It is not the task of a museum to stimulate the economy ».

¹⁵⁶ Benhamou et Thesmar proposent une augmentation de la taxe de séjour dans les hôtels pour financer le patrimoine local.

3.1.2. Etat actuel des subventions

Selon l'*American Association of Museums*¹⁵⁷, le financement public a considérablement diminué pour 44,6% des musées américains en 2009, 51,8% en 2010, 46,9% en 2011 et 34,8% en 2012. Cette évolution incite les musées à réduire leur budget de financement et a de plus en plus d'audace pour capter des nouveaux revenus. Cette évolution est également présente en Espagne, où « les subventions étatiques ont baissé de 35% ces deux dernières années » selon Jésus Prieto, directeur des musées et des bibliothèques au département d'Etat pour la culture (n.p.)¹⁵⁸. En France, la situation est identique pour les 13015 musées de France¹⁵⁹. Ainsi, les subventions publiques pour les musées nationaux atteignent €282,4 millions alors qu'elles étaient de l'ordre de €322 millions en 2011 (Tableau 1). Parmi ces musées, les grands établissements culturels, comme le Louvre, le musée d'Orsay, et le Centre des Monuments Nationaux, voient leurs subventions diminuées et leurs fonds de roulement ponctionnés en 2014, comme en 2013¹⁶⁰.

Tableau 1 : Evolution des subventions publiques des musées nationaux en France

Année	2010	2011	2012	2013	2014
Montant alloué (en M€)	295,1	322,4	307,4	302,6	282,4

¹⁵⁷ America's Museums Reflect Slow Economic Recovery in 2012, Report, American Association of Museums, 2013.

¹⁵⁸ Maurot Elodie, « En Espagne, la crise frappe durement la culture », La Croix, paru le 2 juin 2013.

¹⁵⁹ « Museofile, Répertoire des musées français ». Lien : <http://www.culture.gouv.fr/documentation/museo/museo-musees.htm>

¹⁶⁰ AFP, « Culture et Communication : un budget en repli de 2%, "dans la moyenne" », Le Point, 25 septembre 2013.

Sources : rapport 2014 de la Commission des finances du Sénat, rapport d'activité 2013 du Louvre, à partir d'une infographie réalisée par Elisa Bellanger et Marianne Boyer sur les crédits consacrés à l'ensemble des musées nationaux (fonctionnement et investissement) pour Quignon, Catherine, « La fragile économie des musées », Le Monde, 12 mai 2015

3.2. Une incertitude quant aux donations privées

Les donations privées sont inhérentes au modèle d'affaires muséal et les professionnels ont toujours fait preuve d'ingéniosité pour les attirer. Alfred Barr, directeur du Musée d'art Moderne de New York entre 1929 et 1943, conseillait par exemple les collectionneurs privés dans leur achat, avec pour perspective des legs au musée¹⁶¹ (Kantor, 2003). En France, les apports privés représentent de moins en moins une entrée significative et les demandes de la part des entreprises partenaires peuvent aller à l'ensemble des missions mères des musées. Les budgets des entreprises dédiés au mécénat culturel ont connu une diminution de € 450 millions entre 2008 et 2016 : passant de près de € 975 millions à € 525 millions avec une baisse historique en 2014 (€ 364 millions)¹⁶². Le budget alloué aux musées et aux expositions passe de € 149,24 millions en 2014 à € 94,6 millions 2016, malgré une hausse du budget des entreprises dédié au mécénat culturel (tableau 2). En effet, si les musées mobilisent les mécènes (18% du budget mécénat culturel contre 41% en 2014), la musique (36%), les arts vivants, (27%) et la préservation du patrimoine bâti et paysager (26%) sont davantage plébiscités en 2015 (baromètre Admical 2016). Ainsi, les musées accusent une baisse du mécénat de 36,7% entre 2014 et 2016.

¹⁶¹ L'auteur va jusqu'à imputer aux femmes la féminisation du goût des collections car le mécénat des arts étaient aux mains des femmes (Kantor, 2003).

¹⁶² Baromètres Admical sur le mécénat en France, 2008, 2012, 2014 et 2016.

Tableau 2 : Evolution du mécénat culturel entre 2008 et 2016*

	2008	2010	2012	2014	2016
Budgets des entreprises dédiés au mécénat culturel (en millions d'euros)	€ 975M	€ 380M	€ 494 M	€364M	€525M
Part du budget dédié aux musées (en %)	-	-	-	41%	18%
Budgets des entreprises dédiés aux musées (en millions d'euros)	-	-	-	€149,24M	€ 94,5M

Sources : données issues des baromètres Admical 2012, 2014 et 2016. Lorsqu'il n'y a pas d'indication de chiffres, cela signifie que la donnée n'existe pas.

Katja Lindqvist justifie la diminution des budgets de partenariat des entreprises et des soutiens individuels (Lindqvist, 2007). Selon elle, les musées peinent à attirer des fonds privés pour plusieurs raisons : les entreprises ne veulent pas être un substitut de l'engagement public, les entreprises optimisent leur budget dédié au mécénat culturel, les entreprises ouvrent des musées-entreprises. L'environnement est donc de plus en plus compétitif pour les musées. Les institutions font face à une compétition accrue en matière de donations privées et doivent gérer des demandes toujours plus exigeantes de la part des entreprises.

3.2.1. Non substitution des revenus

En France, les entreprises et les institutions culturelles s'accordent pour affirmer que les entreprises ne doivent pas pallier le désengagement étatique. Le mécénat n'a pas été créé pour pallier les baisses de subvention. Jacques Rigaud, fondateur d'Admical, laboratoire d'idées français spécialisé dans le mécénat, affirmait avoir « conçu le mécénat comme un tiers-secteur du financement et, plus généralement de l'initiative culturelle, propre à compenser ou à corriger à la fois les rigidités et les inerties de l'action publique et la brutalité

du marché, mais sans qu'il ait pour vocation de se substituer et aux fonds publics et au marché »¹⁶³ (p.8). De plus, l'Etat ne souhaite pas voir le mécénat se substituer aux politiques publiques. Michel Herbillon, député, rapporteur de la mission sur les nouvelles formes du mécénat culturel, indique que « le mécénat culturel ne doit évidemment pas se substituer à l'action déterminante de l'État, auquel il revient de conduire la politique culturelle. Il en constitue un complément, dans un contexte marqué à la fois par la rareté de la ressource publique et la progression du nombre d'établissements culturels¹⁶⁴ » (n.p.). Pour Frédéric Néraud, alors directeur général de la Fondation du patrimoine, « le mécénat, pour être crédible, doit être un mécénat d'accompagnement, et non de substitution au soutien apporté par la puissance publique. Les mécènes doivent être là pour accompagner l'effort. On est parfois perplexe quand on voit des projets où l'autofinancement du maître d'ouvrage est présenté comme nul et où l'on attend tout du secteur privé. Il est important qu'une part du financement continue d'être assurée par les acteurs publics, nationaux ou locaux, et que le mécénat vienne seulement en accompagnement de cet effort public¹⁶⁵ » (p.58).

Les mécènes eux-mêmes ne souhaitent pas compenser la défaillance des subventions de l'Etat. Jean-François Communier, directeur de la communication de Natexis de 2001 à 2007, confirme ce propos en prenant l'exemple d'une collaboration entre son entreprise et la Bibliothèque Nationale de France : les équipes de la Bibliothèque Nationale de France (avec qui l'entreprise développait un projet de mécénat) « ont toujours pris en compte le fait que nous sommes une entreprise, qui n'est pas là pour se substituer à l'Etat et qui a des missions de marchands, nous sommes des commerçants »¹⁶⁶ (p.46). Enfin, les directeurs de musées

¹⁶³ Actes de la rencontre internationale « Le mécénat, outil du développement culturel et artistique », Abbaye de Royaumont, 3-4-5 février 2006.

¹⁶⁴ Enregistrement à la Présidence de l'Assemblée nationale le 15 février 2012. Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du Règlement par la commission des affaires culturelles et de l'éducation en conclusion des travaux de la mission sur les nouvelles formes du mécénat culturel et présenté par Michel Herbillon, Député.

¹⁶⁵ Idem.

¹⁶⁶ ACTES de la rencontre internationale « Le mécénat, outil du développement culturel et artistique », Abbaye de Royaumont, 3-4-5 février 2006.

voient le mécénat comme un moyen de développer de nouveaux projets et non pour financer les budgets de fonctionnement. Ainsi, Stéphane Martin, Président-directeur général du Musée du Quai Branly, déclare : « concernant la phase de fonctionnement du musée, je pense qu'il est important que le mécénat ne soit pas perçu comme un substitut à une éventuelle défaillance du financement public mais comme venant servir des projets nouveaux »¹⁶⁷ (p.171). Ainsi, l'ensemble des acteurs s'accorde à penser que les apports privés n'ont pas à se substituer aux subventions publiques. Outre la volonté des acteurs, le budget des entreprises mécènes ne suit pas le montant du désengagement de l'Etat.

3.2.2. Optimisation du budget des entreprises

Les ressources allouées par les entreprises mécènes en France se diversifient afin d'optimiser leurs budgets et de répondre à l'accroissement des sollicitations. De plus, les entreprises ont tendance à ouvrir leur propre musée afin d'avoir le meilleur retour sur investissement.

Comprenant que le public du musée participe davantage à un événement qu'à la visite d'un lieu patrimonial (Pflieger, Krebs, et Greffe, 2015), les mécènes privilégient la participation aux événements (expositions, activités annexes, ...), au financement du budget de fonctionnement de l'institution. Les mécènes sont attirés par un retour en terme de visibilité. De plus, les entreprises et les donateurs sont encouragés à donner à divers projets : les sports, l'environnement, la santé. Un rapport d'Admical¹⁶⁸ souligne que les grandes entreprises (principaux donateurs) « optimisent » (p.29) leur mécénat en « le mettant au cœur de problématiques très variées, avec une prédominance des enjeux de communication » (p.29). 55% de ces mécènes disent être attirés en priorité vers le mécénat culturel pour « forger ou renforcer l'identité de l'entreprise, avoir une démarche de communication originale » (p.29).

Même si leurs budgets sont en baisse, les acteurs privés sont de plus en plus sollicités par les organismes culturels. Un directeur de musée américain résume le nouveau paysage

¹⁶⁷ Idem.

¹⁶⁸ Le mécénat d'entreprise en France - Résultats de l'enquête Admical – CSA, 2014.

philanthropique en déclarant que « la réalité est telle que le gâteau économique se rétrécit et la compétition pour des ressources limitées augmente »¹⁶⁹ (p.5). Pour un responsable des opérations d'un musée indépendant : « La concurrence pour se faire financer par les *trusts*, fondations et sociétés a considérablement augmenté au cours des deux dernières années, et je prévois que cela continuera. Nous allons (regarder) d'autres sources de financement¹⁷⁰ » (p.14). Aux États-Unis, malgré une augmentation du chiffre d'affaire global, les musées ont du mal à retrouver leur budget de 2007¹⁷¹. S'il existe une petite reprise en termes de frais d'adhésion et de dons privés, les revenus des donateurs privés sont incertains, et ne peuvent pas être anticipés avec précision. Les musées peuvent de moins en moins prévoir ces revenus dans leur budget futur¹⁷².

Depuis quelques années émergent des musées-entreprises. Les musées-entreprises sont des institutions créées et gérées par des entreprises. Ces musées peuvent avoir pour objet le cœur de métier de l'entreprise comme le Vitra Design Museum à Weil am Rhein en Allemagne qui porte sur les collections de design créées par l'entreprise Vitra (Von Vegesack, 1996) ou l'entreprise de métallurgie russe Severstal qui a investi 150 millions de roubles (€ 2,16 millions au 12 octobre 2015) dans la création d'un musée de métallurgie à Cherepovets,

¹⁶⁹ Citation originale : « The reality is, the pie is shrinking and the competition for finite resources is increasing » in « America's Museums Reflect Slow Economic Recovery in 2012 », American Association of Museums, 2013.

¹⁷⁰ Citation originale : « Competition for funding from trusts, foundations and corporate sponsors has greatly increased over the last two years, and I expect will continue to do so. We will be focusing on submitting a higher volume of grant applications, securing more venue hire and looking at other sources of funding » Operations manager, independent museum in Evans, Gena. « The impact of cuts on UK museums », Museums association, juillet 2012.

¹⁷¹ « America's Museums Reflect Slow Economic Recovery in 2012 », American Association of Museums, 2013.

¹⁷² Idem.

en Russie¹⁷³. L'objet de la collection et des expositions peut se distinguer de l'objet même de l'entreprise, comme la Fondation Louis Vuitton en France qui porte sur l'art contemporain. Autre exemple, Bruce Berkowitz, responsable américain de fonds spéculatifs, ouvrira son propre musée d'art contemporain à Miami.¹⁷⁴ Après l'ouverture d'un musée à Atlanta, le Musée Coca-Cola doit ouvrir en juin 2016¹⁷⁵ à Cedartown. A Paris, Chaumet a ouvert un « musée éphémère » sur la Place Vendôme ; la marque ouvre ainsi la maison mère pour six mois et devient accessible gratuitement à tous les publics¹⁷⁶. Ces marques étaient des grands mécènes de la culture et privilégient aujourd'hui la construction de leur propre musée.

Ces entreprises voient davantage d'intérêt à construire leur propre musée plutôt que de contribuer à un événement où ils ne seront qu'un mécène parmi d'autres. Ainsi, construire la Fondation Louis Vuitton (dont les dépenses sont défiscalisées à hauteur de 60%¹⁷⁷, comme pour le mécénat d'expositions) a un retour sur investissement plus important pour la marque en termes de communication et d'image que le financement d'institutions existantes.

¹⁷³ « Leading Russian steelmaker opens metallurgy museum », Steel Times International, 27 août 2015. Lien : <http://www.steeltimesint.com/news/view/leading-russian-steelmaker-opens-metallurgy-museum>

¹⁷⁴ « Miami Gives Zoning Approval for New Private Contemporary Art Museum Belonging to Billionaire Bruce Berkowitz », Artnet News, 2 septembre 2015. Lien : <https://news.artnet.com/art-world/miami-approves-bruce-berkowitz-museum-329784>

¹⁷⁵ « Coke museum getting attention from far afield ; work continues on building » North West Georgia News, 3 septembre 2015.

Lien : http://www.northwestgeorgianews.com/polklfishwrap/news/local/coke-museum-getting-attention-from-far-afield-work-continues-on/article_ec13a7de-524a-11e5-bbd0-ffb68b97e798.html

¹⁷⁶ « Chaumet heralds Parisian ties through pop-up museum », 10 septembre 2015.

Lien : <https://www.luxurydaily.com/chaumet-heralds-parisian-ties-through-pop-up-museum/>

¹⁷⁷ Rousset, Marion. « Fondation Louis Vuitton : Bernard Arnault ou l'art d'emballer le mécénat », Regards.fr, 31 octobre 2014. Lien : <http://www.regards.fr/web/article/fondation-louis-vuitton-bernard>

3.2.3. Les dérives du mécénat

Cette compétition accrue permet aux investisseurs d'être plus exigeants vis-à-vis des musées et de comporter un risque de « dénaturation du patrimoine » (Benhamou, 2012). La place de la marque des entreprises mécènes au sein des musées en est un exemple. Les musées ont longtemps été des partenaires privilégiés des entreprises lorsqu'il s'agissait de mettre en avant leur marque dans le cadre d'exposition. J. Carter Brown, directeur de la National Gallery (Washington) entre 1969 et 1992 avait, par exemple, collaboré avec des entreprises comme British Airways qui transportait des objets à moindre coût, ou Ford Motors (Harris, 2013). « Brown ne voyait rien de mal dans ce genre de collaboration et il était pragmatique dans l'évaluation des besoins des financeurs. [...] Il convainquait la presse de les mentionner avec l'exposition. [Selon lui], il serait erroné de 's'opposer à leurs tentatives innovantes de rentabiliser leur investissement si ces objectifs commerciaux sont conservés dans le secteur commercial' »¹⁷⁸ (Harris, 2013, 277-278).

Néanmoins, l'image de l'entreprise peut prendre une place trop importante dans l'exposition, ce qui dénature l'institution qui abrite l'exposition. L'exposition Armani du Musée Guggenheim de Bilbao (l'entreprise aurait versé \$ 14 millions à la fondation Guggenheim) ou encore l'exposition « Coca Cola bottle - 100 years » au Sinebrychoff Art Museum en Finlande¹⁷⁹, démontrent qu'il existe une « collusion entre le marché et certains gestionnaires et conservateurs [qui] trouvent à s'exprimer au delà du seul marché de l'art » (Benhamou, 2012, p.53). Par exemple, les révélations d'un quotidien suédois, *Svenska Dagbladet*, ont obligé le directeur du Musée National (National Museet), Besk Arell, à

¹⁷⁸ Citation originale : Brown saw nothing wrong with this kind of collaboration and was pragmatic in assessing fundiner's needs. We must « do our part in giving them credit », he wrote, and convince the press to mention them in connection with exhibition. It would be wrong to « object to their trying innovative ways of recouping their outlay [...] ». Les citations de Carter Brown proviennent d'un interview avec Martin Sadik par Mike Richard, 12 juillet 1999.

¹⁷⁹ « Artists outraged by Sinebrychoff Museum's Coca-Cola bottle exhibition », Yle, 1^{er} septembre 2015. Lien : http://yle.fi/uutiset/artists_outraged_by_sinebrychoff_museums_coca-cola_bottle_exhibition/8273340

modifier le contrat de partenariat qui le liait à l'entreprise allemande BMW depuis un an. L'accord stipulait que l'organisation culturelle devait « promouvoir de développement de la marque BMW et de ses produits en diffusant des informations publiques positives et en essayant de créer une image positive de la marque ». L'accord interdisait également au musée de « dénigrer les produits BMW » et ce, même une fois le contrat de collaboration terminé. Des juristes ont repris la polémique en ajoutant que ce contrat était en désaccord avec la constitution suédoise puisque les autorités gouvernementales (il s'agit d'un musée public, national) doivent avoir des relations impartiales et objectives avec les entreprises partenaires¹⁸⁰.

Les musées sont plus réticents à accepter des demandes des donateurs. Les collectionneurs peuvent léguer leur collection à un musée avec des conditions précises telles que l'accrochage de l'ensemble de la collection dans une salle spéciale avec le nom du donateur (Ginsburgh et Mairesse, 2013), ou encore l'interdiction de disperser la collection. Les musées n'acceptent pas forcément ces lègues.

La valeur sociale du mécénat n'est plus recherchée par les mécènes. La philanthropie américaine se rapprochait effectivement d'une logique de club, au travers du *membership fee* (passe droit pour faire partie du conseil d'administration du musée). Les sponsors achetaient ainsi une légitimité sociale, une valeur sociale. Cette valeur tend néanmoins à se dissiper : les partenaires sont plus exigeants vis-à-vis des institutions, ils recherchent une visibilité immédiate et non plus une valeur sociale.

Les revenus privés deviennent des ressources limitées, les musées sont non seulement en concurrence entre eux mais aussi avec les nouveaux musées d'entreprise. Par ailleurs, les demandes des entreprises partenaires ne sont pas toujours en accord avec la politique muséale. Cette évolution incite les musées à réduire leur budget de financement et d'investissement et à être de plus en plus audacieux pour capter des nouveaux revenus.

¹⁸⁰Hellekant, Johan, «National Museum modifies the agreement with the German BMW », Svenska Dagbladet, 2015.

3.3. Une stagnation des ressources de billetterie

En France, la Cour des comptes¹⁸¹ suggère une volonté d'accroître le pourcentage de ressources propres des musées nationaux. Néanmoins, le rapport montre qu'il existe une diminution de la part de ces ressources propres dans le budget global des musées : entre 2004 et 2010, elles ont passées de 48,8 à 39 % (tableau 3).

Tableau 3 : Evolution du taux de ressources propres des musées nationaux entre 2004 et 2010 (hors effet Abu Dhabi en 2007) – Cibles et résultats

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cible			43%	44%	43%	40%	46%	39%
Résultats	48,4%	47%	43%	44%	44%	41%	39%	

Source : rapports annuels de performance de la mission « Culture »

Cette évolution s'explique en partie par l'effet de la mesure « gratuité »¹⁸². Les musées ont accepté la gratuité des moins de 25 ans si l'Etat compensait financièrement cette mesure. Comme le souligne le rapport de la Cour des Comptes¹⁸³ au sujet des ressources propres, « la décennie n'avait pas abouti à une transformation de l'économie muséale dont l'Etat reste le premier financeur ». Les ressources propres des musées comprennent la billetterie, la location des espaces, les boutiques, la redevance, les exploitations de parkings, les missions d'agence photographique ou encore le développement de nouveaux produits.

¹⁸¹ Rapport de la Cour des comptes « les musées nationaux après une décennie de transformations (2000-2010) » publié en mars 2011.

¹⁸² Idem.

¹⁸³ Idem.

La billetterie est une ressource propre importante pour les musées. Or, le nombre de visiteurs a considérablement augmenté dans les institutions muséales. Les visiteurs des tour-operators, les scolaires captifs et la bourgeoisie cultivée se côtoient pour former un public toujours plus important (Pflieger, Krebs, et Greffe, 2015). Si l'on prend l'exemple des musées de France, il existe une hausse de 26% du nombre de visiteurs entre 2005 et 2010 (tableau 4). Cela ne signifie néanmoins pas qu'il existe une hausse identique du nombre de visiteurs payants. Ainsi, on remarque une augmentation de 61% du nombre de visiteurs non payants entre 2005 et 2010 alors que le nombre de visiteurs payants n'a augmenté que de 9%. La différence est également significative en valeur absolue : l'augmentation est de 9 206 700 visiteurs non payants et 2 860 600 visiteurs payants.

Par ailleurs, les augmentations du billet d'entrée peuvent être en contradiction avec les missions du musée. Comme le souligne la Cour des comptes¹⁸⁴ « cette politique de tarifs croissants apparaît contradictoire avec deux autres objectifs que l'Etat a continûment affichés en matière de fréquentation : le rajeunissement du public et la diversification de sa composition sociale » (p.112). Ainsi, augmenter les ressources de billetterie amènerait à une gentrification du public muséal alors que les missions sont au contraire de démocratiser l'accès aux collections et de rendre l'institution plus légitime aux yeux d'un public diversifié. Par ailleurs, les musées « artisans », également nommés « locaux » ou « modestes » (Pflieger, Krebs, et Greffe, 2015) ont des difficultés à proposer des événements de même envergure que les grands établissements. Ils ne peuvent donc justifier une augmentation du coût du billet. Ces difficultés sont liées au coût élevé des frais d'assurance, au nombre plus restreint d'agents, à l'éloignement fréquent de ces musées de pôles universitaires, aux problèmes de capacité d'accueil, aux problèmes de restauration, et donc de valorisation des collections (Poulard, 2010).

¹⁸⁴ Rapport de la Cour des comptes « les musées nationaux après une décennie de transformations (2000-2010) » publié en mars 2011.

Tableau 4 : Evolution de la fréquentation des musées de France (Evolution de 2005 à 2010)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Entrées totales (en millions d'entrées)	45,240	50,129	52,624	55,770	56,468	57,307
Musées ouverts (unités)¹⁸⁵	990	1017	1038	1057	1050	1044
Fréquentation moyenne (nombre de visiteurs par musée)	45 697	49 291	50 698	52 763	53 779	54 892

Source : Ministère de la Culture et de la Communication, Direction Générale des Patrimoines, Direction des études prospectives et statistiques.

Ainsi, contrairement aux modèles d'affaires classiques, une augmentation du nombre d'utilisateurs ne signifie pas une augmentation des recettes de billetterie (tableau 4). Ce qui est important ici est la « nature du public » et non « l'agrégat de publics indépendamment de la nature des ressources financières » (Pflieger, Krebs, et Greffe, 2015).

3.4. Une augmentation des budgets de fonctionnement muséaux

Aux aléas des ressources historiques s'ajoute une augmentation des dépenses muséales. Les musées se retrouvent dans des situations financières difficiles malgré des collections d'une valeur économique non définissable (Temin, 1991). Les musées ont deux budgets : un dédié à la collection (achat d'œuvres ou restauration) et un budget de fonctionnement, dédié à la

¹⁸⁵ Répondants à l'enquête « Patrimonstat » anciennement « MuséoStat ». En 2010, y compris le Centre Pompidou-Metz.

gestion du musée. Depuis le XIX^{ème} siècle, les musées américains se retrouvent en déficit à cause de ce dernier (Temin, 1991). Alors, les musées ont décidé de demander une aide gouvernementale justifiée par le fait que des citoyens donnaient des collections d'une valeur infinie. Il était donc normal que l'Etat et le public supportent les coûts d'exploitation. Par exemple, en 1936, en échange du don de sa collection et de la construction de la *National Gallery of Art* à Washington, Andrew Mellon reçoit l'assurance que le Congrès va prendre en charge les coûts de gestion de la nouvelle institution (Harris, 2013).

Les dépenses muséales imputées au budget de fonctionnement ont augmenté de façon spectaculaire ces dernières décennies (Grenier, 2013 ; Pommerhne et Frey, 1993 ; Temin, 1991). Les budgets de fonctionnement comprennent les dépenses relatives au développement culturel (expositions temporaires, activités annexes), et aux fonctions administratives et techniques (logistique, informatique, personnel, formation du personnel)¹⁸⁶. Suivant les musées, le budget de fonctionnement peut également comprendre la protection de la collection et à sa mise en valeur (présentation des œuvres, étude, entretien et restauration des œuvres, protection...).

45% des musées américains ont eu un budget de fonctionnement en 2013 plus élevé qu'en 2012 et 32% ont eu un budget identique¹⁸⁷. En Europe, nous n'avons pas de données relatives à cette évolution. Néanmoins, Catherine Grenier note une augmentation des dépenses de fonctionnement du Musée du Louvre (Grenier, 2012). En effet, ces dépenses passent de €19,56 millions en 1988 à €176 millions en 2014¹⁸⁸. L'augmentation importante du budget de fonctionnement s'explique par le changement de statut juridique. Ainsi, entre 1992 et 1993, le budget augmente de 163,2%¹⁸⁹ suite au changement de statut. Le musée, désormais établissement public, dispose de ressources nouvelles et possède de nouvelles prérogatives, il est notamment en charge de certaines dépenses de personnel et

¹⁸⁶ Rapports d'activité des musées interrogés.

¹⁸⁷ « America's Museums Reflect Slow Economic Recovery in 2012 », American Association of Museums, 2013.

¹⁸⁸ Rapports d'activité, Musée du Louvre, 1988 et 2014.

¹⁸⁹ Rapports d'activité, Musée du Louvre, 1992 et 1993.

d'investissement¹⁹⁰. Par ailleurs, entre 2002 et 2003¹⁹¹, le budget augmente de 157% car le musée assume l'intégralité des dépenses liées au personnel. Enfin, entre 2010 et 2011, nous remarquons une baisse importante du budget de fonctionnement car l'administration a décidé d'exclure les dépenses liées aux amortissements, à savoir la dotation liée à l'étalement du coût d'un actif sur la durée d'utilisation. Néanmoins, entre 2003 et 2014, nous notons une hausse du budget de fonctionnement de €48 millions alors que, pendant cette même période, le musée exclut les dépenses liées aux amortissements de son budget. Comment expliquer cette augmentation ? Les frais liés aux expositions temporaires, à la publicité, aux frais de personnel, ... ont augmenté (Grenier, 2012). Les expositions temporaires ont des coûts liés aux assurances toujours plus importants¹⁹². Les coûts liés à des personnels plus qualifiés augmentent (Frey, 2000a). Le risque de dommages au cours de vol est très élevé. Ainsi, les musées ont naturellement augmenté les mesures de protection et les frais inhérents (Pommerhne et Frey, 1993). Par ailleurs, Catherine Grenier explique que de nouvelles charges financières se sont ajoutées aux dépenses comme l'augmentation des frais liés à l'éclairage (exigence accrue en scénographie), ou encore les travaux d'accessibilité des bâtiments aux personnes handicapées (Grenier, 2012).

L'évolution des intrants historiques muséaux révèlent l'importance de la dépendance des ressources. Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik, économistes, mettent en perspective cette dépendance au regard de la part relative dans l'ensemble du modèle. L'importance de la ressource est relative. Elle dépend de la capacité de l'organisation à s'organiser en l'absence de la ressource (Pfeffer et Salancik, 2003 in Paulus, 2008). Les différents modèles ne s'adaptent pas de manière identique à l'évolution des ressources historiques. Pour le modèle dépendant, les ressources publiques ont une part relative très importante : la capacité à continuer sans cette ressource sera plus compliqué que pour le modèle affranchi ou le modèle mixte. Si ces deux derniers modèles ont des ressources plus diversifiées et

¹⁹⁰ Décret n° 92-1338 du 22 décembre 1992 portant création de l'Etablissement public du musée du Louvre, Journal Officiel.

¹⁹¹ Rapports d'activité, Musée du Louvre, 2002 et 2003.

¹⁹² Blain, Françoise-Aline, « Dans les coulisses des expositions », Beaux Arts Magazine, Juin 2011.

donc une importance relative des intrants plus mineure, ils devront néanmoins faire preuve d'inventivité pour s'organiser sans les ressources habituelles. Afin de faire perdurer ces modèles historiques, des économistes et des professionnels ont proposé des palliatifs à court terme.

4. Palliatifs à court terme

Les conséquences de la diminution des subventions publiques et la variation des autres intrants sont problématiques. Gena Evans, dans un rapport pour l'organisation anglo-saxonne *Museums Association*¹⁹³, a analysé les conséquences d'une diminution du financement des musées britanniques : 83% des musées avec une coupe de plus 10% du budget ont réduit leur personnel, 49% des musées ont introduit ou augmenté des frais pour les visites scolaires. Et 43% des musées ont fermé tout ou une parties de sites, de façon permanente ou temporaire. Une autre étude de la *Museums Association* sur les coupes budgétaires¹⁹⁴ montre que, entre juillet 2013 et juillet 2014, 10% des musées interrogés considèrent la vente d'une partie de leur collection pour faire face à cette diminution. 32% ont dû augmenter le nombre de volontaires et de stagiaires, 34% ont dû réduire leur personnel de plus de 10% et pour 36% le nombre de visites scolaires a dû décroître. Enfin, un quart a diminué les événements gratuits.

Des palliatifs existent pour faire face aux aléas des intrants. Ces moyens ne sont néanmoins pas des modèles durables. Nous analyserons des solutions temporaires régulièrement proposées dans le débat public comme l'aliénation des collections, la fermeture partielle des musées et l'abandon progressif du volet scientifique.

¹⁹³ Evans, Gena, 2012. « The impact of cuts on UK museums » Museums Association.

¹⁹⁴ « Cuts survey 2014 », Museums Association, Novembre 2014.

4.1. Une flexibilité des horaires d'ouverture

La billetterie peut être une source grandissante de revenus. Pour cela, Bruno Frey suggère une politique d'ouverture plus flexible (Frey, 2000a). Les horaires ne sont en effet pas adaptés aux visiteurs qui travaillent la journée. Les institutions sont généralement fermées le lundi, ce qui limite les possibilités pour les touristes du *week-end*. Une politique d'ouverture plus flexible permettrait d'attirer davantage de visiteurs et donc d'augmenter les recettes de billetteries. Par ailleurs, une différenciation des prix pourrait s'établir non seulement en fonction du type de visiteurs ou du type de visites mais également en fonction des heures d'affluence. Le prix serait plus élevé en soirée ou en *week-end* par exemple. Si une ouverture plus flexible permettrait aux institutions d'augmenter le nombre de visiteurs et possiblement leurs recettes de billetterie, les professionnels tendent à allonger la durée de fermeture pour cause de nombre faible de visiteurs (Pflieger, Krebs, et Greffe, 2015). Les musées préfèrent réduire le coût variable (le musée n'a pas à supporter un certain type de coûts, comme la sécurité, la maintenance, lorsqu'il est fermé) afin de supporter les coûts fixes.

4.2. Aliénation des collections

Le modèle muséal fonctionne sur un paradoxe initial : les collections de l'institution ont une valeur économique non quantifiable alors que celle-ci peine à trouver le budget de fonctionnement nécessaire pour les mettre à la disposition du public. En effet, la valeur commerciale peut être très élevée (Rosett N., 1991). L'aliénation (*deaccessioning*) des collections correspond à la vente d'une partie des collections d'un musée.

L'inaliénabilité est consacrée en France par la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France. La notion d'inaliénabilité est également mentionnée dans le code du patrimoine¹⁹⁵ : « Les biens constituant les collections des musées de France appartenant à une personne publique font partie de leur domaine public et sont, à ce titre, inaliénables. Toute décision de déclassement d'un de ces biens ne peut être prise qu'après avis conforme de la commission scientifique nationale des collections mentionnée à l'article L. 115-1 »

¹⁹⁵ Article L. 451-5, Code du Patrimoine, modifié par LOI n°2010-501 du 18 mai 2010 - art. 3.

(n.p.). Le principe d'aliénabilité fait régulièrement l'objet de débats en France. En 2006, le rapport sur l'économie de l'immatériel, suggérait de vendre une partie des collections (Jouyet et Lévy, 2006). Des commissions régulières n'arrivent pas à trancher : « si l'inaliénabilité a permis de redécouvrir des oeuvres dont on avait fait peu de cas pendant un siècle, on ne peut nier que la cession permettrait de dégager des moyens financiers bienvenus » (n.p.), a déclaré Michel Piron, corapporteur du document sur la gestion des réserves et des dépôts des musées (Commission des affaires culturelles et de l'éducation)¹⁹⁶.

Dans d'autres pays, le principe d'aliénabilité est plus souple, même lorsqu'il est consacré dans la loi. Ainsi, en Espagne et en Italie, il existe des exceptions, notamment lorsque la vente se fait entre deux administrations publiques¹⁹⁷. Au Royaume-Uni, le principe n'est pas consacré et suscite des polémiques. Ainsi, quand le Northampton Borough Council a vendu une statue égyptienne du scribe Sekhemka datant de plus 4500 ans pour £15,8 millions en juillet 2014 (€21,31 millions au 12 octobre 2015)¹⁹⁸, il s'est vu retiré le droit de recevoir des subventions publiques¹⁹⁹. A la suite de cela, des organisations comme Museum Association ou le Arts Council England et le Heritage Lottery Fund ont annoncé qu'ils ne travailleraient plus avec les musées qui vendent leurs œuvres car il s'agit d'un abus de confiance pour le public²⁰⁰. En Allemagne, le principe d'inaliénabilité n'est pas juridiquement reconnu mais la majorité des musées suivent le code de déontologie du Conseil international des musées (ICOM) qui envisage l'aliénation uniquement en cas de force majeure. Aux Etats-Unis, chaque musée adopte sa propre politique en matière d'aliénation des collections. Néanmoins, les ventes suscitent un tollé auprès de l'opinion publique et des donateurs

¹⁹⁶ Quignon, Catherine, « La fragile économie des musées », Le Monde, 12 mai 2015.

¹⁹⁷ Étude de législation comparée n° 191 - décembre 2008 - L'aliénation des collections publiques.

¹⁹⁸ Russon Mary-Ann, « Egyptian Sekhemka Statue: Trials and Tribulations of Northampton Museum Private Auction Row », International Business Times, 6 octobre 2014. Lien : <http://www.ibtimes.co.uk/egyptian-sekhemka-statue-trials-tribulations-northampton-museum-private-auction-row-1468776>

¹⁹⁹ Munoz Sarmiento Sergio, « Financial crisis provokes deaccessioning in Europe », Deaccessioning Blog, 7 avril 2015.

²⁰⁰ Idem.

d'oeuvres. Ainsi la famille de l'artiste américain Ansel Adams a refusé que les photographies données au musée de Fresno soient vendues comme le reste de la collection. Elle a donc échangé ces photographies contre d'autres de valeur équivalente²⁰¹.

4.3. Abandon du volet scientifique

Si l'absence de subventions publiques peut amener le musée à privilégier des politiques innovantes pour attirer un public plus large (Frey et Meier, 2003), cela peut entraver la mission scientifique du musée. Celle-ci comprend l'ensemble des activités muséales portant sur la collection : la recherche sur les collection, la conservation des oeuvres, l'exposition des oeuvres et les activités pédagogiques autour des oeuvres. En effet, le musée est plus susceptible d'abandonner ses activités scientifiques pour se concentrer sur des buts lucratifs : « le musée, lorsqu'il n'est pas financé par les pouvoirs publics, encourt assez rapidement le risque d'abandonner ses prétentions scientifiques pour des activités plus directement rentables. Ce principe n'est pas neuf mais devient d'une troublante réalité lorsque l'Etat renonce partiellement à son rôle de financement » (Mairesse, 2011, n.p.).

Ainsi, il existe des solutions à court terme pour pallier les aléas des intrants historiques. L'aliénation des collections, la flexibilité des horaires d'ouverture du musée et l'abandon progressif du volet scientifique ne constituent néanmoins pas une solution durable pour permettre au musée de suivre un modèle soutenable dans le temps.

Trois modèles permettent de décrire le paysage des financements muséaux et les modes de gouvernance : le modèle affranchi, le modèle dépendant, et le modèle mixte. Le modèle dépendant et le modèle mixte tendent à être remis en cause par le désengagement de l'Etat et la diversification des donations privées. En effet, les musées sont touchés, au même titre que les autres institutions, par les politiques de rigueur et donc par la réduction des budgets publics. L'évolution du contexte économique a un impact sur la gouvernance des musées.

²⁰¹ Pogrebin, Robin, 23 juillet 2013. « The Death of a Museum Fresno Met's Closing Could Hold a Lesson for Detroit » New York Times.

Au-delà des conséquences économiques, les employés ne sont plus des spécialistes mais doivent désormais avoir de multiples compétences, les responsabilités financières du personnel augmentent, le nombre d'employés diminue (Lindqvist, 2007). Ainsi, les crises économiques entraînent les acteurs à s'adapter à de nouveaux environnements.

Les déficits se creusent et les musées, de par leur responsabilisation financière, doivent intégrer ces problématiques dans leur gestion. Vendre des œuvres de la collection ? Ouvrir davantage le musée pour augmenter les ressources en billetterie ? Ou au contraire, fermer davantage les musées pour économiser des frais de fonctionnement ? Augmenter les prix des billets ? Nous l'avons vu : si des palliatifs existent pour combler les déficits, il ne s'agit pas de solutions durables pour les institutions muséales. De nouveaux modèles, construits à partir du principe de la diversification des ressources propres et de l'augmentation de leur part relative sont à imaginer. Et ces nouveaux modèles peuvent se dessiner au regard de l'évolution des valeurs d'usage du musée.

Chapitre 4

Fonctions muséales et modèles d'affaires : impact de l'internationalisation

Le lien entre les usages muséaux et l'internationalisation des fonctions est peu mentionné dans la littérature sur le développement économique de l'institution muséale. Développement de musée est souvent synonyme de rénovation du musée existant ou de la création de nouveaux lieux (Ballé, Poulot, et Mazoyer, 2004).

Dans un environnement prompt à valoriser le patrimoine, les économistes s'accordent à dire que la seule valeur économique du patrimoine n'est pas suffisante pour capter la complexité du bien ou du service patrimonial. David Throsby le justifie par le fait que « la valeur économique est incapable de représenter toute la gamme et de la complexité de la valeur culturelle de l'édifice : il peut avoir une signification religieuse qui ne peut être exprimée en terme monétaire, il peut avoir eu une influence sur les styles architecturaux au fil du temps, il peut agir comme un symbole de l'identité ou un symbole du lieu, et ainsi de suite²⁰² » (Throsby, 1999, p.142). Si des économistes spécialisés dans le patrimoine en proposent de multiples variantes (Benhamou et Thesmar 2011 ; Greffe, 2011 ; Throsby, 1999), les valeurs muséales pourraient se résumer aux valeurs d'existence et aux valeurs d'usage. La valeur d'existence d'un musée est intimement liée à l'existence de son bâtiment et de ses collections. Dans ce cas, le musée est valorisé par le seul fait d'exister. La valeur d'usage du musée se définit par la valorisation des pratiques et des services réalisés par un musée dans le but de générer des ressources (Greffe et Veschambre, 2014). Nous faisons ici l'hypothèse

²⁰² Citation originale : « But these measures of its 'economic value' may be incapable of representing the full range and complexity of the cultural worth of the building: it may have religious significance unable to be expressed in monetary terms, it may have had an influence over time on architectural styles, it may act as a symbol of identity or place, and so on ».

que l'internationalisation des activités fait évoluer les usages des musées et génère des modèles d'affaires autosuffisants pour les projets internationaux.

Quelles sont les nouvelles fonctions liées aux stratégies d'internationalisation des musées ? Quel est leur lien avec les valeurs d'usage ? Au vu de l'absence de littérature sur l'influence de l'internationalisation sur les valeurs du musée, nous avons repris les résultats de l'enquête dont la méthodologie est détaillée dans le Chapitre 1. Comme indiqué dans le Chapitre 1, ces données proviennent d'une enquête à laquelle cinquante-sept musées ont répondu. Les variables d'usage permettent de comprendre le comportement des musées vis-à-vis de leur stratégie d'internationalisation et d'analyser l'impact de l'internationalisation sur les musées tel que perçu par les professionnels.

Dans la mesure où les valeurs d'usage – contrairement à la valeur d'existence – reflètent l'évolution des fonctions muséales, nous étudierons l'évolution de ces valeurs au regard de l'internationalisation des musées. Dans un second temps, nous explorerons les nouveaux modèles d'affaires des projets internationaux. Enfin, nous proposerons une évolution des modèles d'affaires muséaux au regard des résultats précédents.

1. Evolution des usages muséales au regard de l'internationalisation

L'évolution de la reconnaissance des usages peut être mise en lumière grâce aux définitions officielles du terme « musée » de l'*International Council of Museum* (ICOM). La première définition officielle des musées (1946) fait part de la seule valeur d'existence du musée. Il est indiqué que ceux-ci comprennent « toutes les collections ouvertes au public – artistique, technique, scientifique, historique ou archéologique – y compris les zoos et les jardins botaniques, mais à l'exception des bibliothèques, sauf dans le cas où elles ont une salle d'exposition permanente ». Il s'agit ainsi de reconnaître les valeurs uniquement liées à l'existence de la collection. L'évolution de ces définitions montre la légitimation des valeurs d'usage muséales. La valeur de connaissance n'apparaît pas avant la définition de 1962. Cette valeur se décline en plusieurs fonctions : les missions d'étude, l'enseignement et la délectation²⁰³. La huitième définition²⁰⁴ et dernière en date définit le musée comme étant «

²⁰³ Statuts de l'ICOM, Novembre 1961, n.p.

une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation » (n.p.). Nous pouvons ainsi résumer les usages du musée : acquérir et conserver une collection, faire des recherches sur celle-ci, favoriser leur enseignement et leur interprétation par le public.

Afin d'étudier l'évolution des usages muséaux, nous étudierons les effets des stratégies internationales sur les institutions interrogées tels que décrits par les professionnels. En effet, aucun musée interrogé faisant partie de l'enquête n'a fait l'objet d'une étude d'impact des stratégies d'internationalisation. Nous étudions donc les effets de ces stratégies, tels qu'identifiés par les professionnels des musées eux-mêmes. Avec pour objectif d'analyser les effets des stratégies sur les individus, les musées avaient la possibilité d'affirmer une ou plusieurs des propositions ci-après.

- Amélioration artistique ou scientifique (EffArt)
- Augmentation des revenus (EffInc)
- Mutualisation des coûts, moins de dépenses (EffPool)
- Relation avec d'autres grands musées (EffLink)
- Diplomatie culturelle (EffDipl)
- Augmentation du nombre de visiteurs (EffAud)
- Difficulté d'évaluer les revenus (EffDiff)
- Difficulté de contrôler les coûts (EffDiffCost)
- Perte d'une partie du public
- Homogénéisation de la culture
- Autre

Les propositions sont ainsi identiques à celles mesurant les causes de l'internationalisation (chapitre 1). Nous avons ajouté des réponses qui suggèrent un avis plus négatif sur ces stratégies.

²⁰⁴ Statuts de l'ICOM, adoptés par la 22ème Assemblée Générale, (Vienne, Autriche, 24 août 2007), n.p.

Tableau 1 - Description des variables d'usage liées aux effets de l'internationalisation

	Fréquence	Pourcentage	Cumulé
Amélioration artistique ou scientifique			
Oui	42	76,36	76,36
Non	13	23,64	100
Mutualisation des coûts, moins de dépenses			
Oui	20	36,36	36,36
Non	35	63,64	100
Etre lié avec d'autres grands musées			
Oui	39	70,91	70,91
Non	16	29,09	100
Diplomatie culturelle			
Oui	38	69,09	69,09
Non	17	30,91	100
Augmentation du nombre de visiteurs			
Oui	35	63,64	63,64
Non	20	36,36	100
Augmentation des revenus			
Oui	22	40,00	40
Non	33	60,00	100
Recrutement de personnel			
Oui	11	20,00	20
Non	44	80,00	100
Difficulté d'évaluer les revenus			
Oui	2	3,64	3,64
Non	53	96,36	100
Difficulté de contrôler les coûts			
Oui	3	5,45	5,45
Non	52	94,55	100
Augmentation des coûts			
Oui	3	5,45	5,45
Non	52	94,55	100

Nous constatons que peu de musées mentionnent des effets négatifs (tableau 1). L'enquête ne montre pas que l'internationalisation a généré une augmentation des coûts (uniquement trois musées ont répondu positivement), des difficultés à contrôler les coûts ou à évaluer les recettes (respectivement 3 et 2 musées), ou encore une perte de visiteurs. Le manque d'études des répercussions de ce type de stratégie et l'autocensure des enquêtés pourraient expliquer l'absence d'effets négatifs mentionnés. En effet, les musées ne sont pas

probablement enclins à mentionner les conséquences négatives de leurs stratégies. Pour la suite de l'analyse, nous avons retiré les variables mentionnant les effets négatifs car trop peu de musées y ont répondu positivement.

1.1. Renforcement de la valeur patrimoniale

Plusieurs effets invoqués par les personnes interrogées de l'enquête montrent que l'internationalisation a pour conséquence de renforcer des usages déjà existants dans le musée. Ainsi, selon les enquêtés, l'internationalisation des activités améliore les missions artistiques et scientifiques du musée (conservation, expositions et recherche), la diffusion de leur savoir et l'accessibilité de leurs collections. Ces effets montrent le renforcement de la valeur patrimoniale du musée. La valeur patrimoniale correspond aux valeurs d'usage du bâtiment du musée (Grefe et Veschambre, 2014). Il s'agit d'affecter un monument à une ou plusieurs activités patrimoniales. Ces usages peuvent générer une activité économique : grâce aux expositions (billetterie), mais également aux services liés à l'ingénierie culturelle. Dans ce cas, l'internationalisation a pour effet de renforcer les activités déjà affectées au musée (restauration d'oeuvres, recherche...).

La description des variables dans le tableau 1 nous indique que les professionnels interrogés lient internationalisation et amélioration artistique et scientifique des projets muséaux (pour 76,36% des musées interrogés). On peut en déduire que l'internationalisation est une source d'innovation artistique liée à la créativité du personnel, aux nouvelles collaborations ou à la compétitivité de la collection – notamment d'art contemporain – sur le plan international²⁰⁵. De plus, selon 63% des personnes interrogées, les stratégies d'internationalisation permettent également aux musées d'élargir leur audience. Les visiteurs extramuros du musée, à savoir le public ayant accès aux œuvres prêtées et aux expositions itinérantes sans pour autant entrer dans l'enceinte du musée, sont un public nouveau, directement créé par l'internationalisation des activités du musée. Enfin, selon les professionnels, l'internationalisation confère au musée une voix vers une responsabilité financière pour mener à bien les usages patrimoniaux du musée. En effet, 40,7 % des musées interrogés

²⁰⁵ Voir Chapitre 1.

notent une mutualisation des coûts et/ ou moins de dépenses et 33,3% une augmentation des revenus.

Ainsi, la valeur patrimoniale se voit renforcée par l'internationalisation des activités grâce à une amélioration des activités artistiques et scientifiques et un élargissement du public. Au delà de la valeur patrimoniale, l'enquête permet de mettre en lumière une nouvelle valeur d'usage lié à l'international : la valeur d'influence.

1.2. Développement de la valeur d'influence

La valeur d'influence se définit par la capacité d'un agent à développer les échanges d'idées, de culture entre plusieurs personnes ou organisations²⁰⁶. La force des relations culturelles d'un pays réside dans ses ressources (un héritage unique, une idéologie, un langage, des atouts culturels, ...) ²⁰⁷. Or, William Hague, alors Secrétaire d'Etat des affaires étrangères du Royaume-Uni, précise dans le rapport « *Influence and Attraction - Culture and the race for soft power in the 21st century* », publié en 2013 par le British Council, que la politique étrangère n'est plus uniquement l'apanage des gouvernements. Inciter les musées à être des outils du *soft power* permettrait au pays de diffuser sa culture. 69,09% des musées interrogés déclare que l'internationalisation de leurs activités a un impact sur la diplomatie culturelle de leur pays.

²⁰⁶ Une première version du texte ci-dessous a fait l'objet d'une publication : Amsellem, Rebecca, 2013. Le British Council met la culture au coeur de la « puissance douce », Blog Cultural Engineering. Lien : <http://cultural-engineering.com/2013/07/06/le-british-council-met-la-culture-au-coeur-de-la-puissance-douce/>

²⁰⁷ Quatre types de pays sont identifiés par le rapport « *Influence and Attraction - Culture and the race for soft power in the 21st century* », du British Council publié en 2013. Les pays ayant une culture notoire sont en concurrence avec une reconnaissance émergente de leur culture comme la Chine (l'expansion rapide des Instituts Confucius soulignée dans le rapport en est l'exemple type) ; des pays plus petits avec un profil culturel identifiée comme la Norvège ou le Portugal mais également la Thaïlande ou la Jamaïque et enfin avec des pays plus petits avec des profils culturels en voie d'être identifiés.

Par exemple, la Chine utilise les musées pour rendre sa culture compétitive sur le plan international. En effet, comme l'indique Martin Roth, Directeur du Victoria & Albert Museum, « les musées sont intrinsèquement les symboles de l'économie chinoise à croissance rapide, de la fierté nationale et de l'influence internationale »²⁰⁸ (n.p.). Les coopérations entre musées apparaissent comme facteurs clés dans l'entente entre deux pays. Andras Szanto, consultant en matière de relations internationales, montre ainsi que les « musées jouent un rôle unique pour faciliter l'empathie et la compréhension entre [les Etats-Unis et la Chine]²⁰⁹ (n.p.). Il décrit la relation entre musées américains et chinois comme se trouvant à un tournant stratégique du fait de l'accroissement des échanges économiques mondiaux et des communications numériques.

Selon le rapport du British Council, le pouvoir d'influence se développe également pour des raisons économiques. Le rapport mentionne que la compréhension entre les cultures permet de réduire les conflits, engendre du tourisme et donc crée des emplois et des nouveaux revenus. De plus, il est mentionné que les industries créatives ont de plus en plus d'importance économique, et les relations culturelles favorisent la confiance et donc le commerce. Les externalités sont tout aussi importantes puisqu'il est rappelé que les échanges culturels aident à innover, et qu'ils favorisent l'émergence de sociétés dynamiques et ouvertes. Dans notre enquête, Manuel Rabaté, Directeur général de l'Agence France-Museum, déclare que le projet du Louvre Abu Dhabi est doublement bénéfique en terme de diplomatie culturelle : l'ensemble des projets développés dans le district culturel de l'île de Saadiyat a une dimension de développement touristique et positionne Abu Dhabi comme capitale culturelle régionale. C'est évidemment sans oublier les externalités positives pour la France. C'est le prestige des musées français qui sera également montré à Abu Dhabi. Cette influence croît à mesure que l'internationalisation progresse. Par ailleurs, Francis Duranthon,

²⁰⁸ « The museums, in themselves, are symbols of China's fast-growing economy, national pride and international influence » In Roth, Martin, *Culture and Conflict 1914-2014*, Pembroke College, Cambridge, 2 mars 2014.

²⁰⁹ Citation originale : "museums play a unique role in nurturing empathy and understanding between these two highly influential nations ". In Szanto Andras, « Toward a new phase of US - China museum collaboration », 2013.

directeur du Museum d'histoire naturelle (Toulouse) parle de reconnaissance accrue ; au musée des Beaux-Arts de Montréal on parle d'une amélioration de la réputation et donc d'une plus grande facilité à obtenir des œuvres majeures en prêt pour leurs projets d'exposition. Pour Alberto Salvadori, directeur du Museo Marini, cela leur permet d'exister sur la carte internationale de l'art contemporain. Ainsi, les institutions patrimoniales et les industries culturelles deviennent des outils de la diplomatie culturelle.

Les effets de l'internationalisation des institutions muséales rejoignent les effets décrits par John Stuart Mill. Il montre plusieurs effets de l'internationalisation dont l'augmentation de la taille des marchés qui génère des économies d'échelles et l'export des valeurs génératrices de paix (Greffé et Maurel, 2009). L'internationalisation renforce la valeur patrimoniale du musée au travers de ses missions artistiques et scientifiques, de la diffusion de leur savoir et l'accessibilité de leurs collections. De plus, l'internationalisation des musées développe la valeur d'influence du musée. Ces nouveaux usages des musées à l'internationalisation sont l'occasion pour les musées de tester de nouveaux modèles d'affaires et de tendre vers une responsabilité financière.

2. Les nouveaux modèles d'affaires des projets internationaux

L'enquête montre également que des musées ont innové à l'international : ils proposent de nouvelles activités et de nouveaux modèles d'affaires. Il s'agit d'innovation dans la création de valeur, grâce à l'exploitation de leurs actifs culturels, et d'innovation dans la gestion de l'institution (Throsby et Bakhshi, 2010)²¹⁰. Quels sont les nouveaux modèles d'affaires adaptés aux projets internationaux des musées ? Aujourd'hui, quatre modèles d'affaires complémentaires dominent le marché international des musées : le modèle *freemium*, la mutualisation, le modèle distributif ou encore le modèle du modèle de financement externe.

²¹⁰ Les économistes identifient deux autres aspects de l'innovation pour les organisations culturelles : l'innovation dans la diversification du public, et l'innovation dans le développement de toute forme d'art (création d'œuvres d'art ou nouvelle présentation).

2.1. Freemium

Le *freemium*, un modèle d'affaires qui propose à la fois une offre gratuite « free » et une offre payante, « premium », s'est développé en premier lieu sur Internet (Greffé, 2013). Ce modèle s'applique aux projets internationaux qui incluent à la fois stratégie d'offre en libre accès, sur des produits à coût marginal faible ou nul et une offre sur des produits et services payants.

Dans ce cadre, les musées multiplient les coopérations gratuites et proposent des services payants pour de nouveaux produits. L'offre gratuite peut porter sur l'expertise d'une collection, le savoir-faire en terme de stratégie des publics, de programmes pédagogiques, de conservation ou encore, comme c'est le plus souvent le cas, sur le prêt d'une oeuvre de la collection... Comme l'observe Thierry Gausseron, alors administrateur général de l'Etablissement public des musées d'Orsay et de l'Orangerie (2005-2012), « si nous faisons beaucoup de prêts à titre gratuit, nous concevons aussi des expositions pour des musées étrangers, notamment en Asie, que nous tarifons entre € 500 000 et € 2 millions »²¹¹ (n.p.). Le socle d'échanges à titre gratuit est une conséquence directe du modèle historique des échanges entre musées à l'international. Le modèle historique des relations entre musées implique des échanges gratuits entre pays ayant la même histoire patrimoniale, des mêmes technologies et facteurs de production. En effet, le marché international des musées se concentrait jusqu'à récemment autour du groupe Bizot. Ce groupe, également nommé « Groupement International des Organisateurs de Grandes Expositions » (Coblence, 2015) a été créé en 1992 par Irène Bizot, alors administratrice générale de la Réunion des Musées Nationaux, et réunit les principaux musées que nous qualifions « élites ». Le groupe a été créé pour favoriser les échanges fructueux d'idées, d'oeuvres et d'expositions. Les principes généraux du groupe pour le traitement et l'échange d'oeuvres d'art entre les institutions sont non contraignants mais visent à rationaliser et à réglementer l'échange

²¹¹Ariane Warlin, 29 juin 2011, « Musées nationaux : Modèle économique », Le Nouvel Economiste.
Lien : <http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/musees-nationaux-modele-economique-10725/>

d'œuvres d'art au sein de la communauté muséale à l'occasion d'expositions temporaires²¹². Ces principes visent également à promouvoir un code de conduite entre les institutions afin d'établir un juste équilibre entre les droits et les responsabilités des prêteurs et des emprunteurs. La gratuité des échanges y est prônée. En effet, la loi du Gentlemen Agreements s'est mise en place naturellement au sein du Groupe Bizot lorsque les coproductions, des prêts de collections se développaient. Il s'agit d'une diplomatie entre musées, où les coûts sont idéalement répartis. Aujourd'hui, le groupe comprend entre 45 et 60 musées. Depuis 2008, le groupe est plus connu sous le nom de Groupe international des directeurs de musées et a pour mission d'harmoniser les politiques culturelles et les stratégies institutionnelles au niveau international²¹³. La philosophie du groupe Bizot est de privilégier les transactions d'actifs matériels et immatériels entre musées dotés de facteurs de production similaires en importance, en qualité ou en caractéristiques (même importance de collections, mêmes caractéristiques de savoir-faire, d'expertise, ...).

Son existence tend à être remise en question en raison d'un entre-soi occidental, même si 20 pays sont désormais représentés, dont certains pays asiatiques comme le Japon, la Chine et la Corée²¹⁴. Jim Cuno, Président de l'Art Institute of Chicago justifie la timide ouverture en précisant que « Bizot manifeste un grand intérêt à inclure des musées asiatiques parmi ses membres. Le problème est que la plupart de ces musées asiatiques (japonais, coréen et chinois) [ont] des professionnels de musées non spécialisés, et ce sont des nominations politiques qui n'ont pas les mêmes ensembles de responsabilités que les nôtres. Trouver des directeurs de musées comparables est un défi » (n.p.)²¹⁵. Par ailleurs, en plus de la réunion

²¹² Entretien de Anais Aguerre, responsable des activités internationales du V&A, avec l'auteure, juin 2015.

²¹³ Ara Lázaro, Judith « Confidence in mobility. European museum networks », 2010.

²¹⁴ Idem.

²¹⁵ Citation originale « Bizot is very interested in adding Asian museums to its membership. The trouble is most Asian (Japanese, Korean, and Chinese) [have] non-museum professional, political appointees without the same sets of responsibilities we have. Finding comparable museum directors is the challenge. » Dans Fahey, Katie, « Bizot » fnewsmagazine, School of the Art Institute of Chicago, 30 octobre 2009. Lien : <http://fnewsmagazine.com/2009/10/bizot/>

annuelle, les membres européens ont leur propre rencontre annuelle²¹⁶. Il existe aujourd'hui de nouveaux réseaux moteurs des transactions internationales, faisant directement concurrence au groupe Bizot. Ces réseaux se forment en fonction des caractéristiques de la collection comme le réseau des musées scientifiques et techniques (ECSITE) ou *Western Association of Art Museum Directors* (WAAMD), de l'emplacement géographique des musées, comme le FRAME (*French Regional American Museum Exchange*) qui promeut les échanges entre institutions muséales de part et d'autre de l'Atlantique, ou l'*American Association of Museums* qui promeut les échanges entre musées français et américains ou encore d'une expertise au sein du musée comme Agenda (groupe spécialisé dans la communication muséale). Thomas Campbell, directeur du Metropolitan Museum (Met) à New York, a récemment créé le *Global Museum Leaders Colloquium* qui a eu lieu pour la fois du 7 au 14 avril 2014, à New York. Le groupe comprend entre douze et quinze représentants des principaux musées mondiaux. La particularité de ce nouveau réseau international vient de ses membres. Seulement deux musées sont issus de pays occidentaux (le Met, fondateur du groupe, et le Bonnefantenmuseum aux Pays-Bas). Les autres viennent d'Asie, d'Amérique du Sud et d'Afrique²¹⁷. Thomas Campbell propose des échanges avec des musées n'ayant pas les mêmes facteurs de production que le Met : les collections des musées sont moins importantes et les savoirs-faire moins avancés. La première édition s'est avérée bénéfique puisque, lors d'une visite d'une exposition sur l'histoire d'art américain à la National Gallery à Washington, un participant a souhaité acheter l'exposition pour l'exposer dans son musée²¹⁸. La généralisation des réseaux engendre une multiplication des collaborations et une institutionnalisation des échanges. Ainsi, le modèle historique des échanges muséaux est remis en cause par les nouveaux réseaux.

²¹⁶ Ara Lázaro, Judith « Confidence in mobility. European museum networks », 2010.

²¹⁷ « Global Museum Leaders Colloquium – Mission », MET website. Lien : <http://www.metmuseum.org/about-the-museum/museum-departments/office-of-the-director/museum-leaders/participants>

²¹⁸ Museums in an Interconnected World – Observations from the Inaugural Global Museum Leaders Colloquium at The Metropolitan Museum of Art, 2014.

Malgré les objectifs universalistes du Groupe Bizot sur la régulation des échanges d'œuvres d'art, d'idées, d'expositions, d'œuvres d'art entre les grands musées occidentaux, le groupe et ses principes sont aujourd'hui en déclin. La majorité des échanges se faisaient entre pays dotés de la même histoire patrimoniale, des mêmes technologies et facteurs de production. Et donc entre musées de pays occidentaux. Le marché mondial des musées est passé d'un modèle occidental concentré autour du groupe Bizot à une multiplication des collaborations bilatérales avec les pays asiatiques : de nouvelles opportunités de marchés incitent aujourd'hui les musées à se développer. Ce modèle a été remis en question du fait d'un entre-soi occidental et l'augmentation drastique du nombre de membres – presque tous occidentaux.

Les réponses à l'enquête montrent que les échanges de prêts d'œuvres d'art et les échanges de savoir-faire se font encore souvent de manière désintéressée. Cette disposition est l'héritage d'une configuration historique des échanges internationaux privilégiaient la gratuité des échanges. Afin de rentabiliser l'activité internationale, certaines offres se font désormais sous une forme payante : des services sur mesure, des expositions internationales, et se font dans le cadre de modèles d'affaires lucratifs comme la mutualisation des coûts de production et des gains, le modèle distributif et le modèle de financement externe.

2.2. Mutualisation des coûts de production et des gains

Avant de renforcer ses ressources propres, le musée a comme possibilité de choisir le modèle de mutualisation horizontale pour mener à bien ses projets internationaux. Ce modèle d'affaires implique une collaboration entre plusieurs musées avec pour objectif de partager les coûts de production d'un projet international. La rentabilité de ce modèle tient au partage des risques du projet. En mettant en commun les coûts de production, les institutions partagent en effet le risque financier – les coûts d'assurance et de transport sont plus faibles (Amsellem, 2013). De plus, il y a une baisse de la concurrence internationale entre les institutions : en travaillant ensemble, elles ne sont plus en compétition, elles sont partenaires. La mutualisation horizontale des coûts s'applique aux musées exportant à l'international. L'analyse des rapports d'activité et des rapports sur les relations

intermuséales montre que celle-ci peut prendre la forme d'une alliance stratégique en vue d'une expansion internationale, la forme d'une mutualisation des actifs matériels et immatériels et enfin, la forme d'une mutualisation du personnel.

2.2.1. Alliance stratégique

L'alliance stratégique est une forme de collaboration entre deux ou plusieurs institutions muséales sur un projet spécifique (Tobelem, 2007). La rentabilité de la mutualisation peut porter sur le partage des coûts de production et des gains. Ainsi, l'exemple le plus commun du partage des coûts de production est la co-production ou la coréalisation d'expositions internationales. Néanmoins, ce type de collaboration peut porter sur d'autres types de projets. Par exemple, le Moma et la Tate Gallery ont créé un site Internet – clôturé en 2001 – ayant pour objectif de proposer des services et produits à vendre comme des produits dérivés et des billets d'entrée pour leurs expositions et leurs activités. La rentabilité de cette collaboration portait sur une mutualisation des coûts liés à la publicité en ligne et leurs produits dérivés. L'objectif prôné par les deux institutions était de ne pas proposer deux services identiques et donc de ne pas être concurrents (Tobelem, 2010).

2.2.2. Mutualisation des actifs matériels et immatériels

La propriété collective d'un actif du musée est une autre forme de mutualisation des coûts. En 2015, le Rijksmuseum et le Louvre ont acheté ensemble deux tableaux de Rembrandt à la famille Rothschild pour 160 millions. Le Louvre avait en effet décliné l'offre dans un premier temps faute de budget nécessaire. Fleur Pellerin, alors Ministre de la Culture et de la Communication se targait de souligner : « Une solution innovante renforçant la coopération culturelle entre la France et les Pays-Bas »²¹⁹. Cette collaboration implique, comme le résumait le ministre de la culture hollandais, Jet Bussemaker, que les deux peintures « seront toujours exposées ensemble, de manière alternée, dans les deux musées les plus

²¹⁹ « La France et les Pays-Bas vont acheter ensemble deux Rembrandt, France Info, 30 septembre 2015, n.p., Lien : <http://www.franceinfo.fr/culture-et-medias/expos-spectacles/article/la-france-et-les-pays-bas-vont-acheter-ensemble-deux-rembrandt-pour-160-millions-d>

renommés et les plus visités d'Europe, le Rijksmuseum et le Louvre »²²⁰. Une alliance ponctuelle permet ainsi aux institutions d'agrandir leur collection malgré les faibles budgets d'acquisition disponibles. Au delà des oeuvres d'art, ces partenariats se font via l'achat de services (comme la communication) et de matériels communs²²¹.

Par exemple, un des objectifs de la stratégie de rapprochement des musées sino-américains²²² consiste à favoriser un terrain de collaboration multilatéral dans le monde muséal en agrégeant les ressources, partageant les expériences de collaboration, en collaborant pour améliorer les politiques muséales et en adoptant les meilleures pratiques, et enfin, en favorisant une activité de *lobby* auprès des pouvoirs publics et des entreprises privées pour faire des échanges culturels une priorité.

2.2.3. Mutualisation du personnel

Au delà des oeuvres d'art et actifs immatériels du musée, le personnel peut être mutualisé par les institutions : les employés travaillent pour plusieurs institutions en même temps, palliant ainsi la diminution des ressources disponibles pour les employés. Une flexibilité de la masse salariale permettrait une réduction de coûts, et de faire face aux nécessités accrues d'un personnel aux compétences plus diversifiées sans avoir à augmenter le nombre de salariés. Bien évidemment, cette mutualisation est plus aisément applicable pour des institutions sur un même territoire. Par exemple, la fondation du Ministère de la Défense hollandais a centralisé son administration et mutualise le personnel des quatre musées qu'elle dirige. Cela permet de gérer les problèmes liés au nombre d'employés sans avoir à augmenter les coûts salariaux²²³. Ainsi, les conservateurs, les commissaires d'exposition peuvent être embauchés par plusieurs musées à la fois.

²²⁰ Idem.

²²¹ Wiede, Siebe « Tried and tested partnerships », Asscher-vonk ii steering committee, 24 janvier 2014.

²²² Szanto, Andras, 2013. « Toward a new phase of US - China museum collaboration », Summary report on the US-China museum directors forum 2012 - US China Forum on the arts and culture.

²²³ Idem.

La mutualisation est aujourd'hui très prisée au sein des projets internationaux. Néanmoins, plus le nombre de partenaires est élevé, plus le risque d'image est important. En effet, si un projet échoue (une exposition mal accueillie, un projet non abouti, ...), c'est l'ensemble des partenaires qui fait l'objet d'une mauvaise image auprès de leurs publics. Ainsi, la mutualisation dans le cadre d'une alliance stratégique ou une mutualisation à long terme des actifs matériels et immatériels, multiplie le risque d'image en cas d'échec.

2.3. Modèle distributif

Le modèle distributif est un modèle classique d'exportation d'actifs permettant de capitaliser sur les actifs immatériels du musée. En effet, la rétribution de l'exportation d'actifs immatériels dans le cadre d'un accord de prestation de services ou d'une franchise est une forme courante de modèle d'affaires d'un projet international. Deux actifs immatériels sont vendus : le savoir-faire du musée et sa marque. Ces derniers doivent être suffisamment reconnus pour qu'une demande étrangère s'y intéresse. Plusieurs stratégies sont mises en œuvre par l'institution muséale afin d'exporter ces actifs : la franchise ou encore le développement d'un département d'ingénierie culturelle (chapitre 2). Ce ne sont pas seulement les musées « élites » qui mettent en œuvre cette stratégie : le Mémorial de Caen exporte ainsi son savoir-faire en collaborant à l'ouverture d'un musée en Chine (sur la guerre sino-japonaise). Stéphane Grimaldi, le directeur du Mémorial de Caen, précise que le savoir-faire exporté aide à « *raconter l'histoire, une histoire juste, rigoureuse et intègre* »²²⁴. La rentabilité de ce modèle tient aux caractéristiques de l'actif immatériel : l'absence de contrainte en termes de transport, la possibilité de vendre le même actif immatériel à l'infini.

La conquête de nouveaux marchés par les musées occidentaux a favorisé l'expansion du modèle distributif. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, le marché mondial des musées est passé d'un modèle occidental concentré autour du groupe Bizot à une

²²⁴ Lien : <http://www.tendanceouest.com/actualite-114789-le-memorial-de-caen-etend-son-savoir-faire-a-etranger.html>

multiplication des collaborations bilatérales avec les pays asiatiques : de nouvelles opportunités de marchés incitent les musées à se développer. La philosophie du groupe Bizot est de privilégier les transactions d'actifs matériels et immatériels entre musées dotés de facteurs de production similaires en importance, en qualité ou en caractéristiques (même importance de collections, mêmes caractéristiques de savoir-faire, d'expertise, ...). Par opposition à ce *modus operandi*, le nouveau modèle, centré sur les relations entre musées occidentaux et asiatiques, privilégie les transactions entre musées dotés de facteurs de production différents : collections d'importance différente, savoir-faire distincts... Les musées cherchent à multiplier les relations avec les pays en développement – asiatiques, sud-américains et africains – et élargissent ainsi les perspectives de collaboration. Nous étudierons le nouveau modèle au travers des relations historiques entre les musées au Japon et en Europe – dont les grandes lignes ont été déjà été évoquées précédemment – au regard de la nécessité pour les musées de diversifier l'offre pour une nouvelle demande. Le Japon est l'un des premiers pays à avoir demandé aux musées occidentaux – et notamment européens – de leur proposer des expositions itinérantes. Le modèle japonais repose sur des groupes de médias qui financent directement les expositions proposées²²⁵. Deux d'entre eux, Asahi et Yomiuri, possèdent à la fois des grands quotidiens, des chaînes de télévision, des magazines... mais également des divisions culturelles chargées d'organiser des expositions temporaires. Ce modèle suppose que les expositions aient un succès public : les financeurs recherchent en effet un retour sur investissement en terme de visibilité sur leur groupe de consommateurs et consommateurs potentiels. L'impressionnisme est un sujet très prisé. La décennie perdue japonaise (période de stagnation accompagnée de politiques d'austérité dans les années 1990) a néanmoins ralenti ces collaborations foisonnantes. Et a incité les musées à se montrer plus innovants dans leur offre proposée afin d'attirer de nouveaux clients²²⁶. Il s'agissait de passer d'une économie de la demande à une économie d'offre. L'offre s'est développée avec différentes gammes d'expositions. Ce changement a permis d'avoir d'attirer de nouveaux collaborateurs au Brésil mais également en Chine. Des

²²⁵ Des exemples similaires se développent en Chine. Le United Daily News et le China Times ont ainsi organisé des expositions de grande ampleur à Taiwan ces dernières années (Paroissien 2006).

²²⁶ Entretien avec Alexandre Colliex, alors responsable des affaires internationales, Centre Georges Pompidou, in Amsellem, Rebecca, « Museums go international. » Questionnaire. Janvier-Juillet 2014.

produits ou services spécifiques sont désormais développés pour le continent asiatique. Par exemple, le musée Picasso à Paris, a produit, lors de sa rénovation, une exposition spécifique pour les pays asiatiques avec des photos, des vidéos et quelques peintures originales. Le produit est différent de celui proposé dans les autres musées occidentaux. Ce dernier intégrait les chefs d'œuvres de la collection Picasso de Paris. Le produit destiné à l'Asie comportait des œuvres moins prestigieuses mais davantage d'information sur le peintre.

L'Etat français montre une volonté de développer le modèle distributif de ses musées. Jean Musitelli, Conseiller d'Etat et Esther de Moustier, auditrice au Conseil d'Etat ont proposé la création d'une agence nommée France Patrimoine dans le cadre d'un rapport du Conseil d'Etat non publié.²²⁷ La proposition a pour ambition de mutualiser les compétences des organisations patrimoniales françaises et de proposer une offre nationale sur le modèle distributif. Cette agence serait à la disposition de l'ensemble des institutions patrimoniales et les accompagnerait dans leur développement international. Les différentes prérogatives de cette agence seraient de définir et de structurer l'offre des institutions patrimoniales de conseils et de services en terme de savoir-faire, de réaliser une veille des marchés et de prospecter de nouveaux clients, de centraliser les demandes afin de mutualiser les expertises, de coordonner la structuration des projets, d'apporter un appui technique, juridique et financier et enfin, de faire circuler les informations relatives aux pratiques innovantes en matière d'internationalisation des patrimoines. Différentes formes ont été proposées par le rapport. Cette agence pourrait être un service interne au ministère de la culture ou être rattachée à un organisme existant comme Expertise France, qui promeut à l'international l'expertise française en matière de politique publique, comme la RMN-GP, EPIC qui se charge de mutualiser le savoir-faire patrimonial, ou encore l'agence France Museum dont la mission originelle est l'aboutissement du projet Louvre Abu Dhabi. La préconisation du rapport est néanmoins de créer une nouvelle agence, sous la forme d'un groupement d'intérêt public (GIP). Un GIP est « une personne morale de droit public dotée d'une structure de fonctionnement légère qui peut être créée par simple convention entre

²²⁷ Jean Musitelli, Conseiller d'Etat, avec le concours d'Esther de Moustier, Auditeur au Conseil d'Etat, « La valorisation du savoir-faire patrimonial français à l'international : une stratégie, un outil », Janvier 2015.

ses membres, sans intervention du législateur, seul un arrêté interministériel d'approbation étant nécessaire » (p. 64). Ainsi, un GIP confèrerait à l'agence une souplesse peu commune dans les structures de droit public. Le mode de gouvernance de cette agence se rapprocherait du mode anglo-saxon. Un conseil d'administration resserré ainsi que des commissions thématiques y sont suggérés. Le conseil d'administration regrouperait des représentants de l'Etat (Ministère de la Culture et Ministère des Affaires Etrangères), des acteurs privés et des acteurs publics. Le conseil d'administration serait garant de l'évaluation de l'action et du modèle soutenable de l'agence. Ce modèle privilégierait l'autofinancement de l'agence grâce aux prestations fournies aux institutions patrimoniales. Dans l'éventualité où cette agence serait créée, l'Agence France-Museum, responsable du projet « Louvre Abu Dhabi » serait une filiale du GIP France Patrimoine : « les deux entités conservant un statut distinct tout en partageant leurs ressources, à l'exception des rémunérations prévues par l'accord franco-émirati pour la réalisation du projet du Louvre Abou Dhabi » (p. 66).

Ce modèle de coopération internationale des musées est symptomatique d'un nouveau phénomène géopolitique concernant les pays en plein essor économique. Au delà de leur réputation économique forte, ils souhaitent mettre en avant une identité culturelle sur la scène internationale. C'est pour cela que les musées asiatiques échangent abondamment avec l'Occident. « De fait, ces musées sont un marché porteur » indique Alexandre Colliex²²⁸. Nous observons que les musées asiatiques ont des attentes distinctes. Les musées japonais sont demandeurs « d'expositions clé en main » alors que les musées chinois sont demandeurs de prêts d'oeuvres d'art avec expertise ou d'un accompagnement en terme d'ingénierie sur mesure. Enfin, les musées occidentaux ne bénéficient plus d'une autorité curatoriale en terme d'échange entre musées à l'international. Désormais, les partenaires sont à la recherche d'une relation équitable et réciproque²²⁹.

²²⁸ Entrevue d'Alexandre Colliex, Délégué au développement international de 2006 à 2014 au Centre Pompidou puis Directeur du développement et des relations internationales à la Fondation Giacometti, avec l'auteure, 16 mai 2013.

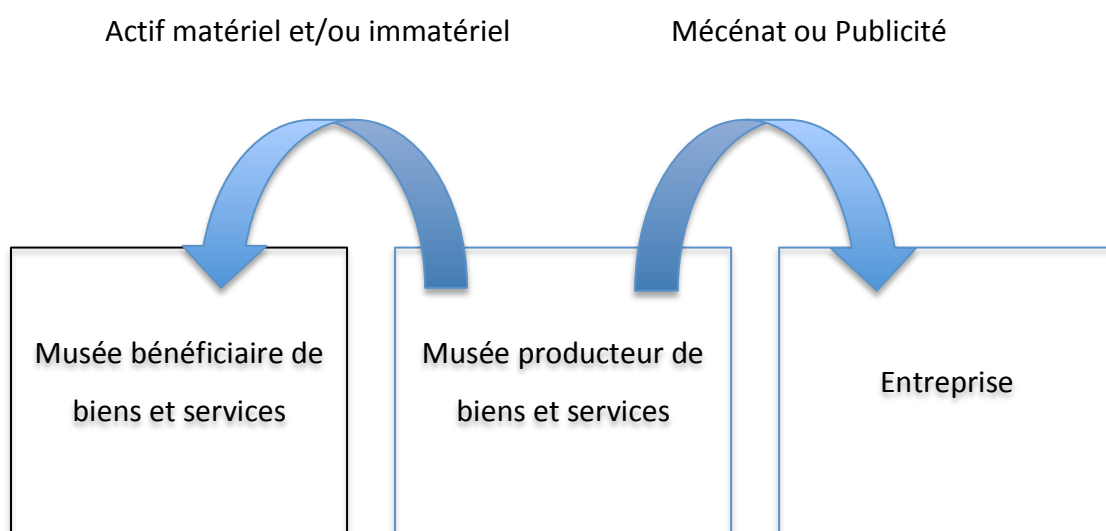
²²⁹ Szanto, Andras, « International Cultural Engagement at a Turning Point: Observations and Recommendations from the Salzburg Global Seminar », 2012.

Ainsi, le modèle traditionnel occidental a laissé place à un modèle où les transactions se font davantage entre musées dotés de facteurs de production différents. Les musées ont des collections différentes, des savoir-faire distincts et la multiplication des collaborations leur permet d'innover par rapport à leur approche première.

2.4. Le modèle du financement externe

Un musée producteur peut exporter ses services auprès d'autres musées et faire financer cette transaction par une entreprise tierce, il s'agit d'un financement externe de l'export (figure 1).

Figure 1 - Modèle du financement externe d'un projet international



Dans ce modèle, le musée producteur fournit une expertise au musée bénéficiaire. Cette transaction est financée par une entreprise tierce par le moyen de mécénat ou de publicité. Ce modèle implique de faire financer un service sur mesure, par une entreprise en demande de visibilité. Par exemple, un musée X exportera un service de savoir-faire à un musée Y. Le musée Y étant petit et peu connu, une entreprise acceptera de financer cette transaction si elle a une visibilité en tant que mécène auprès du musée X. L'autre possibilité est plus

classique, une entreprise accepte de financer une transaction entre deux musées si elle a une visibilité auprès du musée receveur.

Au niveau national, les musées japonais ont été parmi les premiers à utiliser ce modèle. Comme décrit précédemment, les musées japonais ont été parmi les premiers à importer des expositions depuis l'Occident. Ces expositions avaient un coût élevé : les honoraires et les coûts de transport et d'assurance. Or, les musées n'avaient pas les fonds nécessaires pour financer ces expositions. Ils ont donc créé un modèle à deux versants avec les groupes de médias. Si dans les années 1950 et 1960, il s'agissait principalement de journaux, c'étaient davantage des chaînes de télévision comme la NHK ou la NTC dans les années 1970 et 1980 (Takashina, 1996) aujourd'hui ce sont de grands groupes pluri-médias comme Asahi et Yomiuri. Ce modèle de financement, qui s'apparente au modèle de mécénat, a permis au Japon d'accueillir des expositions du Musée d'Orsay, de la collection Barnes, du Prado...

La collaboration entre la Chine et l'Allemagne illustre ce modèle. Fin 2014, la Chine comptait 4,510 musées, soit 345 de plus par rapport à 2013 selon Li Xiaojie, chef de l'administration du patrimoine culturel à Shijiazhuang, capitale de Hebei²³⁰. Le pays en aurait au moins un par ville moyenne et de grande taille et représente une demande croissante pour les musées occidentaux²³¹. Ces derniers ont dû adapter leur offre à ce nouveau marché. En termes d'expositions dans un premier temps. Ainsi, au début de ces collaborations (début des années 2000), la Chine s'attendait à être rémunérée lorsqu'elle recevait des expositions européennes ou lorsque des musées chinois avaient besoin d'une œuvre spécifique de

²³⁰ « China's museums increase rapidly », China Daily USA, 19 mai 2015, Lien : http://usa.chinadaily.com.cn/culture/2015-05/19/content_20756960.htm

²³¹ De 1996 à 2000, les musées chinois se sont améliorés artistiquement et leur nombre a considérablement augmenté. « À la fin de l'année 2000, le gouvernement chinois a alloué 27,4 millions de yuans (environ \$ 3,3 millions) pour le maintien de 112 musées et 13,38 millions de yuans (environ \$ 1,6 million) pour la collecte de 20 000 antiquités dispersées à travers le pays. » (People's Daily, 2002).

l'organisation productrice²³². L'Allemagne a été le pays le plus innovant en la matière en proposant un modèle de financement externe. Le gouvernement allemand s'est approché du gouvernement chinois en proposant une exposition sur les Lumières produite par trois *länder* et d'ores et déjà financée par un partenaire (Samsung). Le modèle d'affaires intègre ainsi trois types d'acteurs : les producteurs d'exposition (*länder*), les gouvernements (allemands et chinois) et enfin les partenaires financiers de l'exposition.

Ainsi, quatre modèles complémentaires permettent aux projets internationaux un équilibre ou une rentabilité financière : la mutualisation, le modèle *freemium*, le modèle distributif, et le modèle du financement externe. Les projets internationaux font montre d'une volonté de rentabilité économique à court terme du projet ou au moins d'un équilibre financier. Si ces modèles d'affaires sont innovants, une limite peut être observée dans la logique de rentabilité à long terme. La vision à long terme du projet est moins observée que la rentabilisation court-termiste. De plus, l'évolution des valeurs d'usage du musée grâce à l'internationalisation a permis aux musées d'innover en matière de modèle d'affaires des projets internationaux. Le développement de ces modèles d'affaires destinés aux projets internationaux pourrait faire évoluer les modèles des musées.

3. Un renouvellement nécessaire des modèles d'affaires des musées

Au regard des définitions de l'ICOM, les premiers musées privilégiaient une double mission, conserver les œuvres pour les transmettre tout en les présentant à la génération d'alors. La valeur d'existence de la collection définissait la forme du musée et donc son modèle d'affaires. Le modèle d'affaires, associé aux premiers musées, s'apparente à celui des organisations publiques : à la valeur d'existence de la collection étaient associés des financements publics et dans une moindre mesure des financements privés. Le modèle d'affaires premier du musée était donc un modèle dépendant. « Dès le XIX^{ème} siècle,

²³² Comme le souligne un manager d'expositions de Louis Vuitton lors d'un entretien en 2013, si l'ambassade française en Chine est très attentive à l'image du pays, ce n'est pas le cas de l'ambassade chinoise en France.

beaucoup de musées se sont tournés vers les autorités de la ville pour payer les employés²³³ » (Temin, 1991, p.185). Il était en effet normal pour l'Etat et pour les publics que les pouvoirs publics prennent en charge les coûts de fonctionnement alors que des individus donnaient leurs collections, d'une valeur infinie. A titre d'exemple, Andrew Mellon exige en 1936 du Congrès des Etats-Unis, en échange du don de ses collections et du financement du nouveau bâtiment du Smithsonian, de subventionner les coûts liés au nouvel édifice - qui deviendra le National Art Gallery de Washington (Harris, 2013). Les services associés aux musées se développent au début du XXème siècle et c'est le South Kensington Museum qui impulse la construction des salles de cafés puisqu'il s'en est doté d'une dès l'origine (1854). Il est suivi par la National Gallery en 1947 (Ballé, Poulot, et Mazoyer, 2004). Aujourd'hui, la valeur d'usage a supplanté la valeur d'existence : le modèle d'affaires du musée est fonction de ses usages. De plus, l'international renforce la valeur d'usage patrimoniale et développe la valeur d'influence. L'ouverture vers l'international incite le musée à développer des modèles d'affaires innovants, rentables financièrement. Dans quelle mesure l'évolution de ses valeurs d'usage et les nouveaux modèles d'affaires internationaux incitent-ils les musées à repenser les modèles d'affaires usuels ?

2.1. Internaliser les externalités positives pour faire perdurer le modèle dépendant

Le modèle dépendant est fondé principalement sur des subventions publiques. Le musée peut sécuriser les subventions en mettant en avant les externalités positives des activités de l'institution. Le modèle dépendant n'est plus le financement du musée par les pouvoirs publics mais la rétribution des externalités positives du musée. Bruno Frey avait déjà proposé d'internaliser les externalités en soulignant que les subventions gouvernementales se justifient par la valeur sociale du musée (Frey, 2000b). Ainsi, la subvention ne doit pas être accordée en fonction de la différence entre les intrants et les sortants mais sur les effets générés (Frey, 2000c). Xavier Greffe a également proposé d'internaliser les externalités des institutions culturelles pour créer un nouveau modèle d'affaires (Greffe, 2008).

²³³ Citation originale : « many museums turned to the citygovernment for help. »

Au delà du renforcement de la valeur patrimoniale, l'internationalisation a permis le développement de la valeur d'influence et donc d'une nouvelle externalité positive. Aujourd'hui, le musée est un outil du *soft power*. Le terme de diplomatie culturelle (*cultural diplomacy*) est par exemple mentionnée dans les contrats de subventions au Royaume-Uni et les Etats n'hésitent pas à multiplier les accords interétatiques ayant pour objet les musées (nous avons cité les exemples de l'Allemagne et la Chine, des Etats-Unis et de la Chine, de la France et d'Abu Dhabi...). L'influence culturelle apparaît donc comme faisant partie des priorités géopolitiques. Ainsi, la valeur d'influence pourrait être un moyen invoqué par les musées de sécuriser ses subventions.

Outre la valeur d'influence et l'international, les activités pédagogiques développées par les musées sont un autre moyen de sécuriser les subventions. Par exemple, le Musée des arts et métiers a décidé de privilégier la visite des scolaires pour assurer la subvention de son ministère de tutelle, le Ministère de l'Education Nationale, qui en avait fait une priorité²³⁴. Pour cela, le musée a externalisé la fonction d'accueil des visiteurs pour les groupes (comités d'entreprises, personnes âgées...) sous forme de délégation de service public afin d'embaucher davantage de personnel pour les activités scolaires. Le résultat de cette politique a été une augmentation du nombre de visites des scolaires sans augmenter le personnel au sein de l'administration du musée.

2.2. La normalisation du modèle affranchi

La remise en cause du modèle dépendant tend à normaliser le modèle affranchi. Dans ce modèle, la valeur d'usage finance la valeur d'existence. Ainsi, la multiplication des ressources propres est privilégiée : les activités commerciales et les ressources issues du fonds de dotation.

Pour ce qui est des activités commerciales, il peut s'agir des produits dérivés, ou encore des redevances comme l'hébergement d'enseignes de restauration, la location d'espaces pour tournages, hôtels de luxe, parking, ou encore centre commercial (Benhamou, 2012). Les

²³⁴ Entretien de Serge Chambaud, directeur du Musée des arts et métiers de 2007 à 2015, avec l'auteure.

ressources peuvent également provenir du modèle de financement externe et du modèle distributif. « Les ressources propres sont donc vitales. Chaque million d'euros de plus va dans les expositions et les acquisitions. L'ensemble que nous présentons à l'étranger sur une année nous rapporte un peu moins de trois millions d'euros. Mais ce chiffre a été multiplié par trois depuis mon arrivée²³⁵ » (n.p.) explique ainsi Alain Seban, alors directeur du Centre Pompidou, dans une interview donnée au magazine *Paris Match* en mai 2011. Guy Cogeval, Président du Musée d'Orsay, soutient cette nécessité d'aller à l'international pour développer les ressources propres : « Plus de 10 millions d'euros ont été obtenus entre 2009 et 2011 grâce à la circulation des collections, ce qui a permis de financer aux deux tiers les travaux de rénovation du musée »²³⁶ (n.p.).

Par ailleurs, l'international favorise l'augmentation des fonds de dotation et donc les rentes annuelles des musées. Le principe du fonds de dotation a été créé dans le cadre de l'article 140 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (publié au Journal Officiel du 5 août 2008) avec la définition suivante : le fonds de dotation est une personne morale de droit privé à but non lucratif qui reçoit et gère, en les capitalisant, des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général ». Par exemple, € 400 millions du budget du Louvre Abu Dhabi sont investis dans un fonds de dotation créé par le Louvre. Cette collaboration est un outil de financement à long terme²³⁷. Conscient de la raréfaction des ressources, Le Louvre a trouvé en la dotation un moyen de financement des activités du musée à long terme²³⁸. L'Etat anticipe ainsi la baisse de ses subventions en développant le capital financier investi du musée.

²³⁵ «Locoge, Benjamin, 29 mai 2011, « Alain Seban lance Pompidou à la conquête du monde. », Paris Match.

²³⁶ Benhamou-Huet, Judith, 11 octobre 2013 « Les patrons de musée : nouveaux maîtres de la culture mondialisée » Les Echos - Série limitée.

²³⁷ Fonds de dotation du Louvre, Brochure, Décembre 2011.

²³⁸ Site Internet, du musée du Louvre, consulté le 20 novembre 2013.

3.1. Le stade intermédiaire : le modèle mixte

Le modèle mixte a pour financement le triptyque subventions publiques / ressources propres / apports privés. Si nous avons d'ores et déjà proposé des solutions pour les deux premiers types d'intrants, nous allons désormais analyser les possibilités de développement des apports privés au regard de l'internationalisation des activités du musée. Deux modèles existent pour attirer des fonds privés à l'international : le développement de sociétés d'amis et la mutualisation de recherche de financement à l'étranger entre différentes institutions.

Les associations d'amis de musées se développent notamment aux Etats-Unis sous l'appellation « American Friends of ». L'organisation à but non lucratif (« 501(c) organization ») permet, à l'image du mécénat français, une réduction des impôts qui est fonction du montant du don. Ainsi, « American Friends of the Louvre » a été créée en décembre 2002, « American friends of Versailles » en 1998, « American friends Musée d'Orsay » en 2011, ... En effet pour les musées « élites », « l'internationalisation contemporaine se manifeste aussi dans le domaine de la collecte de fonds, avec un tropisme vers les Etats-Unis d'Amérique » (Tobelem, 2010, n.p.). De manière plus originale, James Bradburne, directeur du Palazzo Strozzi à Florence de 2006 à 2015, a ouvert des fondations aux Etats-Unis et en Chine, en mettant en place des « passeports culturels », afin notamment d'accroître le public et *in fine* des financements de ces deux pays. Ces « passeports culturels » donnent des informations sur les sites intéressants de Toscane et donnent droit à des entrées gratuites. Pour prendre l'exemple de la Chine, les touristes recevaient un passeport culturel dès l'obtention de leur visa à l'ambassade d'Italie en Chine. Cette stratégie a eu pour conséquence d'augmenter le public chinois du Palazzo Strozzi et les financements de la fondation du Palazzo Strozzi en Chine²³⁹.

Une autre approche, complémentaire, est la création d'un consortium d'institutions culturelles nationales et d'en faire la promotion sous une entité. Par exemple, trois grandes institutions néerlandaises le Royal Picture Gallery Mauritshuis, le Royal Concertgebouw Orchestra et le Nederlands Dans Theater ont collaboré et créé ensemble une fondation au

²³⁹ Entretien de James Bradburne avec l'auteure, juin 2014.

Royaume-Uni sous le nom de Dutch Masters Foundation qui a pour objectif d'attirer des dons de la part de mécènes néerlandais habitant à Londres²⁴⁰. Par ailleurs, huit musées israéliens ont créé « American Friends of Israeli museums » pour inciter les personnes potentiellement intéressées et résidant aux Etats-Unis à financer les musées.

Ces nouveaux modèles d'affaires mettent en lumière le fait que le modèle muséal n'est pas un modèle standard d'entreprise et qu'il nécessite une révision. Le modèle muséal est différent du modèle d'entreprise. Les fonctions initiales des musées – conserver les œuvres pour les générations futures et les montrer aux générations présentes – coûtent de plus en plus cher (Grenier, 2012) et ne génèrent pas de revenus²⁴¹.

Un renouveau des musées implique des changements dans la gouvernance de ces derniers. Les musées ne développent ni stratégie internationale ni modèle d'affaires innovant sans soutien formel du comité de direction. Ainsi, le comité des femmes du Moma San Francisco a soutenu d'emblée les actions internationales de Grace Morley, sa directrice. « Mme Henry

²⁴⁰ Wiede, Siebe « Tried and tested partnerships », Asscher-vonk ii steering committee, 24 janvier 2014.

²⁴¹ Entretien de Julien Anfruns avec l'auteure, 22 juillet 2013. « La mission du musée est double : conserver les œuvres pour les générations futures et les montrer aux générations présentes. La maximisation de l'une peut entraîner des tensions contradictoires sur celle de l'autre. Ces fonctions coûtent et elles ne génèrent pas de revenu. C'est donc très différent d'un modèle d'entreprise. ». Il ajoute « Au Japon, alors que les liens avec l'État sont forts, la société est en revanche économiquement assez libérale. Alors que j'étais Directeur financier du musée du Louvre, un journaliste d'un grand quotidien japonais est venu m'interviewer dans le cadre d'un article. Sa thèse principale partait d'une idée préconçue selon laquelle les musées devaient être gérés exactement comme des entreprises. Or, comme je l'ai déjà précisé c'est un modèle économique différent. En outre, la multiplication des expositions européennes au Japon, même si les sujets tendent à s'épuiser et appellent à un certain renouvellement, a conduit à une situation où les musées japonais se retrouvent en concurrence avec la programmation d'institutions étrangères sur leur propre territoire (et financées par des entreprises japonaises) ».

Potter Russell, la première présidente [...] est devenue [...] très intéressée par les activités internationales, notamment celles en lien avec l'UNESCO et a soutenu le musée et sa directrice pour développer ces activités »²⁴² (Riess, 1960, n.p.). Grace Morley précise ainsi que le comité des femmes du musée s'est lui-même chargé de trouver les financements nécessaires pour participer à d'importants projets, comme la Biennale de Sao Paolo en 1955 (Riess, 1960). Au delà de ce soutien, le musée doit développer un modèle de gouvernance indépendante. Bruno Frey soutient que les musées ne doivent plus être sous contrôle des autorités publiques mais qu'ils doivent avoir une liberté complète de gestion du budget (Frey, 2000a).

Enfin, comme l'exprime Guy Cogeval, Président du Musée d'Orsay, « Un président, n'est pas seulement un super conservateur. Je dois veiller à l'équilibre financier et surtout, représenter le musée à l'extérieur. Le monde entier ne vient pas à Orsay. Nous devons aller vers le monde entier »²⁴³. Ainsi, le directeur du musée n'est plus uniquement conservateur, c'est également un gestionnaire, un entrepreneur et un ambassadeur. Enfin, renouveler les modèles d'affaires implique de développer un modèle de gouvernance approprié : le musée doit être soutenu par son comité de direction, il doit avoir un modèle de gestion plus indépendant, et un directeur entrepreneur.

²⁴² Citation originale « Mrs Henry Potter Russell, the first president, of course was - is - the sister of Mr. Crocker. Though she was not at all active in the beginning, she became, after the war, very great my interested in international activity, in connection with Unesco especially, and supported the museum and its director in that aspect of the museum's development. »

²⁴³ Benhamou-Huet, Judith. 11 octobre 2013 « Les patrons de musée : nouveaux maîtres de la culture mondialisée », Les Echos – Série limitée, section « Les mots/L'enquête ». Lien : <http://www.lesechos.fr/culture-loisirs/sorties/expo/0203052809978-les-patrons-de-musees-nouveaux-maitres-de-la-culture-mondialisee-616479.php?xtor=RSS-2130>

Conclusion de la partie 2

L'internationalisation des activités fait évoluer les modèles d'affaires historiques des musées. Les modèles d'affaires muséaux évoluent au regard de la baisse des intrants historiques et du développement de nouveaux produits générés par l'internationalisation des activités muséales. Contrairement aux stratégies d'internationalisation des entreprises « standard »²⁴⁴, cette stratégie se manifeste par la conquête de nouveaux marchés nationaux. En renforçant la valeur d'usage patrimoniale, en développant la valeur d'influence, et en accentuant la responsabilité financière, ces stratégies engendrent des modèles d'affaires innovants pour les projets internationaux. La mutualisation des coûts de production et des gains, le *freemium*, le modèle distributif, le modèle de financement externe, ont un objectif précis : chaque projet peut être mené à bien s'il est auto-suffisant, voire rentable. Jan Jonker précise que la nouvelle génération de modèles d'affaires doit se baser sur des modes de production cycliques et non linéaires. Ainsi, le modèle crée une valeur infiniment réutilisable. Les actifs au coeur des nouveaux modèles d'affaires muséaux ont en effet ces caractéristiques d'être immatériels et d'être réutilisables dans le temps (Jonker, 2012). Ces modèles d'affaires des projets internationaux sont soutenables.

La diversification des ressources, objectif sous-jacent de la création de nouveaux modèles d'affaires, modifie l'environnement muséal. Pour appliquer le raisonnement de Pfeffer et Salancik (2003), le développement de nouvelles activités génère une double dépendance de l'organisation : le musée est dépendant de nouvelles sources d'approvisionnement et de nouveaux marchés. Néanmoins, l'internationalisation permet aux musées de diversifier leurs revenus et de réduire leurs dépendances à l'égard d'une ou de quelques ressources (par exemple la subvention publique, une entreprise mécène, la billetterie). L'internationalisation multiplie les opportunités de collaboration et augmente les possibilités de revenus. Si un projet se solde par un échec, d'autres permettront à l'institution d'avoir des revenus.

Développer de nouveaux modèles d'affaires muséaux n'a pas pour objectif d'inciter les musées à privilégier l'intérêt économique au détriment de l'intérêt scientifique. Néanmoins, le modèle dépendant, le modèle affranchi et le modèle mixte ne subsisteront pas si les

²⁴⁴ L'entreprise standard peut également développer une stratégie d'internationalisation si elle décide d'exporter ses moyens de production (délocalisation par exemple).

modèles ne s'adaptent pas aux changements externes. Le musée doit s'adapter aux changements économiques et sociétaux qui l'entourent. L'internationalisation offre en effet de nouvelles perspectives de développement pour les intrants historiques en internalisant les externalités positives, en allant conquérir de nouveaux marchés ou encore en attirant des fonds internationaux. Nous allons désormais analyser les éléments énoncés dans les parties 1 et 2 au regard de deux études de cas. La première porte sur le Victoria & Albert Museum (Londres), considéré comme étant le plus grand musée d'arts décoratifs au monde et la seconde a pour objet le Musée des arts et métiers, musée scientifique et technique (Paris).

Partie 3

Etudes de cas : le Victoria & Albert Museum et le Musée des arts et métiers

Introduction

Dans les chapitres précédents, l'analyse des données récoltées a mis en lumière une typologie de musées inductive construite à partir de leurs stratégies d'internationalisation : les musées « élites », les musées « entrepreneurs conservateurs », les musées « entrepreneurs innovateurs » et les musées « artisanaux ». Cette typologie a été construite à partir de l'enquête menée auprès des musées du panel avec pour objectif de proposer une réflexion plus large. Dans cette troisième et dernière partie, nous allons confronter cette typologie à l'analyse de deux musées faisant partie des deux catégories spécifiques relevant de l'international : le Victoria & Albert Museum (V&A) à Londres et le Musée des arts et métiers à Paris. D'après la projection des individus suite l'ACM, le V&A serait un musée « élite » alors que le Musée des arts et métiers serait un musée « entrepreneurs innovateurs ».

Plusieurs questions sont posées : dans quelle mesure ces deux études de cas permettent de préciser la nature des musées de la typologie mise en avant ? Sont-ils représentatifs d'une catégorie de la typologie ? Pour réaliser ces deux études de cas, nous avons réalisé une étude de terrain, des entretiens des responsables du musée ayant des prérogatives à l'international et l'analyse des rapports d'activité entre 2011 et 2014 ont permis de répondre aux problématiques.

Nous allons tout d'abord nous pencher sur le Victoria & Albert Museum (chapitre 5). Le V&A est un musée « élite » et a une stratégie patrimoniale et une stratégie de rendement économique et ses pratiques permettent de préciser la notion de musée « élite ». De plus, le V&A repense la relation entre les musées en promouvant le jumelage entre les institutions. Enfin, l'internationalisation permet au V&A de repenser et de faire évoluer son modèle d'affaires. Dans un sixième chapitre, nous proposons l'étude de cas du Musée des arts et métiers. Celui-ci a une stratégie internationale qui se rapproche davantage de la stratégie d'attraction du public et des partenaires financiers. Enfin, nous analyserons la marque du musée comme outil potentiel de développement de sa stratégie internationale.

Chapitre 5

Le Victoria & Albert Museum, une plateforme incontournable du marché international des musées ?

Le V&A a été créé dans un contexte international. En effet, l'idée de ce musée a été initiée à la suite de l'exposition internationale de 1851 par le Prince Albert et Henry Cole, un inventeur anglais. Le musée a ouvert en 1857 sous le nom de South Kensington Museum en plein cœur d'Albertopolis, premier quartier culturel de Londres. La vision que les fondateurs souhaitent appliquer est celle de la *Kulturplatz*, un centre municipal de musées et de lieux musicaux ouvert à tous²⁴⁵. Ils cherchent à inspirer aux visiteurs de la créativité et un sens critique. Aujourd'hui, le musée, qui comprend le musée des arts décoratifs sur le site de South Kensington et le Childhood Museum (Musée de l'enfance) situé dans un autre quartier de Londres, souhaite être un lieu de référence mondiale du design et des industries créatives²⁴⁶. Le musée est défini par son personnel comme une organisation globale qui développe des partenariats culturels, des échanges commerciaux, des expositions itinérantes, des prêts et des échanges de conseil et d'expertise²⁴⁷.

Selon l'ACM, le V&A aurait les caractéristiques du musée « élite ». Les « élites » ont une stratégie internationale à la fois de rentabilité économique et une stratégie patrimoniale. Ces musées exportent des produits clés en main et sur mesure à la fois dans une économie monétaire et dans une économie de troc. Dans quelle mesure le cas pratique du V&A permet-il de préciser la notion de musée « élite » et d'en définir les limites ? De quelle manière le V&A permet un équilibre entre les deux stratégies ? L'internationalisation des actifs modifie-t-elle le modèle d'affaires et la gestion du musée ?

²⁴⁵ « "Albertopolis": the German Sources of the Victoria and Albert Museum » in Museum et al. 2011.

²⁴⁶ Entretien de Martin Roth, directeur du V&A, avec l'auteure, juin 2015.

²⁴⁷ Site Internet du V&A, page dédiée aux activités internationales. Lien : <http://www.vam.ac.uk/page/v/international-work/>

L'internationalisation du musée a été étudiée grâce au corpus suivant : les rapports annuels de l'institution qui comprennent les rapports financiers et les rapports d'activité de 2011 à 2015, les plans stratégiques du musée, les pages du site Internet relevant des activités internationales et les différents discours de l'actuel directeur du musée, Martin Roth, depuis sa prise de poste en septembre 2011. L'analyse de ce corpus a été complétée par un séjour de recherche au sein du musée auprès du directeur, Martin Roth en mai et juin 2015. Ce séjour avait pour objectif de recueillir des informations complémentaires lors de discussions informelles et d'entrevues semi-structurées auprès des responsables du musée²⁴⁸. Ces dernières abordaient les thématiques suivantes : l'évolution du modèle d'affaires du musée et sa pertinence, l'évolution des partenariats internationaux²⁴⁹, les projets internationaux dans lesquels le musée est impliqué, l'impact de la participation aux réseaux internationaux de musées, la construction et la valorisation de la marque V&A dans la stratégie internationale et les nouvelles tendances dans le monde des musées (annexe 8).

Quelles sont les caractéristiques du V&A qui lui permettent d'être qualifié de musée « élite » ? Le musée a plusieurs millions de visiteurs, une collection reconnue à l'international, des activités lucratives au sein de l'institution, une gouvernance favorable à l'internationalisation. Puis, nous analyserons l'équilibre entre la stratégie patrimoniale et la stratégie de rentabilité économique. Si les activités exportées font davantage référence à la stratégie de rentabilité économique, les raisons d'aller à l'international, et notamment la volonté de participer à la diplomatie culturelle, relèvent davantage de la stratégie patrimoniale. Enfin, la baisse du nombre d'expositions itinérantes montre une volonté de ne pas se déployer tout azimut. Dans un troisième temps, nous analyserons l'équilibre de la stratégie internationale du V&A entre une économie de troc et une économie monétaire.

²⁴⁸ Les personnes suivantes ont été interviewées : Martin Roth, directeur, Heather Francis, directrice financière, Tim Reeve, directeur de l'exploitation, Beth McKillop, directrice des collections, Anaïs Aguerre, responsable de la stratégie nationale et internationale et Kathryn Johnson, chercheuse auprès du directeur.

²⁴⁹ Nous ne parlerons pas du projet V&A à Dundee en Ecosse car la particularité du Royaume-Uni fait que le projet à £ 45 millions est considéré par le V&A comme un projet national.

Enfin, nous analyserons l'impact de la stratégie d'internationalisation du musée sur son modèle d'affaires.

1. Des caractéristiques propres aux musées « élites »

Etre un musée « élite » et donc avoir à la fois une stratégie internationale patrimoniale et de rentabilité économique nécessite une forte disponibilité initiale des actifs du musée. Comme démontré dans l'ACM, cela implique d'être une structure conséquente : un nombre de visiteurs importants, une collection reconnue, avoir déjà l'expérience de plusieurs activités commerciales, un organigramme adapté et une stratégie définie.

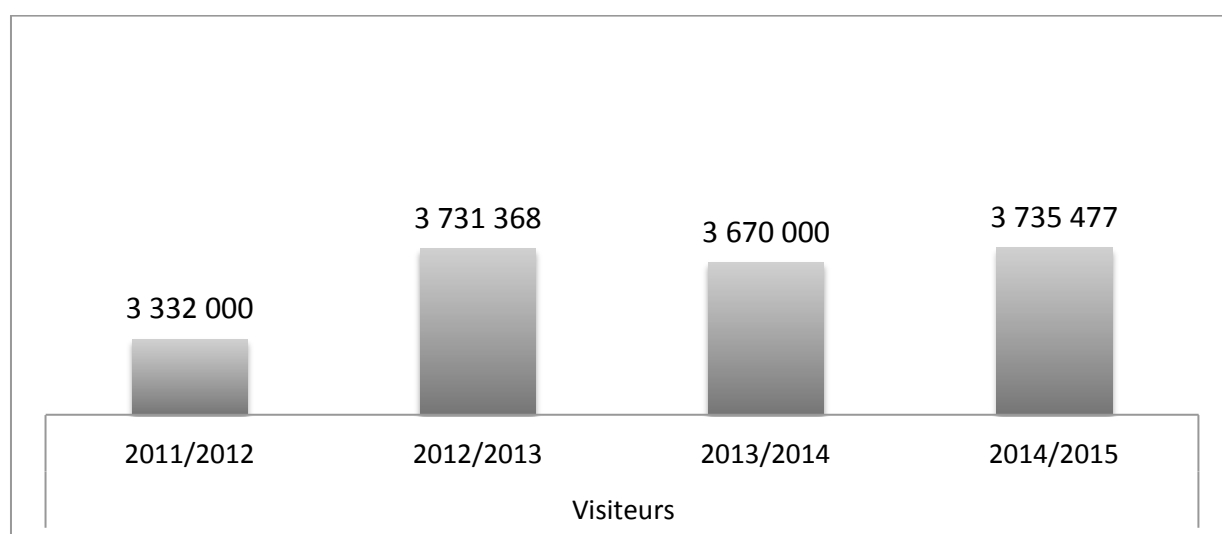
1.1. Un positionnement global

Le nombre de visiteurs du V&A est d'environ 3,5 millions depuis plusieurs années (figure 1). Ce chiffre est de 3,3 millions en 2011/12 et s'élève en 2014/2015 à 3,7 millions. De plus, le taux de visiteurs étrangers est important : ils représentaient 41 % des visiteurs, soit 1,5 million en 2012/2013 et 27 % soit 1,7 millions en 2013/14²⁵⁰. Le musée a un positionnement global²⁵¹. En effet, la stratégie des publics du V&A séduit à la fois un large public local et un public international.

²⁵⁰ Rapports annuels 2012/2013 et 2013/2014.

²⁵¹ Entretien de Corinne Estrada, Directrice générale de Agenda, avec l'auteure, 2014.

Figure 1 : Evolution du nombre de visiteurs au V&A de 2011 à 2015



Sources : rapports annuels 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 et 2014/2015

1.2. Une collection reconnue

Au delà du nombre de visiteurs et de la part d'internationaux dans le public du musée, le V&A a une collection reconnue, même si le musée n'a pas d'œuvres « superstar »²⁵² : au 31 mars 2015, le musée comptait 2 278 183 objets dont 1,2 million d'objets d'arts dans des domaines aussi variés que la céramique, l'architecture, le design, la mode, le mobilier, le verre, les bijoux, les métaux, le théâtre... et 1,08 million d'objets de la bibliothèque (livres et périodiques)²⁵³.

1.3. Des activités commerciales lucratives

Le modèle d'affaires du V&A est un modèle mixte : ses revenus proviennent des pouvoirs publics, des entreprises privées et des activités du musée (tableau 1). Le musée ne se contente pas d'avoir des revenus de ses subventions et de ses donations. Le restaurant et les activités commerciales (ventes sur place, en ligne, édition, licence de marque et licence

²⁵² « A Brief History of the Museum ». Lien : <http://www.vam.ac.uk/content/articles/a/a-brief-history-of-the-museum/>

²⁵³ Site Internet du musée

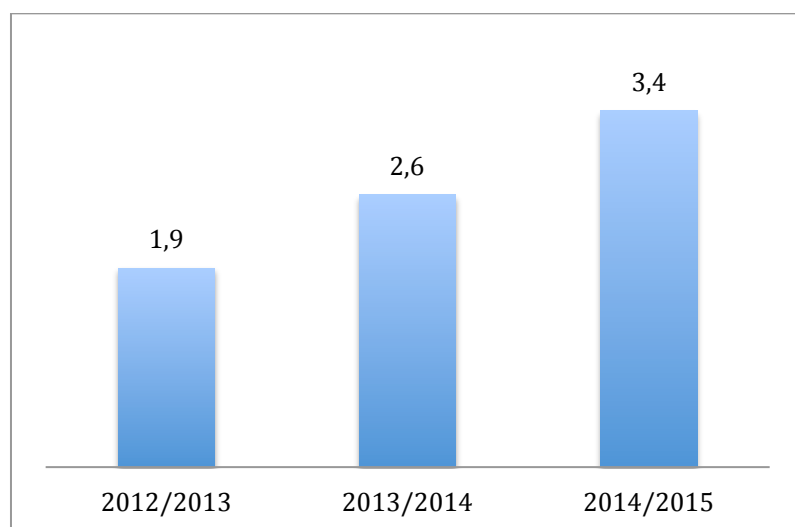
d'images) sont également sources de revenus. Les activités commerciales du musée sont comptabilisées distinctement dans les rapports d'activité depuis 2012. Ces profits ont presque doublé en deux ans, passant de £1,9M en 2012/2013 à £3,4M à 2014/2015 (figure 2).

Tableau 1 Evolution des revenus du V&A entre 2011/12 et 2014/15

£'000	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
DCMS (subvention étatique)	41,355	48,205	39,408	31,146
soit	56%	59%	49%	31%
Ressources propres	19,182	19,572	24,319	54,08
soit	26%	24%	30%	53%
Partenariats privés	13,224	14,153	17,209	16,21
soit	18%	17%	21%	16%
Total	73,761	81,93	80,936	101,436

Sources : rapports annuels 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 et 2014/2015

Figure 2 : Evolution des profits net des activités commerciales du V&A entre 2012 et 2015 (en £ million)



Sources : rapports annuels 2012/2013, 2013/2014 et 2014/2015

De plus, la campagne publicitaire de 1988 montre l'importance accordée par le musée aux activités commerciales. La campagne mentionne « un excellent café avec un musée assez sympathique à côté » à la question « Qui d'autre vous offrirait £100,000,000 d'objets d'art avec chaque salade aux œufs ? » (Figure 3).

Figure 3 : Campagne publicitaire par Saatchi & Saatchi pour le V&A, 1988



1.4. Une gouvernance favorable au développement à l'international

La gouvernance du V&A est représentative du modèle mixte. Il s'agit d'un organisme public indépendant (*arm's lenght institution*) financé en partie par le DCMS. Cette structure est régie par un conseil d'administration dont les membres sont nommés par le Premier ministre pour une durée de cinq ans renouvelable. Le conseil d'administration est dirigé par Nicholas Coleridge, Président de Condé Nast et est composé de Andrew Hochhauser QC (expert), Stephen McGuckin (artiste), Sir John Sorrell (artiste), Dr Paul Thompson (institutionnel), Mark Damazer (expert), Edmund de Waal OBE (écrivain), Dame Theresa Sackler (philantrope), Professeure Margot Finn (expert), Professeure Evelyn Welch (expert), Mark Sebba (homme d'affaires), Caroline Silver (femme d'affaires) Elaine Bedell (femme

d'affaires) Robert Glick (homme d'affaires) et Nick Hoffman (homme d'affaires). Les membres de ce conseil d'administration sont des experts, des hommes et femmes d'affaires (ou philanthropes) et des artistes. En parallèle de ce conseil, des comités internes se réunissent sur des thématiques précises comme l'investissement financier, la rémunération des employés, l'audit interne, les collections, la stratégie globale, de développement, les finances, la stratégie technologique, et le musée de l'enfance (*Museum of Childhood*). Au delà de cette gouvernance classique d'une institution indépendante, le V&A a une organigramme et un plan stratégique favorables à l'internationalisation de l'institution.

1.4.1. Un organigramme favorable

Le V&A a plus de 200 employés. Quatre postes contribuent activement au développement international : le directeur du musée, un assistant dédié aux affaires internationales, le directeur de l'exploitation (équivalent du directeur adjoint) et le responsable des relations internationales. S'il existe un responsable des affaires internationales, les échanges sont centralisés à la direction : le directeur amorce les relations, et le directeur de l'exploitation dirige le groupe de réflexion interne portant sur l'internationalisation²⁵⁴. La stratégie internationale a été formalisée en 2010 avec la création d'un poste dédié aux affaires internationales²⁵⁵. Aujourd'hui, le poste de responsable des affaires internationales implique le développement dans une perspective à la fois culturelle et financière, la mise en œuvre et le suivi d'une stratégie à long terme. Par ailleurs, il implique de valoriser les compétences de tous les employés auprès d'organisations à l'extérieur du musée²⁵⁶.

1.4.2. Plan stratégique

Tous les cinq ans, un plan stratégique définit les objectifs et les activités de V&A. Ce plan est précisé chaque année afin d'inciter les employés à viser un but plus spécifique. L'année 2015

²⁵⁴ Il s'agit d'un rôle de gestion pour impulser l'innovation. Son rôle est d'y impulser une vision.

²⁵⁵ Entretien de Beth McKillop, directrice des collections, avec l'auteure, juin 2015.

²⁵⁶ Entretien de Anais Aguerre, responsable des activités internationales du V&A, avec l'auteure, juin 2015.

marque la fin du plan stratégique précédent et le début du nouveau. Elaboré avec le cabinet de conseils McKinsey grâce à un mécénat portant sur les compétences du cabinet, le nouveau plan²⁵⁷ place l'internationalisation comme l'une des cinq priorités du musée pour les prochaines années²⁵⁸. Le rapport en précise les applications directes : créer un cadre nouveau et innovant pour les partenariats internationaux ; développer le programme des expositions itinérantes pour avoir davantage de revenus commerciaux et un impact auprès du public plus important : attirer le public étranger au V&A, et assurer le lancement du Musée de Shekou en Chine. L'international n'est pas une stratégie nouvelle pour le musée. Le plan stratégique précédent²⁵⁹ mentionnait déjà l'international dans ses objectifs : « Etre reconnu et respecté à l'international comme le musée d'art et design le plus important » (n.p.).

La nomination de Martin Roth, va de pair avec cet objectif. Ce directeur de musées allemand a été nommé en 2011 pour poursuivre trois objectifs : créer un département dédié à la recherche au sein du musée (ce qui s'avère, selon lui, être le plus compliqué), construire un musée et se concentrer sur les relations internationales²⁶⁰. Cette stratégie est identique à celle suivie lorsqu'il était directeur des musées à Dresde (Allemagne). Il y a, entre autres, contribué à la construction d'un musée et développé des relations internationales pour faire de Dresde de nouveau une ville culturelle (en réunissant € 250 millions)

Au delà de cette stratégie d'internationalisation, le directeur du musée ne veut ni imposer de dogmes ni de stratégies rigides. L'objectif est de créer un environnement réactif aux demandes, avoir une approche réactive en matière de coopération internationale. Pour

²⁵⁷ V&A strategic plan, 2016 – 2020.

²⁵⁸ Le plan stratégique met en lumière cinq chantiers pour le musée : créer une expérience d'apprentissage unique à partir de toutes les collections du V&A ; promouvoir, soutenir et développer l'économie créative au Royaume-Uni en inspirant les concepteurs ; développer l'envergure internationale, et en particulier la réputation et l'impact du V&A ; offrir une expérience numérique exceptionnelle ; diversifier les revenus et augmenter les revenus commerciaux.

²⁵⁹ Plan stratégique du V&A, 2011 – 2015.

²⁶⁰ Entretien de Martin Roth avec l'auteure, juin 2015.

Martin Roth, le plan n'est pas considéré comme une stratégie à suivre au jour le jour²⁶¹. Il privilégie la méthode « des petits pas » : privilégier l'aboutissement des projets existants plutôt que de mener une stratégie globale de grande ampleur. Martin Roth a une vision pragmatique du développement à l'international. Il affirme en effet qu'il existe une forte tension entre les ambitions et les résultats : les offres sensationnelles provenant du Moyen-Orient incarnent une illusion de la marchandisation des musées²⁶². Dans les faits, les opportunités de collaboration priment sur la stratégie. Ainsi, le projet Shekou est né d'une volonté du directeur du China Merchants Group et a ensuite fait partie de la stratégie globale du musée. Le projet Shekou est une collaboration internationale pionnière entre le China Merchants Group (CMG) et le V&A. Signé en juin 2014, le contrat précise que le V&A soutient le CMG dans la création d'un nouveau musée du design à Shenzhen, en Chine, qui comprendra une galerie semi-permanente V&A consacrée au design du XXème et XIXème siècle. Le V&A y enverra des expositions itinérantes temporaires, a un rôle consultatif pour aider le musée à développer sa stratégie d'acquisition, l'entretien des collections, des expositions, de l'éducation, et du marketing, à former le personnel et à développer la marque. La stratégie internationale du V&A implique de mener à bien, en premier lieu, ce projet.

Ainsi, le V&A a les caractéristiques nécessaires pour être un musée « élite » : plusieurs millions de visiteurs et une collection reconnue dans le monde entier. Par ailleurs, le V&A fait l'expérience d'activités commerciales en dehors de sa stratégie d'internationalisation, il ne s'agit pas d'une expérience nouvelle pour lui. Enfin, la structure interne de l'institution permet un déploiement stratégique à l'étranger : le nombre d'employés est élevé et des membres du personnel ont les compétences spécifiques pour s'internationaliser. Enfin, l'international fait partie d'un plan stratégique défini. Si le V&A a toutes les dispositions pour être un musée « élite », il doit néanmoins trouver un équilibre entre la stratégie de rentabilité économique et la stratégie patrimoniale.

²⁶¹ Idem.

²⁶² Idem.

2. Equilibre entre la stratégie patrimoniale et la stratégie de rentabilité économique

La stratégie de développement du musée hors-les-murs n'est pas récente : « le Prince Albert et Henry Cole partageaient une ambition internationaliste pour leurs projets, de la création de la première Exposition internationale au développement des collections du musée grâce à des collaborations avec d'autres institutions et gouvernements » (n.p.)²⁶³. L'analyse des archives internationales du musée permet de définir trois vagues de développement international : la première se caractérise par l'itinérance d'expositions au Royaume-Uni. La première exposition itinérante a voyagé dans 26 villes entre 1855 et 1859²⁶⁴, une deuxième exposition, plus importante, dans 15 villes entre juin 1860 et juin 1863²⁶⁵. Anthony Burton, ancien directeur du Musée de l'Enfance (rattaché au V&A), le confirme : « [...] le South Kensington Museum a sans aucun doute fait des efforts persistants [...] pour faire circuler des expositions à travers le pays. La première exposition itinérante a été montrée à la Marlborough House, et entre 1855 et 1859, a été montrée dans 26 villes »²⁶⁶ (Burton, 1999, p.104). A partir de 1864, au lieu de faire circuler des expositions, le musée a accordé des prêts (annexe 7). La seconde vague de développement hors-les-murs se définit par un programme conjoint de prêts d'œuvres de la collection et d'expositions itinérantes (annexe 8). Durant les années 2000, le musée s'est concentré sur des projets commercialement bénéfiques, notamment des expositions itinérantes, avec un accent sur les pays émergents (Inde, Chine et les pays du Moyen-Orient)²⁶⁷. Ainsi, jusqu'en 2012, la stratégie était axée sur les prêts, et les expositions itinérantes. Comme l'indique Elizabeth A. h. Esteve-Coll –

²⁶³ Rapport Annuel 2013/2014. Citation originale « Prince Albert and Henry Cole shared an internationalist ambition for their projects, from creating the first World's Fair to developing the museum's collections through collaborations with other institutions and governments. »

²⁶⁴ Archive « V&A exhibition files ».

²⁶⁵ Idem.

²⁶⁶ Citation originale : « However this may be, the South Kensington Museum undoubtedly made persistent and repeatedly extended efforts to circulate exhibitions around the country. The first circulating exhibition was created in the Marlborough House days, and between 1855 and 1859 was shown in 26 towns ».

²⁶⁷ Entretien de Martin Roth avec l'auteure, juin 2015.

directrice du V&A de 1987 à 1994 – « le Musée a maintenu un profil élevé, national et international, à travers son programme actif d'expositions (...) et sa réputation d'érudition »²⁶⁸. La troisième tendance est le développement d'un réseau de musée à musée qui privilégie les partenariats entre deux acteurs plutôt que les réseaux globaux.

D'après l'ACM, le V&A est un musée « élite ». Nous avons vu que le V&A a les mêmes caractéristiques que les musées « élites ». Nous allons désormais analyser les biens et services exportés afin de mettre en lumière leur appartenance à la stratégie de rendement économique : soit des activités nouvelles dans le cadre d'une économie monétaire et que leur export est contractualisé et rétribué ou à la stratégie patrimoniale, soit des activités déjà existantes non rétribuées au sein de l'institution. En effet, si le musée favorise les échanges de compétences en matière de conservation, de l'apprentissage, de la sécurité chaque relation n'a pas vocation à être monétisée et le musée n'a pas pour ambition de devenir une entreprise d'ingénierie culturelle²⁶⁹. Musées et entreprises n'auront jamais la même expertise : les employés du V&A l'admettent. « Nous ne serons jamais en concurrence avec McKinsey. Ce que nous vendons est une expérience de première main, principalement fondé sur l'importance de notre marque », énonce la responsable des affaires internationales²⁷⁰. Ainsi, le musée crée un équilibre entre les projets commerciaux et non commerciaux. Le projet Shekou en est l'exemple de l'économie monétaire car le V&A y est rémunéré pour ses services alors que les prêts se font davantage dans une économie de troc.

²⁶⁸ Plan Stratégique du V&A, 1988.

²⁶⁹ Entretien de Anais Aguerre, responsable des affaires internationales, Victoria & Albert Museum, avec l'auteure, juin 2015.

²⁷⁰ Entretien de Anais Aguerre, responsable des affaires internationales, Victoria & Albert Museum, avec l'auteure, juin 2015.

2.1. Une stratégie de rendement économique

La stratégie de rendement économique implique des transactions contractualisées et des activités rétribuées. Par ailleurs, les activités exportées peuvent être créées sur mesure pour un partenaire ou peuvent être clé en main. Dans tous les cas, il s'agit d'activités nouvelles créées directement pour l'international.

2.1.1. *Des transactions contractualisées*

Le V&A privilégie la contractualisation des transactions. Le V&A a développé un programme d'échange de conseils entre professionnels des musées. Chaque accord de coopération fait l'objet d'un protocole, les Memoranda of Understanding (MoU). Les MoU permettent de formaliser une relation avec une autre institution (annexe 8) autour d'un projet précis. Dans ce cadre, des collaborations se sont développées avec des musées en Inde, aux Etats-Unis, en Chine... sous forme d'ateliers, d'échanges curatoriaux, de bourses d'études formelles (comme le « Nehru Trust »). L'objectif de ces MoU est triple : développer la marque du V&A à l'international, promouvoir le partage de savoir-faire entre les différents musées et faire de la diplomatie culturelle (annexe 8). Enfin, selon la directrice des collections²⁷¹, toutes les transactions font l'objet d'un contrat.

2.1.2. *Des activités exportées dans le cadre d'une économie monétaire*

Le projet Shekou, les jumelages et les formations clé en main sont les types d'activités exportées dans le cadre de transactions rémunérées, donc dans le cadre d'une économie monétaire.

Projet Shekou

Le projet Shekou est le projet international d'envergure du V&A. Les modalités de cette transaction incluent l'export d'actifs immatériels et la location de la marque. En effet, le

²⁷¹ Entretien de Beth McKillop, directrice des collections, avec l'auteure, juin 2015.

contrat implique que le V&A et ses équipes aide à la construction d'un musée à Shekou et qu'il investisse une galerie semi-permanente au sein du musée où seront exposées des œuvres de la collection du musée.

Au delà de l'aspect financier²⁷², le V&A a choisi de collaborer avec le CMG car la création de ce musée est en résonance avec la création du V&A²⁷³. La situation en Chine aujourd'hui est très similaire à celle du Royaume-Uni lorsque le V&A a été créé. En effet, il y avait une industrie solide, mais une industrie du design plus faible que celle de l'Allemagne ou à la France.

Néanmoins, le musée ne souhaitait pas exporter un musée clé en main à la Chine²⁷⁴. Le projet a été défini conjointement avec le China Merchant Group (CMG) à Shekou pour éviter tout « impérialisme occidental »²⁷⁵. Cette réflexion se fait en partenariat avec des designers, des professionnels de musées en Chine et implique de penser le musée, sa collection, ses connaissances. Par ailleurs, certains membres du personnel du futur musée ont été accueillis au V&A afin qu'ils puissent observer les modes de travail du personnel. Enfin, le contrat implique l'envoi d'un membre du personnel pour aider le CMG à développer l'équipe. Le CMG choisit leur directeur, leur personnel. Le V&A contrôle uniquement l'ouverture de la galerie semi-permanente qui porte son nom.

Les Jumelages

Une des volontés du V&A est d'installer une plate-forme de dialogue (Roth 2013c) avec pour objectif de créer un lien entre musées sans instituer une dépendance, grâce au jumelage de deux musées. Le modèle d'affaires préconisé pour cette collaboration internationale du V&A est celui du modèle de financement externe détaillé dans le Chapitre 4. Il s'agit d'aider d'autres musées sans que ces derniers aient à payer cette aide, et de financer cette collaboration par une organisation ou une entreprise tierce. Ainsi, le musée est en cours de

²⁷² Les responsables du musée n'ont pas été enclins à divulguer le montant de la transaction.

²⁷³ Idem.

²⁷⁴ Idem.

²⁷⁵ Idem.

négociation de son premier projet de « jumelage » avec un musée au Rwanda sous forme d'une plate-forme commune. Cette plate-forme consiste à fournir des connaissances et de l'expertise dans le cadre de groupes de travail. En travaillant au même niveau, le V&A crée un programme intéressant pour les deux institutions.

Des programmes clés en main

L'expertise du V&A est également vendue sous forme de formations. Le V&A exporte des formations clé en main à l'international. Le V&A gère un bâtiment historique, une collection variée et a par conséquent une vaste expertise dans les domaines de la conservation, la gestion des collections, la connaissance de conservation, l'interprétation et l'exploitation des musées. Cette expertise est utilisée pour soutenir les nouveaux projets de musées au Royaume-Uni et à l'étranger. La directrice de l'expérience et la responsable des relations internationales ont créé les programmes « Créer des programmes d'apprentissage innovants »²⁷⁶ et « Le musée entrepreneur »²⁷⁷. Le premier est un cours intensif lancé en novembre 2014 pour les professionnels de l'apprentissage au musée à travers le monde. Le second programme est destiné aux professionnels des institutions culturelles (pas uniquement les musées) pour proposer des valorisations de leurs actifs et générer ainsi de nouveaux revenus. Aujourd'hui, de nombreuses institutions pays sont confrontées à ces défis et cette formation, selon les créatrices, répond à un besoin. Par ailleurs, le V&A est régulièrement approché pour former leurs collègues à l'étranger dans divers domaines d'expertise où il est reconnu (par exemple la conservation, la gestion de collection, exposition, éducation, le développement d'activités commerciales mais aussi le *licensing*, de *merchandising* et le développement de marque)²⁷⁸. Ces produits font partie des caractéristiques de la stratégie de rentabilité économique.

²⁷⁶ Source : site internet de l'institution.

²⁷⁷ Source : site internet de l'institution.

²⁷⁸ Entretien de Anaïs Aguerre avec l'auteure, juin 2015.

2.2. Une stratégie internationale également patrimoniale

La stratégie patrimoniale implique une volonté d'aller à l'international pour des raisons, entre autres, diplomatiques, des activités non rétribuées mais pouvant faire l'objet d'échange. La volonté de diminuer le nombre d'expositions itinérantes montre également une volonté de renforcer la stratégie patrimoniale au détriment des revenus potentiels.

2.2.1. *L'attrait de l'international pour des raisons diplomatiques*

Une des caractéristiques de la stratégie patrimoniale est d'aller à l'international pour les raisons diplomatiques. C'est en partie le cas pour le V&A. Le V&A fait partie du World Collection Program (WCP), un programme financé par le Département d'Etat dédié à la culture, aux médias et aux sports (DCMS) entre 2008 et 2011. Il vise à établir des partenariats mutuels avec des institutions en Asie et en Afrique et à accroître l'accès de ces institutions aux collections et à l'expertise du Royaume-Uni. L'initiateur est Neil McGregor, alors directeur du British Museum. Si le programme a officiellement pris fin en 2011, le WCP continue de promouvoir une plus grande coordination des activités internationales entre les membres du programme : British Museum, British Library, Natural History Museum, Royal Botanic Gardens, Tate et le V&A²⁷⁹. Entre avril 2008 et avril 2011, le WCP a reçu un financement du DCMS de £1 million par an. Le WCP s'appuie sur plusieurs organismes institutionnels comme le DCMS, le Foreign and Commonwealth Office, BBC World Service, et le British Council pour développer de nouvelles relations avec des organisations internationales en Afrique, au Moyen-Orient, et en Asie (en Inde et en Chine) (figure 4). Le programme a également pour objectif de numériser les collections afin de permettre un accès plus large aux collections, la formation de personnels, un accès aux collections dans une langue autre que l'anglais, expositions internationales, et des partenariats de recherche. Le V&A a utilisé ce programme pour multiplier les expositions itinérantes (en particulier en Chine et en Inde). Récemment, quatre institutions (British Museum, la British Library, Tate et le V&A) ont reçu 300 000 £ du DCMS pour développer des collaborations en Chine sur le renforcement des capacités (formation, expertise, ...). Dans ce cadre, le V&A construit un

²⁷⁹ Lien : http://www.britishmuseum.org/about_us/skills-sharing/world_collections_programme.aspx

partenariat à long terme avec une université en Chine et l'Université de Nottingham.

Figure 4 : Zones d'intervention du World Collection Programme (Afrique, Moyen Orient, Chine et Inde) ²⁸⁰



2.2.2. Une volonté de freiner l'itinérance des expositions

Les expositions du V&A sont principalement destinées aux structures publiques, à l'exception de la Caixa Forum en Espagne (Quillien, 2012). 50% des déplacements ont lieu au Royaume-Uni. Le département d'itinérance des expositions fait tourner 12 à 17 expositions par an dont 10 à l'international. Les expositions voyagent pendant 2 ou 3 ans en moyenne. Autre élément caractéristique, le V&A choisit parfois des lieux moins conventionnels pour accueillir ses expositions, ne répondant pas nécessairement aux normes européennes de conservation. Enfin, les expositions itinérantes sont une source de revenu pour le V&A tout en diffusant la marque du musée (Quillien, 2012).

²⁸⁰ Source : site Internet du WCP.

Figure 5 : Nombre d'expositions internationales du V&A (Quillien, 2012)

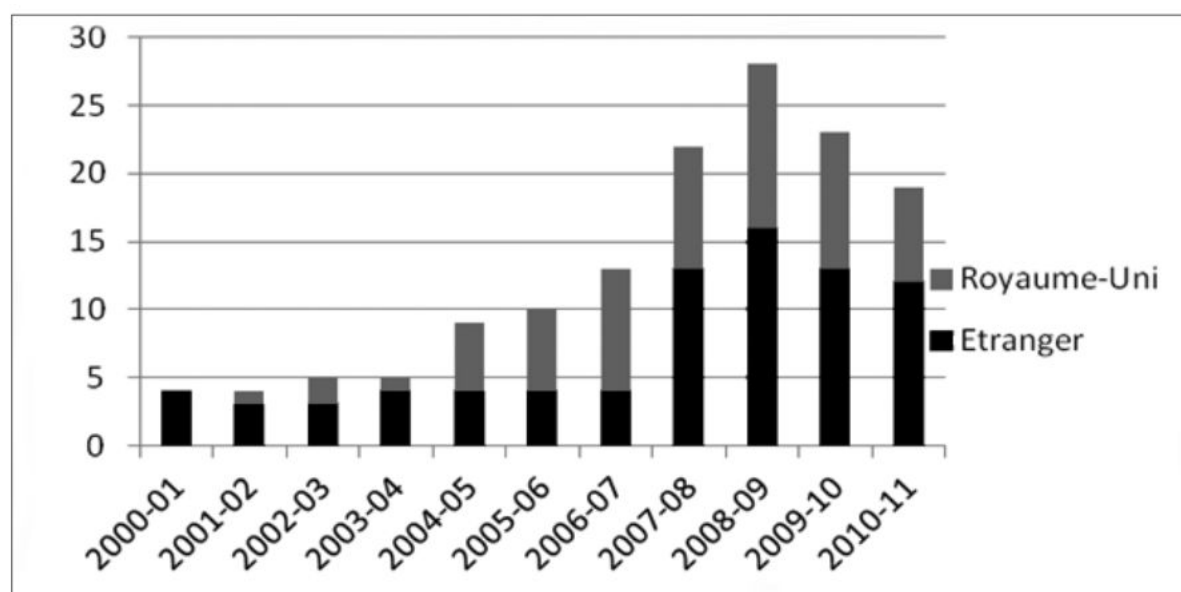
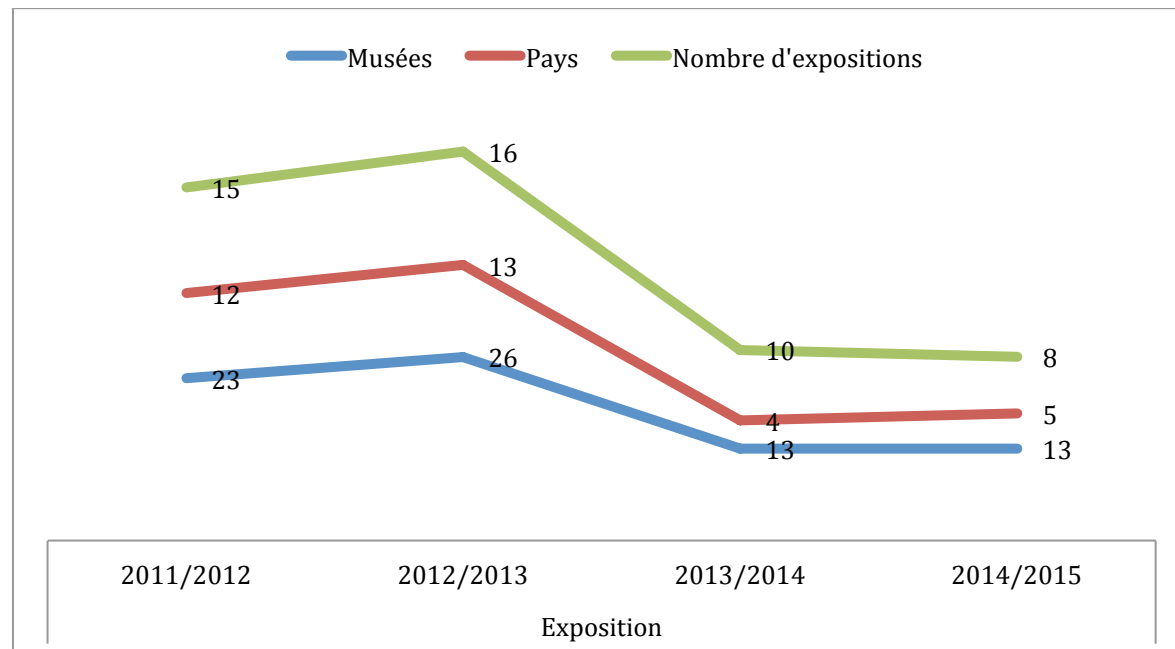


Figure 6 : Caractéristiques de l'itinérance des expositions internationales du V&A depuis 2011



Sources : rapports annuels 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 et 2014/2015

Le nombre d'expositions internationales diminue depuis 2008 (figure 5) notamment depuis 2011 avec quinze expositions itinérantes en 2011/2012 et huit en 2014/2015. Le nombre de musées dans lesquelles elles sont montrées passe de 23 à 13 et le nombre de pays de 12 à 5 aujourd'hui (figure 6). Comment peut-on expliquer la baisse des expositions itinérantes ? Martin Roth, le directeur du musée, justifie ce changement de stratégie par le fait que voyager fait perdre l'aura de l'œuvre²⁸¹. Au delà de cette perte d'aura, le bilan des expositions internationales est mitigé pour le V&A : diminution du nombre de visiteurs, collaborations ponctuelles et non suivies, marque non exposée²⁸². La plupart des collaborations sont ponctuelles et les expositions ont peu de résonance auprès du public. Si les expositions itinérantes internationales ont, en théorie, un retour indirect en termes de réputation, de visiteurs, de médias, Martin Roth²⁸³ ne voit pas de profit direct. Il constate que l'institution qui accueille l'exposition tend à ne pas mettre en évidence la marque du V&A. Lorsque l'exposition itinérante ne porte pas la mention du V&A, il s'agit alors d'une perte car les visiteurs ne savent pas que l'exposition a été créée par le V&A. De plus, le nombre global de visiteurs des expositions internationales itinérantes du musée a diminué depuis 2011, alors que pendant la même période le nombre de visiteurs in-situ a augmenté (figure 7). Ainsi, le directeur de l'exploitation, Tim Roth, propose de réduire l'itinérance des expositions : moins de lieux mais avec un impact plus élevé²⁸⁴ et augmenter le nombre de visiteurs.

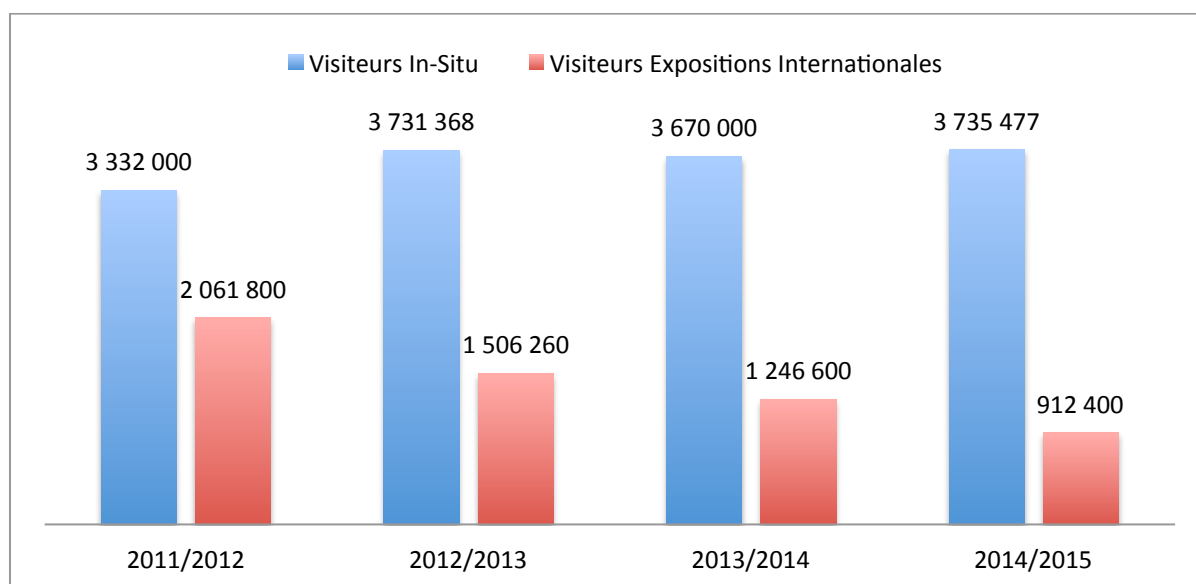
²⁸¹ Il paraphrase les propos de Walter Benjamin qui affirmait que la reproductibilité des œuvres d'art leur font perdre leur valeur initiale (Benjamin, 1955).

²⁸² Entretien de Martin Roth avec l'auteure, juin 2015.

²⁸³ Idem.

²⁸⁴ Entretien de Tim Roth avec l'auteure, juin 2015.

Figure 7 : Communautés de visiteurs du V&A depuis 2011²⁸⁵



2.2.3. Des activités exportées dans le cadre d'une économie de troc

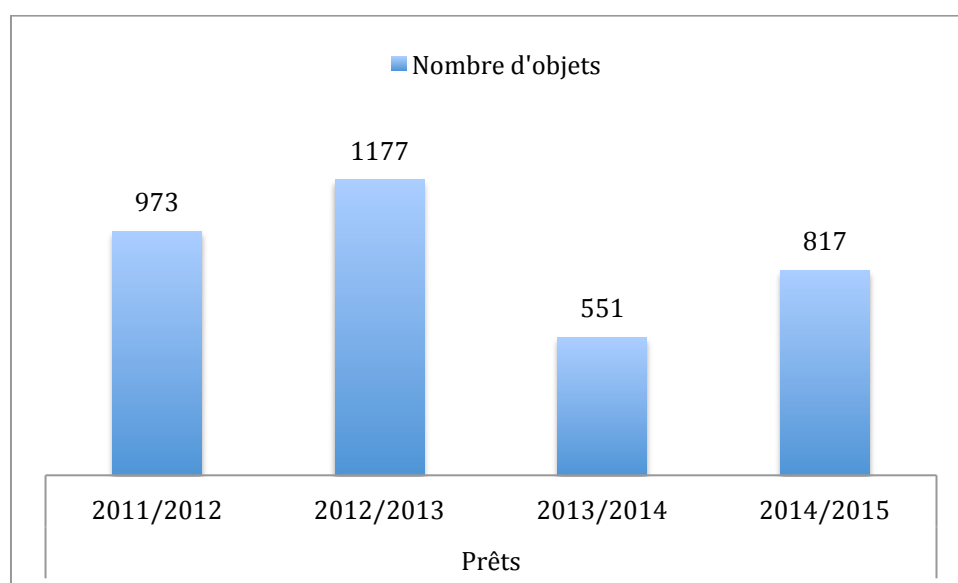
Les activités exportées dans le cadre d'une économie de troc sont les prêts et les services rendues dans le cadre des réseaux.

Les prêts

Durant l'année administrative 2012/13, le musée a prêté plus de 1.000 objets. L'année suivante, le nombre d'objets est de 551 et cette année de 817 (figure 8). Les prêts ne sont pas rémunérés.

²⁸⁵ Rapports annuels depuis 2011.

Figure 8 : Evolution des prêts d'œuvre du V&A à l'international entre 2011 et 2015



Les réseaux du V&A

Chaque réseau donne l'occasion aux professionnels du musée d'échanger avec leurs pairs sur les pratiques. Le V&A est impliqué dans des réseaux qui contribuent aux échanges du musée. Le V&A fait partie du groupe Bizot et a créé en 2015 *The New European Network of Applied Arts Museums* pour favoriser les échanges entre les musées d'arts décoratifs.

Pour le directeur du musée²⁸⁶, le groupe Bizot est apprécié pour son caractère informel. Cette spécificité permet d'y avoir des échanges à long terme sur les collaborations internationales entre musées. En effet, selon la responsable des affaires internationales, « le groupe Bizot n'est pas une institution. Tous les débats sont informels : « nos opinions sont individuelles ; il n'y a aucune pression de représentation. La dernière position que le groupe Bizot a prise publiquement était probablement en 1996 »²⁸⁷.

Le V&A a créé *The New European Network of Applied Arts Museums*, réseau européen des Musées d'arts appliqués. L'objectif de ce réseau est de créer un terrain d'entente pour une nouvelle compréhension de ce qu'est un musée des arts décoratifs, d'arts appliqués, ou de

²⁸⁶ Entretien de Martin Roth avec l'auteure, juin 2015.

²⁸⁷ Entretien de Anais Aguerre avec l'auteure, juin 2015.

design et de développer une vision commune. Le réseau est coordonné par le V&A et le Musée des Arts Décoratifs (Paris) et est constitué du Museum für Kunst und Gewerbe (Hambourg), Umeleckoprumslové Muzeum v Praze (Prague), Österreichisches Museum für angewandte Kunst (Vienne) et la Biennale de Vienne²⁸⁸. L'intérêt de ce réseau est de créer des échanges à long terme grâce aux collaborations autour de la recherche, l'éducation, et ce, tout en répondant aux appels d'offre de l'Union Européenne. Il s'agit également de mettre l'accent sur la provenance des œuvres, et de favoriser les recherches universitaires autour de la notion de « appliquée ». Par ailleurs, l'objectif est de comprendre comment les beaux-arts et les arts appliqués peuvent être combinés pour inspirer les jeunes artistes et pour développer le lien avec les industries créatives.

Ainsi, le V&A développe des activités à l'international dans le cadre d'une stratégie patrimoniale et d'une stratégie de rendement économique. Il s'agit donc d'un musée « élite ». Au delà des notions d'économie monétaire et d'économie de troc, aucune collaboration ne doit être déficitaire, il s'agit donc d'aligner recettes et coûts. Comme l'indique la responsable des affaires internationales, l'aspect commercial de la coopération internationale aide les partenariats à devenir réalité. En 2011, le V&A Image mettait à disposition environ 30,000 images numériques. L'arrêt de V&A Image met en lumière la nécessité de rentabilité de chaque projet entrepris au musée. Jo Prosser, directeur du département V&A Images, justifie l'arrêt du projet : « le département devrait faire de l'argent. Si nous nous arrêtons faire de l'argent, nous devons cesser de faire ce que nous faisons »²⁸⁹ (L. Maron, 2011, p.2). Jo Prosser légitime l'échec du V&A Image par le fait que « le marché commercial a subi une révolution, avec des consommateurs qui attendent maintenant des images gratuites, libres de restrictions d'utilisation, et instantanément disponibles »²⁹⁰ (L. Maron, 2011, p.2). Ainsi, la stratégie internationale du V&A entend

²⁸⁸ Compte-rendu, première réunion du réseau, 2015

²⁸⁹ Citation originale : « the unit should make money. If we stop making money, we should stop doing what we do ».

²⁹⁰ Citation originale : 'The commercial market for 'stills' has undergone a revolution, with consumers now expecting images free of charge, free of usage restrictions, and instantly available for use...'

maintenir un équilibre entre des activités lucratives et non lucratives, entre une stratégie de rendement économique et une stratégie patrimoniale. Martin Roth précise son objectif à moyen terme : « Si dans dix ans, le musée n'est pas un centre commercial, je pense que j'aurais fait un bon travail²⁹¹ ».

3. L'international et la redéfinition du modèle d'affaires du musée

Le V&A a une politique internationale active et une position de *leader* sur le marché international des musées. L'internationalisation semble avoir un impact sur le modèle d'affaires du musée.

Le V&A a un modèle de financement de type anglo-saxon, également nommé modèle mixte²⁹², rappelle-t-on, qui implique les financements suivants : subventions publiques, apports privés et ressources propres (figure 9). La subvention a chuté d'environ 25% chaque année depuis 2010 au cours des quatre années suivantes. Mais l'insuffisance des donations publiques est déploré depuis longtemps. En 1988, Elizabeth A. h. Esteve-Coll alors directrice de l'institution, déclara que « depuis plusieurs années, le gouvernement a fourni des aides nettement plus faibles que ce que les coûts croissants du musée doit supporter »²⁹³ (p.16). Aujourd'hui, le directeur du musée est conscient que les ressources publiques du musée ont vocation à se tarir. Martin Roth justifie²⁹⁴ cette baisse des subventions publiques par une Europe en crise. Il ne s'agit pas seulement des musées, mais également des opéras, des théâtres et de la culture en règle générale. « Je ne suis pas un de ces directeurs de musées qui demandent des exceptions au gouvernement car nous voulons faire quelque chose de

²⁹¹ Citation originale « The commercial market for « stills » has undergone a revolution, with consumers now expecting images free of charge, free of usage restrictions, and instantly available for use... ».

²⁹² Voir Partie 1.

²⁹³ Citation originale « for several years the government has provided annual increases for running costs which are not geared to, and have been distinctly smaller than, the increasing costs the Museum has to bear » In Plan stratégique du V&A, 1988.

²⁹⁴ Entretien de Martin Roth avec l'auteure, juin 2015.

différent. Je travaille dans des musées depuis plus de 25 ans, je ne me souviens pas d'une année sans une coupe de budget. Les diminutions budgétaires font partie du système. » De plus, Martin Roth ajoute que les musées ont si bien réussi leur indépendance dans les années 1990 (grâce au parrainage et à la collecte de fonds), que l'Etat a réalisé qu'ils pouvaient s'organiser. En somme, termine-t-il, « l'État nous a rejetés dans un statut semi privé ».²⁹⁵ Outre les aides publiques et les contributions privées, le musée a un troisième flux de revenu, les ressources propres. La baisse des ressources publiques amène le musée à consacrer plus d'espace, plus de personnels à générer ce type de ressources. Beth McKillop, directrice des collections, constate d'ailleurs qu'« il y a une tendance à consacrer plus d'espace pour le magasin et le restaurant dans la construction du nouveau musée »²⁹⁶.

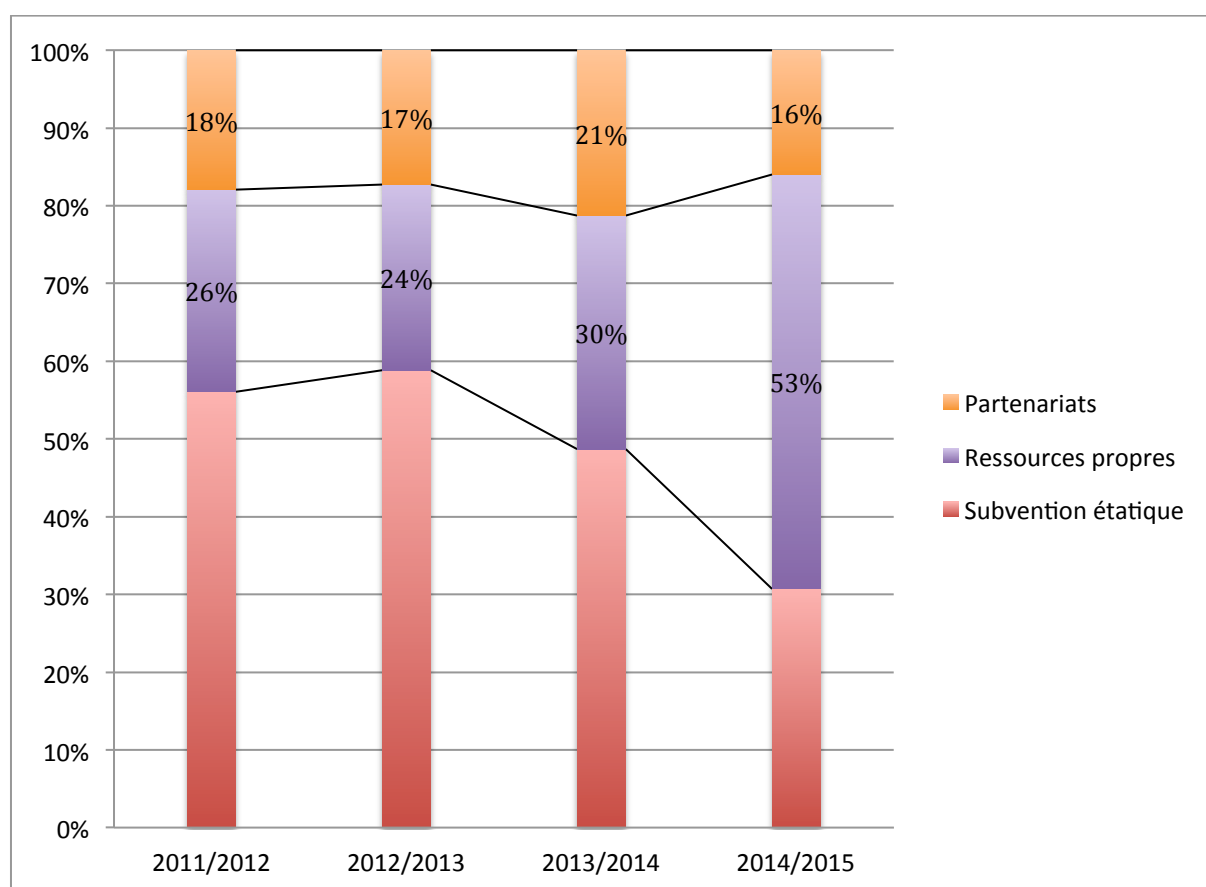
En 2014/15, 31% des revenus du V&A proviennent du DCMS, 16% proviennent des partenariats et 53% proviennent des ressources propres. Le succès commercial de l'exposition sur David Bowie explique notamment l'augmentation des ressources propres. Le V&A a tendance à s'affranchir des subventions pour garantir une indépendance²⁹⁷ (figure 9).

²⁹⁵ Roth, Martin, 21 Mai 2013. « Managing cultural institutions », Discours à Imperial College, Londres. Citation originale, non coupée : « Museums were so successful in their independence in the 1990s (in sponsoring and in fundraising), that the state has realized that we can organize ourselves – partially the Finance Department. Since that time, the state has withdrawn ». « I am completely against privatization of museums, but the state has dismissed us in a half-privacy ».

²⁹⁶ Entretien de Beth McKillop, directrice des collections, avec l'auteure, juin 2015.

²⁹⁷ Entretien de Martin Roth avec l'auteure, juin 2015.

Figure 9 Evolution de la part relative des revenus du V&A



Le directeur des exploitations préconise le modèle mixte pour le V&A : « si nous étions en mesure de pouvoir de geler notre modèle d'affaires actuel, il serait un modèle optimal pour les vingt-cinq prochaines années »²⁹⁸. Aujourd'hui, le modèle d'affaires du V&A se rapproche du modèle affranchi, largement répandu parmi les musées américains en augmentant ses ressources propres. En effet, la diminution de la subvention étatique s'accompagne de la volonté stratégique de l'institution de « diversifier et d'accroître les sources de financement privées et commerciales²⁹⁹ » en élargissant l'offre commerciale et faisant croître le nombre d'adhésions. Les ressources propres et les partenariats ont déjà considérablement augmenté

²⁹⁸ Entretien de Tim Reeve, directeur des exploitations du Victoria & Albert Museum, avec l'auteure, juin 2015.

²⁹⁹ Citation originale : « Diversify and increase private and commercial funding sources » in Plan stratégique 2015 – 2020, N.P.

ces dernières années (figure 9) : les ressources propres sont passées de 26% en 2011/12 à 53% des revenus en 2014/15 ; les revenus des partenariats sont plus instables : ils sont de 18% en 2011/12, montés à 21% en 2013/14 et redescendus à 16% en 2014/15.

Les ressources propres sont composées de donations (revenus des particuliers), des revenus de la loterie, d'investissements, des revenus commerciaux, des admissions et de l'internationalisation des expositions. Les revenus des particuliers proviennent en premier lieu des adhésions au programme « les Amis du V&A », des dons des visiteurs et de la billetterie des expositions temporaires (le billet d'entrée pour la collection permanente est gratuit). Le musée a pour objectif d'atteindre dans les cinq ans à venir 14,750 nouveaux membres des Amis du V&A et d'augmenter les dons à 22 pence par visiteur. Le V&A sensibilise également les donateurs internationaux. Les « Amis américains du V&A » est une organisation à but non lucratif créée en 1986, basée à New York, qui recueille des fonds pour des projets ponctuels (acquisitions, expositions, bourses d'études). Le réseau de soutien est également présent en Asie et en Europe. Le musée a tendance à se concentrer sur les pays et régions spécifiques et à développer un partenariat à long terme avec les institutions locales (Chine, Inde, Afrique). Par ailleurs, le V&A veut créer un fonds de dotation à hauteur de £ 100 millions en débutant avec la rémunération du projet Shekou. Comme l'indique le directeur des exploitations : « Nous essayons d'utiliser le privé pour financer la levée de capital en vue d'une dotation. En effet, si la subvention continue de diminuer, les connaissances et les dommages seraient cataclysmiques »³⁰⁰. Néanmoins, « le modèle affranchi peut être atteint dans quelques années »³⁰¹.

³⁰⁰ Entretien de Tim Reeve avec l'auteure, juin 2015.

³⁰¹ Idem.

Conclusion

«Il est inutile d'essayer de créer des relations de concurrence dans le monde de la culture». Martin Roth (2012).

L'étude de cas du V&A a permis de préciser l'expression de musée « élite ». Le V&A a toutes les caractéristiques du musée « élite » : plus de 1 million de visiteurs par an, et plus de 200 employés. Avoir une stratégie à la fois de rentabilité économique et patrimoniale nécessite une forte disponibilité initiale et une collection reconnue à l'international, ce qui est le cas du V&A. Enfin, le musée a déjà l'expérience des activités lucratives au sein de son établissement.

Les avantages de l'internationalisation sont reconnus par le musée : enrichir ses connaissances et son expertise, ouvrir ses collections à un public international grâce à des ressources en ligne, des prêts et des expositions, et des partenariats internationaux³⁰². Par ailleurs, certains aspects de la stratégie internationale sont inclus dans les indicateurs de performance des rapports annuels déterminés par le DCMS : le nombre de visiteurs étrangers et le nombre de prêts.

Néanmoins, évaluer la stratégie internationale apparaît indispensable. Au delà de l'intérêt de comparer une stratégie avec celle d'autres musées, une évaluation permet de montrer l'importance des échanges culturels entrepris par le musée, gage de la subvention étatique. En effet, cette subvention est accordée si le V&A continue, entre autres actions, de soutenir les échanges culturels internationaux³⁰³. Ainsi, l'évaluation du développement de relations internationales est une manière de sécuriser la subvention.

L'étude de cas du V&A a fait émerger une nouvelle thématique concernant les nouveaux compétiteurs des musées. Les relations entre le British Council (Comité britannique pour les relations du Royaume-Uni avec les autres pays) et le V&A sont ambiguës. Le rôle officiel du British Council est d'établir des liens entre les personnes et les institutions du Royaume-Uni

³⁰² Site Internet du musée, page dédiée aux activités internationales
<http://www.vam.ac.uk/page/v/international-work/>

³⁰³ Plan stratégique 2013/2014

et ailleurs dans le monde, avec pour objectif de jeter les bases pour la prospérité et la sécurité dans le monde. Il s'agit de faire respecter les intérêts à long terme du Royaume-Uni. Le British Council est le visage culturel du Royaume-Uni à l'échelle internationale. En ce qui concerne le V&A, le British Council facilite les projets opérationnels, une fois qu'ils ont fait l'objet d'un contrat avec institutions étrangères. Ils aident à l'organisation d'exposition et conseillent sur les fabricants, graphistes ou autres contacts locaux, que le musée n'a pas. Par exemple, le V&A a collaboré avec le British Council pour envoyer les collections du musée liées à l'art de la rue en Libye. Le V&A y a montré la première exposition internationale depuis la révolution qui a renversé le régime Kadhafi³⁰⁴. Les conservateurs du V&A se sont également rendus en Libye pour participer à des événements de formation et rencontrer des artistes et des designers locaux. Néanmoins, la politique du British Council est aléatoire. A titre d'exemple, l'organisation a choisi un temps de se centrer sur l'art contemporain et à cet effet finançait uniquement les projets allant dans ce sens. Le British Council peut également s'avérer un concurrent du V&A sur la scène internationale. En effet, le British Council a un budget disponible pour faciliter les programmes internationaux, y compris les expositions itinérantes, et privilégie l'export de ses propres collections. En outre, l'organisation publie des catalogues, des programmes de formation, comme le V&A. Par exemple, le British Council propose une école d'été aux professionnels de musées (qui ressemble réellement au programme de formation international du British Museum) et il a été demandé au personnel des musées du Royaume-Uni de donner des conférences, gratuitement. Le personnel du V&A souligne que le British Council pourrait avoir un rôle crucial dans les relations inter-musées, sur la base de son réseau international.

Enfin, les spécificités du V&A nous amènent également à définir un nouveau profil pour un directeur de musée. Ce dernier n'est pas seulement un érudit, un gestionnaire d'institution publique. Aujourd'hui, le directeur de musée est un entrepreneur mais aussi un lobbyiste, un spécialiste du marketing et une personne qui doit favoriser les dons.

³⁰⁴ Discours de Martin Roth, 2012

Chapitre 6

Le Musée des arts et métiers : une stratégie internationale d'attraction

Le Musée des arts et métiers³⁰⁵ est au départ un dépôt de machines, modèles, outils et documents sur le savoir-faire des arts et métiers³⁰⁶. Attaché au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) créé en 1794, ce Musée vise à proposer aux inventeurs et ingénieurs des objets leur permettant de stimuler leur imagination et de comprendre les mécanismes utilisés. Il faut s'en inspirer et les dépasser. Après que la direction du Cnam décide de retirer les objets des cours et des démonstrations techniques pour les conserver, sous la Restauration, cette collection devient l'objet d'études et est utilisée afin d'enseigner aux étudiants l'évolution des techniques ainsi que celle de l'inventivité. Arthur-Jules Morin, directeur du Cnam entre 1852 et 1880, impulse une nouvelle conception à la collection. Il veut attirer un public plus large. Il installera par exemple des machines à vapeur dans l'église. Ce musée souhaite améliorer les relations entre les sciences, les techniques et la société. Il expose l'évolution des inventions technologiques et industrielles – essentiellement françaises – et conserve un patrimoine contemporain comme témoignage de l'innovation pour les générations futures. Les 3,500 objets actuellement exposés – 80,000 objets et 15,000 dessins sont conservés dans les réserves – sont répartis en différentes collections : les instruments scientifiques, les matériaux, la construction, l'énergie, la mécanique, et les transports. Cette collection est régulièrement mise en lumière grâce à des expositions temporaires. Environ une centaine de personnes travaillent pour le musée. Le modèle d'affaires du musée est un modèle dépendant dans la mesure où 80% du budget

³⁰⁵ Une partie de ce texte ci-après a été publié in Amsellem, Rebecca, 2015. « Qui est le public du Musée des arts et métiers ? Une analyse de la visite muséale comme bien d'expérience », Cahiers d'histoire du Cnam, 143-162.

³⁰⁶ Extraits du décret du 10 octobre 1794. Conservatoire National des Arts et Métiers. Décret 88-413 modifié portant sur les missions statutaires du musée et du Cnam.

annuel est alloué par le ministère de l'Éducation Nationale (€4,6 millions en 2013³⁰⁷). Le reste provient de dons privés et de ressources propres.

L'internationalisation au Musée n'est pas un phénomène nouveau. Le Musée des arts et métiers collabore régulièrement avec de grandes institutions internationales telles que le Deutsche Museum de Munich (Allemagne), le Musée de Léonard de Vinci à Milan (Italie), le Science Museum de Londres (Royaume-Uni) et le Musée des sciences à Boston (États-Unis). Les professionnels étrangers identifient le musée comme une référence de la culture scientifique et technique³⁰⁸.

Suite aux entretiens avec Serge Chambaud, directeur du Musée entre 2007 et 2015, et Girolamo Ramunni, professeur d'histoire des sciences et des techniques au Cnam et conseiller scientifique du Musée jusqu'en 2013, nous faisons l'hypothèse que la stratégie internationale du Musée des arts et métiers n'est pas une stratégie d'expansion mais une stratégie d'attraction dans la mesure où les collaborations internationales ont pour objectif d'attirer un public plus large, de développer les compétences des employés et de favoriser l'innovation au sein du musée. Ainsi, nous définissons la stratégie d'attraction au delà de la seule dimension d'attraction du public au musée comme l'a montré Laurent Toustou (2010). Au sein de l'organisation, l'objectif ne serait donc pas de disséminer les actifs du musée à travers le monde mais d'attirer un public, des compétences pour améliorer les activités proposées par le musée. Dans quelle mesure l'étude du Musée des arts et métiers permet-elle de mettre en lumière une nouvelle caractéristique de la stratégie internationale, à savoir une volonté d'attraction et non d'expansion ? Cette caractéristique est-elle compatible avec la notion de musée « entrepreneurs innovateurs » ?

Cette étude de cas a été réalisée dans le cadre d'une observation participante entre novembre 2013 et septembre 2014 grâce à l'allocation de la bourse Immersion par le laboratoire d'excellence Création Art Patrimoine. En collaboration avec le directeur du musée, Serge Chambaud, plusieurs actions ont été menées : une étude des publics du musée

³⁰⁷ Rapport d'activité 2013.

³⁰⁸ Compte-rendu réunion ESTHER, 20 mai 2014.

grâce à une enquête³⁰⁹ (annexe 10), un bilan des actions menées ces dernières années autour des questions d'internationalisation des activités du musée et une étude de faisabilité sur le développement d'une activité d'assistance et de conseil en matière d'ingénierie culturelle auprès des établissements étrangers du même type. Par ailleurs, dans une logique de collaboration à court terme avec d'autres musées scientifiques et techniques européens, le directeur du musée m'a demandé de rechercher différents programmes de financements communautaires concernant directement ou indirectement la culture³¹⁰ et de contribuer à la constitution d'un groupement européen de ces musées autour du projet ESTHER. L'étude de cas sur l'internationalisation du musée prend en compte l'ensemble des activités du Musée des arts et métiers : expositions temporaires, expositions itinérantes, accueil pédagogique, conservation, prêts documentation, photothèque. Nous avons procédé à des entretiens semi-directifs avec l'ensemble des directeurs de départements³¹¹. Contrairement au V&A, il nous a été demandé, dans une volonté d'anonymat de ne pas se référer aux personnes mais uniquement à leur fonction.

Ainsi, nous analyserons la stratégie d'internationalisation du Musée des arts et métiers au regard des résultats de l'ACM. Il s'agit en effet à première vue d'un musée « entrepreneurs innovateurs » ayant une stratégie de rentabilité économique à l'international. Cette stratégie implique l'export de produits nouveaux, destinés à l'exportation dans le cadre

³⁰⁹ L'étude des publics a permis, notamment, de mettre en lumière les éléments constituant la marque du musée (autre que le nom et la mission) : la prise de connaissance du musée, les motivations de la visite, le niveau général de satisfaction, la fidélisation ou encore l'implication des usagers via les suggestions d'évolution. A titre d'exemple, la majorité du public suggère davantage de démonstrations d'objets (49%), des supports d'information plus interactifs et complets (30%) et plus de communication autour des visites guidées gratuites (26%). L'étude a été présentée en Assemblée générale du musée des arts et métiers en juillet 2014.

³¹⁰ Le programme CULTURA, le Septième Programme Cadre FP7 et le futur Programme Horizon 2020.

³¹¹ Jamila Al Khatib, responsable de la médiation, Catherine Cuenca, responsable du patrimoine scientifique et technique contemporain, Xavier de Montfort, responsable de la communication, Céline Ramondou, responsable des expositions et des partenariats jusqu'en 2015, Dominique Vandecasteele, conservatrice du patrimoine, Juliette Raoul-Duval, directrice adjointe et Serge Chambaud, directeur jusqu'en 2015.

d'une économie monétaire. C'est le cas avec les prêts avec apport en expertise ou encore les expositions. Néanmoins, si le musée a des dépenses et des recettes spécifiques pour sa stratégie d'internationalisation, il n'en demeure pas moins qu'il exporte ses activités à l'international dans le cadre d'une économie de troc. Nous précisons cette stratégie en la définissant comme une stratégie d'attraction. Le musée utilise le canal international pour favoriser l'attrait des subventions et l'innovation au sein de l'institution.

1. Une stratégie de rendement économique ou une stratégie patrimoniale ?

Selon l'ACM, le Musée des arts et métiers serait un musée « entrepreneur innovateur » et aurait donc une stratégie de rentabilité économique. Si le Musée produit des services destinés à l'export, une des caractéristiques de la stratégie de rentabilité économique, les principales activités exportées (les expositions diplomatiques, les prêts) ainsi que les modalités de transaction le rapprochent davantage des musées « entrepreneurs conservateurs ».

1.1 Produits faits pour l'export, caractéristique d'une stratégie de rentabilité économique

La stratégie internationale du Musée des arts et métiers possède des caractéristiques de la stratégie de rendement économique au travers de deux produits exportés : le prêt avec un apport en expertise et l'ingénierie culturelle.

Prêts avec un apport en expertise

Le prêt avec un apport en expertise est une activité du Musée qui a été créée grâce à la demande d'un autre musée, le Musée des Beaux-Arts Luxembourg (Mudam). Ce dernier a suggéré une collaboration avec le Musée des arts et métiers autour d'une exposition des œuvres des deux musées sur la thématique de l'invention. L'objectif était de comprendre comment les artistes contemporains perçoivent et mettent en perspective les sciences et la

technologie. Cette exposition a eu lieu entre le 9 juillet 2015 et le 17 janvier 2016³¹². Cette opération implique le département « conservation » du Musée qui a identifié environ 45 objets de la collection dans les réserves qui ont ensuite été prêtés. Les conservateurs du musée écrivent en collaboration avec ceux du Mudam le catalogue et les cartels des œuvres. Tous les coûts liés à l'exposition et au transport des œuvres ont été pris en charge financièrement par le Mudam. Le Musée des Arts et Métiers est rétribué par le Mudam pour l'expertise des équipes et le prêt des oeuvres. Jusqu'à aujourd'hui, le développement de cette activité dépend de la demande. Le manque de numérisation et de visibilité en ligne de la collection est un obstacle pour développer cette activité. En effet, fournir un accès complet aux collections numérisées augmenterait l'intérêt des musées étrangers et par conséquent les demandes de prêts.

Une volonté de créer une offre en proposant de l'ingénierie culturelle

La perspective d'un revenu lié à l'activité d'ingénierie culturelle a conduit le directeur à s'interroger sur les possibilités de développer un département dédié à l'exportation de savoir-faire. Pour cela, nous avons cartographié les types de compétences que le musée est en mesure d'exporter et notamment ceux liés à la production d'expositions, l'apprentissage, et le tourisme culturel.

L'expertise scientifique et technique du musée peut faire partie d'un savoir-faire exporté dans le cadre de la production d'une exposition. Le musée a des compétences qui peuvent être exportées en matière d'exposition : la faisabilité du projet (analyse des besoins, technique, main-d'œuvre), l'écriture de scénarios et synopsis (mise en narration d'un sujet), l'élaboration d'un cadre budgétaire, la coordination de l'équipe, le suivi du travail des concepteurs à chaque étape (projet simplifié, projet final), l'entretien (aspect technique des expositions). Tout ce qui concerne la réalisation de l'exposition fait également partie des compétences intrinsèques au musée. Cela inclut le cahier des charges de l'exposition où sont listés tous les éléments nécessaires pour mettre en place la scénographie (trappes, serrures, films, socles, cloches...) et le choix des prestataires de service : graphisme, multimédia, soclage...

³¹² Site Internet de l'exposition : <http://www.mudam.lu/fr/expositions/en-cours/>

De plus, le musée possède une connaissance reconnue liée à l'apprentissage et l'interprétation des objets³¹³. Il a en effet développé une expertise particulière dans ce domaine depuis la création du CNAM. Cela implique, entre autres, de développer des scénarios d'explication du fonctionnement des instruments et des mécanismes et susciter l'intérêt des non-spécialistes.

Le Musée a développé et exporté une expertise en matière de tourisme culturel. Là encore, il s'agit d'un organisme extérieur qui a fait une demande auprès du Musée. La ville de Mulhouse a demandé au président du CNAM de les aider à valoriser et développer leur patrimoine. En effet, ils souhaiteraient valoriser leurs vingt musées et en construire davantage. Le musée a ainsi fait partie d'un groupe de travail pour aider la ville à se positionner à l'échelle internationale en tant que ville de musées.

Ainsi, le Musée exporte des prêts avec un apport en expertise et a pour volonté de développer une cellule d'ingénierie culturelle. Néanmoins, sa stratégie internationale s'avère plus proche de la stratégie patrimoniale que de la stratégie de rendement économique.

1.2 Une stratégie internationale patrimoniale

Si certaines activités exportées par le Musée des arts et métiers répondent aux critères des produits exportés du musée « entrepreneur innovateur », les modalités d'exportation relèvent davantage du cadre non monétaire : le musée serait donc un musée « entrepreneur conservateur » ayant une stratégie internationale patrimoniale. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, la stratégie patrimoniale peut se définir comme l'export d'activités préexistantes à la stratégie d'internationalisation dans le cadre d'une économie de troc. L'analyse des prêts des œuvres de la collection et des échanges d'expertises met en lumière les caractéristiques de transactions internationales du musée.

Le Musée développe l'échange d'expertises avec d'autres musées à l'international. Cet échange se définit par l'échange d'informations et de savoir-faire entre plusieurs professionnels de différents musées. Le Musée développe ces échanges avec le Musée

³¹³ Entretiens des responsables du musée avec l'auteure, 2014.

Leonardo Da Vinci à Milan : l'objectif est de partager des informations, travailler ensemble autour de projets européens ... Si le Musée a fait une demande de fonds européens pour développer ce projet pour pallier l'absence de rémunération, il s'agit aujourd'hui d'une activité informelle.

De plus, le musée prête régulièrement les objets de sa collection à des institutions étrangères sans rétribution ni retour attendu. Les prêts à l'étranger représentent 20% des objets prêtés en 2010 soit 24 objets ; 0% en 2011 et 34% en 2012 – soit 60 objets (tableau 1).

Tableau 1 – Prêts des objets de la collection du Musée³¹⁴

Année	Prêts (en %)			Total	Prêts refusés (nombre de prêts)
	Paris	Province	International		
2010	48%	32%	20%	120	2
2011	74%	26%	0%	152	8
2012	37%	29%	34%	177	5

Le prêt est une activité prise en charge par le département des conservateurs. L'acceptation d'un prêt est soumise à l'approbation du comité des conservateurs. Ces derniers prennent leur décision sur la base d'un rapport remis par l'institution qui souhaite emprunter l'objet. Le rapport doit détailler les conditions d'exposition de l'objet, la durée du prêt, et les contreparties proposées. Ainsi, l'acceptation d'un prêt implique plusieurs services du département « conservation » du musée : les conservateurs eux-mêmes (ils accueillent les commissaires d'exposition pour sélectionner les objets et supervisent le transport), l'inventaire (pour enregistrer les allers et venues des objets), le service technique (suivi de la

³¹⁴ Les données de ce tableau proviennent des rapports d'activité du Musée.

demande de prêt, évaluation de l'état de l'objet), la restauration (pour une éventuelle restauration de l'objet et émettre des recommandations sur le transport et l'exposition de l'objet) et, enfin, l'atelier photographique (pour photographier l'objet). Chaque étape du prêt est soumise à une réglementation spécifique. Par exemple, en ce qui concerne le transport, les objets empruntés sont transférés dans des caisses spécifiques produites sur mesure. Celles-ci dépendent du mode de transport de l'objet, de sa taille et de sa fragilité. Ainsi, les objets fragiles sont transportés dans des écrans en mousse.

Il n'y a pas de revenus spécifiques liés à ces prêts³¹⁵. Néanmoins, l'emprunteur prend généralement en charge les frais d'encadrement ou de restauration des œuvres³¹⁶. En 2012, le musée a, par exemple, prêté l'automate « La Joueuse de Tympanon » au Metropolitan Museum (Met) à New York. Dans ce cadre, le Met a pris en charge le transport, l'assurance et les frais de la personne accompagnant l'objet. De plus, le musée a pris en charge les opérations liées au remplacement de l'automate (travaux de restauration d'un objet en réserve) pendant la durée du prêt. L'opération s'élevait à €30,000.

Les prêts engendrent de nombreux avantages pour le musée. Ils permettent une augmentation des restaurations. Le budget annuel dédié aux restaurations des œuvres est pris en charge à 50% par les emprunteurs³¹⁷. De plus, ces prêts donnent au musée une visibilité internationale de la part du public et de la communauté des conservateurs. En effet, selon les conservateurs du musée, la politique de prêts contribue indirectement mais de manière significative à l'étude, la connaissance et l'appréciation des collections.

A l'inverse, lorsque le Musée des arts et métiers a besoin d'objets pour une exposition temporaire, la recommandation de la direction est de ne pas emprunter à l'étranger. Les coûts de transport et d'assurance sont onéreux pour le musée emprunteur. Ainsi, une exposition temporaire ne présente pas plus de quatre-vingts objets et le musée emprunte uniquement des objets situés ceux empruntés doivent être physiquement près du musée.

³¹⁵ La Loi Musées du 4 Janvier 2002 et le Code de déontologie de l'ICOM réaffirment les principes de gratuité des prêts. Les prêts sont une des missions du musée et aucune contrepartie financière ne peut être demandée.

³¹⁶ Entretiens des responsables du musée avec l'auteure, 2014.

³¹⁷ Idem.

L'activité de prêts est dépendante de la demande des autres musées. En effet, s'il n'y avait pas de prêts en 2011 (tableau 1), c'est parce qu'il n'y avait pas de demandes. Ainsi, le musée est disposé à augmenter le nombre de prêts internationaux³¹⁸ mais n'a pas de stratégie de développement de cette activité.

Le musée exporte ainsi les œuvres de sa collection. De la même manière que pour les prêts avec un apport en expertise et l'ingénierie culturelle, le musée est dépendant de la demande pour les prêts classiques. Cette activité n'est pas rétribuée mais peut faire l'objet d'échanges comme le financement d'une restauration de l'objet emprunté ou de l'objet remplaçant durant la durée du prêt. Ces éléments laissent penser que le musée n'entreprend pas une stratégie internationale de rendement économique. L'absence de participation aux expositions internationales, hors expositions diplomatiques confirme que le Musée est davantage « entrepreneur conservateur » qu'« entrepreneur innovateur ».

1.3. Le cas des expositions internationales

Si le Musée des arts et métiers a déjà exporté des expositions diplomatiques, il exporte peu d'expositions car l'institution a développé des expositions peu adaptées à l'export. Par ailleurs, l'échec d'une coproduction freine les velléités de collaborations au musée.

Des expositions diplomatiques

Le Musée des arts et métiers a développé des expositions diplomatiques. Comme vu dans le Chapitre 1, l'exposition diplomatique est une exposition financée par un gouvernement et est un instrument de la politique étrangère (Gilardet, 2014). Il y a trois ans, « Atmosphère », une exposition itinérante sur le réchauffement climatique, a été organisée par le musée. L'exposition est composée de 28 panneaux explicatifs imprimés dans sept tentes polaires, deux vidéos et d'un instrument de mesure. Le ministère des Affaires Etrangères et Européennes a financé la traduction et la construction de modules pour permettre

³¹⁸ Entretiens des responsables du musée avec l'auteure, 2014.

l'itinérance dans les ambassades françaises et des centres culturels pour trois ans. Cette aide extérieure a permis au musée de faire circuler cette exposition. Comme le révèle l'ACM, les activités liées à la diplomatie culturelle relèvent de la stratégie patrimoniale et non de la stratégie de rendement économique.

Des expositions peu adaptées à l'export

Les expositions internationales ne sont pas courantes au Musée des arts et métiers. L'itinérance est néanmoins nationale. Par exemple, l'exposition « Culture TV. Saga de la télévision française » (2014-2015), après avoir été exposée au Musée, a été présentée en Vendée. L'exposition « MuseoGames - Une histoire à rejouer » (2012-2013) a été présentée à Nantes, à Mulhouse et sera probablement exposée à Lunéville³¹⁹. En outre, le musée travaille avec l'Institut national de la propriété intellectuelle français et offre deux parcours autour de la notion de propriété intellectuelle dans les collections³²⁰. Ces parcours, par des signes placés dans des collections, sont en tournée dans toute la France. L'itinérance d'une exposition au Musée conditionne sa scénographie. L'exposition doit être adaptable aux musées, qui les accueilleront. Le paradoxe est que toute itinérance doit être définie en amont de l'appel d'offre relatif à la scénographie et donc avant même sa présentation au public et donc son appréciation. Ainsi, si l'exposition « Robots » a été très demandée par les musées en France et à l'étranger, il n'a pas été possible de la faire voyager car l'itinérance n'avait pas été prévue dans l'appel d'offre. De plus, le Musée des arts et métiers exporte peu ses expositions car les œuvres exposées sont fragiles et imposantes : les coûts d'assurance et de transport sont donc élevés.

Echec de la coproduction

Les coproductions d'expositions ne sont pas ordinaires au Musée. L'échec de l'exposition sur Benjamin Franklin, créée par la Commission du Tricentenaire de la naissance de Benjamin

³¹⁹ Entretiens du directeur du musée avec l'auteure, 2014.

³²⁰ Idem.

Franklin³²¹ en 2008, a marqué un frein à toute velléité d'expansion internationale. Précédemment exposée à Philadelphie, St. Louis, Houston, Denver et Atlanta avant d'être présentée au musée sous le nom « Benjamin Franklin: homme de science, homme du monde », l'exposition a été conjointement achetée avec le Musée Carnavalet. Ce dernier présentait la partie artistique de la vie de Franklin tandis que le Musée présentait la partie scientifique. L'exposition était composée de trésors nationaux américains dont une presse (maintenue constamment à 1 degré Celsius), un portrait, un extrait de la Constitution américaine. L'échec de cette exposition clé en main est dû au prix élevé de location de l'exposition, le faible intérêt de la part du public pour la figure de Benjamin Franklin et l'absence de coordination entre les deux établissements partenaires. L'exposition a été achetée € 200,000. Le budget total, qui comprenait également l'adaptation de l'exposition, et les différents coûts de production, était de € 1 million. Même si l'exposition a été un succès aux Etats-Unis³²² (où Benjamin Franklin est une figure nationale), le père fondateur est à peine connu en France. Il n'y a donc eu que 20,000 visiteurs³²³. Ainsi, le coût unitaire de production par visiteur s'élevait à € 500. Par ailleurs, il y a également une absence de coordination de la communication autour des expositions. Selon le directeur du musée, cette absence de coordination était due aux différences de gouvernance des musées partenaires : le Musée des arts et métiers est labellisé musée de France, dépendant du Ministère de l'éducation alors que le musée Carnavalet est un musée de la ville de Paris. Cette expérience a rendu le musée très réticent à acheter des expositions clés en main.

Si le Musée des arts et métiers souhaite mettre en place une stratégie de rendement économique, grâce à l'export de produits liés au savoir-faire de l'institution et au développement des prêts avec un apport en expertise, celle-ci est nuancée par le recours aux expositions diplomatiques, et aux modes de transaction qui relèvent de l'économie de troc. Enfin, le musée n'exporte plus d'expositions internationales du fait de l'absence d'adaptabilité des expositions développées au sein du musée. Cela ne permet pas au musée

³²¹ Le titre de l'exposition était « Benjamin Franklin, À la recherche d'un monde meilleur ».

³²² Entretiens du directeur du musée avec l'auteure, 2014.

³²³ Rapport d'activité du musée, 2009.

de répondre favorablement à une demande d'exportation une fois l'exposition commencée. Par ailleurs, l'échec de la coproduction avec le musée Carnavalet constitue un frein dans les volontés d'expansion. En somme, l'étude de cas montre que le musée a davantage une stratégie patrimoniale qu'une stratégie de rendement économique. Afin de préciser la stratégie d'internationalisation du musée, nous mettons en avant l'objectif des activités internationales du musée et sa stratégie d'attraction.

2. Une stratégie d'attraction

Plus qu'une stratégie d'expansion à l'international, le Musée des arts et métiers semble avoir une stratégie d'attraction. En effet, les programmes internationaux sont utilisés par le musée pour attirer un public international et des artistes internationaux. De plus, les réseaux internationaux sont utilisés pour innover au sein du musée.

2.1. Attrait du public international

Le musée a une proportion de visiteurs étrangers plutôt faible (16%) si on compare aux principaux sites touristiques parisiens (Amsellem, 2015)³²⁴. Cette proportion oscille entre 3,5% pour le musée de la Poste à 68,6% pour le musée du Louvre (tableau 2). En effet, l'étude des publics (réalisée au Musée entre décembre 2013 et mars 2014) montre que si la très vaste majorité des visiteurs sont français, de nombreuses nationalités y sont représentées. Par exemple, selon l'enquête, les Italiens et les Anglais représentent respectivement près de 10% du public international (tableau 3).

³²⁴ Une version antérieure du texte ci-après a été publiée in Amsellem, Rebecca, 2015. « Qui est le public du Musée des arts et métiers ? Une analyse de la visite muséale comme bien d'expérience », Cahiers d'histoire du Cnam, 143-162

Tableau 2 Répartition de la fréquentation nationale et internationale de sites parisiens en 2012³²⁵

Répartition de la fréquentation nationale et internationale de sites parisiens en 2012

Monuments et sites culturels	Fréquentation française		Fréquentation étrangère	
	Nombre	Proportion	Nombre	Proportion
Musée du Louvre	2 963 098	31,4 %	6 488 283	68,6 %
Musée d'Orsay	1 395 861	39,0 %	2 183 269	61,0 %
Panthéon	543 294	75,0 %	181 098	25,0 %
Musée Grévin	467 181	62,0 %	286 336	38,0 %
Musée Jacquemart-André	367 096	95,0 %	19 321	5,0 %
Montparnasse ⁵⁶	227 717	19,8 %	922 368	80,2 %
Sainte Chapelle	190 372	20,0 %	761 486	80,0 %
Conciergerie	183 484	40,0 %	275 226	60,0 %
Musée National de la marine	147 165	81,0 %	34 520	19,0 %
Cité de la musique	131 728	70,0 %	56 455	30,0 %
Opéra National de Paris	129 255	20,0 %	517 021	80,0 %
L'adresse musée de la Poste	121 271	96,5 %	4 398	3,5 %
Musée d'Art et d'Histoire du Judaïsme	64 603	70,0 %	27 687	30,0 %
Musée de la chasse	45 003	90,0 %	5 000	10,0 %
Musée des Plans-reliefs	44 470	60,0 %	29 647	40,0 %
Espace Dali	30 388	20,0 %	121 554	80,0 %
Musée Pasteur	6 382	73,5 %	2 305	26,5 %
Musée Art Nouveau Maxim's	6 175	95,0 %	325	5,0 %

³²⁵ « Fréquentations des sites culturels parisiens en 2012 », Office du Tourisme et des Congrès de Paris, juin 2013

Tableau 3 : Part relative des nationalités – autres que française – parmi les visiteurs interrogés

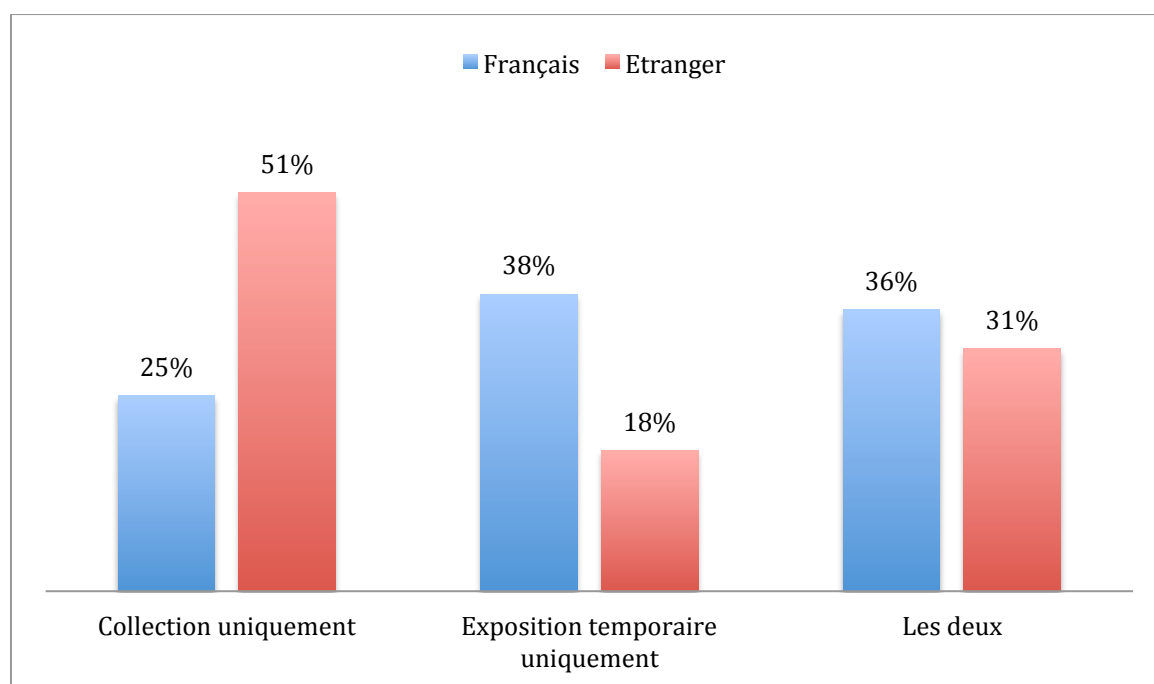
NATIONALITÉ	POURCENTAGE VISITEURS	NATIONALITÉ	POURCENTAGE VISITEURS
Allemande	1,85 %	Finlandaise	1,85 %
Américaine	5,56 %	Irlandaise	1,85 %
Anglaise	9,26 %	Israélienne	1,85 %
Australienne	5,56 %	Italienne	9,26 %
Autrichienne	3,70 %	Japonaise	1,85 %
Belge	5,56 %	Néo-Zélandaise	1,85 %
Birmane	1,85 %	Polonaise	3,70 %
Brésilienne	5,56 %	Qatari	1,85 %
Bulgare	1,85 %	Russe	5,56 %
Canadienne	5,56 %	Suisse	1,85 %
Chinoise	3,70 %	Thaïlandaise	1,85 %
Colombienne	1,85 %	Vénézuélienne	1,85 %
Croate	1,85 %	Ne se prononce pas	7,41 %
Écossaise	1,85 %		

Un quart des visiteurs vit à Paris, un quart vit dans une autre commune de la région parisienne, 40% des visiteurs proviennent de différentes régions françaises. Les autres sont venus des pays suivants : Royaume-Uni, Australie, Belgique, Brésil, Birmanie, Canada, Chine, Colombie, Etats-Unis, Irlande, Italie, Japon, Nouvelle-Zélande, Pologne, Qatar, Russie, Suisse et Venezuela. En comparant avec l'étude des publics réalisée par l'Observatoire permanent des publics pour le Musée au printemps 2001³²⁶, la proportion de personnes vivant dans un autre pays est quasi stable (14% contre 12%). L'analyse montre que les motivations des Français et des étrangers à visiter le musée sont sensiblement différentes. Les visiteurs internationaux viennent parce qu'ils sont intéressés dans les emplois techniques ou parce qu'ils veulent en savoir plus sur le domaine technique. De plus, les étrangers ont tendance à être plus attirés par la collection permanente (tableau 4) que par les expositions temporaires (alors que le public français vient principalement pour les expositions temporaires). Nous notons que 51% des étrangers viennent visiter uniquement les collections permanentes contre 25% du public français. Si les résidents français viennent principalement voir des

³²⁶ Le rapport a étudié les publics du Musée afin d'analyser les caractéristiques, les pratiques et le niveau de satisfaction des visiteurs.

expositions temporaires (38%) tandis que peu de visiteurs étrangers viennent voir uniquement les expositions temporaires (18%).

Tableau 4 : Comparaison des intérêts de visites du public français et du public international



Les œuvres star de la collection, moteurs de la venue du public international

Le public international est davantage intéressé par les collections permanentes pour plusieurs raisons. Contrairement au public résident en France, il ne réside pas à une proche distance du musée. Le public résident en France par contre pourrait être plus familier de la collection permanente et rechercher de la nouveauté dans les expositions temporaires. De plus, le public international peut également être attiré par les œuvres star de la collection du Musée. Comme le souligne le responsable de la communication du Musée³²⁷, ces œuvres « attirent un public de passionnés car l'inventeur ou l'invention a une reconnaissance mondiale ». Le pendule de Foucault et un appareil photo ayant appartenu aux frères Lumière en font partie. De plus, la statue de la Liberté, sculpture d'Auguste Bartholdi et

³²⁷ Entretien avec l'auteure, janvier 2014.

symbole américain, a une visibilité internationale. Le responsable ajoute que « posséder une œuvre superstar est un potentiel de réputation et d'attractivité exceptionnelle » et que cette statue est un levier pour attirer le public nord-américain au Musée. Ainsi, cette statue fait l'objet d'une exposition sur sa construction sur le Google Art Project, plateforme numérique développée par Google qui se veut être « un musée des musées³²⁸ ». De plus, en 2011, en coopération avec l'ambassade des États-Unis³²⁹, un événement a été organisé pour les communautés américaines et franco-américaines vivant à Paris.

Illustration 1 Serge Chambaud, alors directeur du Musée des Arts et Métiers et Charles Rivkin, Ambassadeur des Etats-Unis en France, 9 juin 2011



Le numérique, un moyen de développer le public international

La stratégie numérique du Musée a un objectif double : attirer un public de scientifiques et un public de visiteurs³³⁰. Elle s'illustre par l'accessibilité du catalogue en ligne et la

³²⁸ Sood, Amid, mars 2011. « Building a museum of museums on the web », *TEDx*.

³²⁹ Discours de l'Ambassadeur des Etats-Unis d'Amérique au Musée des arts et métiers.

<http://photos.state.gov/libraries/france/45994/ambassadorrivkin/discours.pdf>

³³⁰ Entretien du directeur du musée avec l'auteure, 2014.

collaboration avec Google qui permet aux visiteurs de réduire le facteur d'incertitude et de stimuler un intérêt du grand public.

La mise à disposition des collections au format numérique permet d'accroître une visibilité internationale auprès de la communauté scientifique. Aujourd'hui, la base de données comprend 200 objets (sur environ 80,000). Le Musée des arts et métiers a été un pionnier de la mise à disposition d'un catalogue de ses collections lors de sa réouverture en 2000. Toutefois, cette base de données n'a pas été mise à jour sur Internet depuis 2007. Car un défi majeur est d'associer chaque objet à une image, ce qui implique un investissement financier important³³¹. Selon la conservatrice en chef du musée, « la concurrence avec les musées étrangers implique qu'une collection non disponible sur Internet est une collection moins visible : moins de prêts sont demandés et moins de recherches sont effectuées³³² ». Avoir une collection visible sur Internet est une première étape vers l'internationalisation du musée. L'accessibilité des collections via Internet nécessite que le musée développe également son expertise en référencement afin que le musée puisse traiter des demandes de recherche ou de prêts plus importants.

Par ailleurs, d'autres projets sont entrepris autour du musée et du numérique. La collaboration entre le moteur de recherche et le Musée permet au public de visiter le musée sur la plateforme en ligne « Google Street View ». Certaines œuvres emblématiques comme l'avion Blériot et la statue de la Liberté ont fait l'objet d'une numérisation 3D. L'accès à cette visite virtuelle a pour objectif d'attirer un flux important de public – et notamment internationaux – en réduisant le facteur d'incertitude. Selon les responsables du musée, l'internationalisation trouve sa limite dans la numérisation³³³. L'exposition créerait une émotion liée au rapport physique entre le visiteur et les objets qu'une exposition en ligne ne permettrait pas.

Ainsi, le musée a un public international attiré par sa collection permanente. Sa stratégie numérique pourrait l'aider à attirer davantage de visiteurs internationaux, notamment grâce

³³¹ Entretiens des responsables de département avec l'auteure, 2014.

³³² Entretien avec l'auteure, janvier 2014.

³³³ Entretiens des responsables du musée avec l'auteure, 2014.

à la mise à disposition de toute la collection sur Internet et au développement de collections comme celle avec le Google Art Project.

2.2. Les résidences d'artistes

Le musée accueille des artistes étrangers développant des projets artistiques liés aux collections. L'une des principales contraintes est le manque d'espace pour accueillir ces artistes : il leur est impossible de proposer des ateliers. Durant mon séjour au musée, Lily Hibberd, une artiste australienne a contacté directement le directeur du musée en demandant une résidence, mentionnant qu'elle avait une subvention du gouvernement australien. Après quoi, elle fut accueillie au Musée et son projet *First Light*, fut exposé. Comme le mentionne le site Internet du musée : « Lors de son année en résidence au musée, Lily Hibberd a étudié la collection d'objets liés à la recherche sur la lumière. Elle a également travaillé en collaboration avec des scientifiques et des historiens dans les domaines de la photonique, de l'astrophysique et de la photographie astronomique. En résultent trois installations, exposées dans l'église Saint-Martin-des-Champs du musée. »³³⁴ Ainsi, le programme des résidences d'artistes est nouveau (une seule artiste en a bénéficié), et il n'est pas financé par le musée.

2.3. Les réseaux et programmes internationaux, nouveaux moyens d'innover au musée

Les réseaux internationaux sont partie prenante dans la stratégie d'attraction du musée. Ils permettent au Musée d'innover, de financer ses projets. Afin de s'y intégrer, le Musée organise des événements internationaux et participe aux réseaux de musées (ICOM, EXCITE, Artifact, Universeum). Cette intégration lui permet de trouver des partenaires – notamment des musées scientifiques et techniques – et des financements pour ses projets.

L'organisation de conférences internationales est une première étape vers l'intégration du musée dans les grands réseaux internationaux. Par exemple, le musée a été chargé d'accueillir la conférence CIMUSET 2014. Dans ce contexte, le musée fixe le programme et développe des partenariats. Selon Serge Chambaud, l'intérêt d'accueillir cette conférence

³³⁴ Site Internet : <http://www.arts-et-metiers.net/musee/first-light>

est lié au fait que les musées scientifiques et techniques dans les pays en développement sont, à chaque édition, de plus en plus impliqués dans l'événement et cela donne l'occasion de développer les liens avec les pays du Sud. Par ailleurs, l'intégration du Musée passe par sa présence dans les réseaux internationaux. Le premier, l'ICOM est l'agence des Nations Unies en charge de musées et est basée à Paris. La directrice-adjointe du musée, Juliette Raoul-Duval, est membre du conseil d'administration. Il en est de même pour Dominique Vandercastelle, conservatrice et Catherine Cuenca, conservatrice en charge du patrimoine contemporain. Le musée participe également au *Symposium of the Scientific Instrument Commission*, conférence portant sur les instruments scientifiques. En outre, le musée fait partie d'Universeum, un réseau européen, spécialisé dans le patrimoine des universités³³⁵. Le musée est également membre d'Artefact, réseau plus informel, anglo-saxon, qui réunit les directeurs de musées. Il comprend une trentaine de personnes. Enfin, le réseau de EXCITE est un réseau européen de la culture scientifique et technique qui comprend des musées scientifiques et techniques ainsi que certains musées d'histoire naturelle. Cette intégration montre l'importance donnée au musée à l'international : les pairs reconnaissent la collection et les actions du musée.

Cette intégration permet au Musée de développer des partenariats avec d'autres musées et de trouver des financements. Ainsi, le Musée a fait partie de ENGINEER (sEaking New Ground IN the Science Education Realm), consortium de huit pays européens ainsi que les Etats-Unis et Israël et a créé ESTHER. Ce dernier est un programme à l'initiative du musée portant sur la recherche sur le patrimoine scientifique et technique contemporain.

ENGINEER

Le Musée a fait partie du programme européen ENGINEER. Financé entièrement par l'Union Européenne à hauteur de €2,8 millions, il s'est déroulé entre octobre 2011 et octobre 2014³³⁶. Géré au sein de l'organisation par Jamila Al Khatib, Responsable du département pédagogique et culturel, le programme avait pour objectif de créer des bases communes

³³⁵ Aujourd'hui, il s'agit surtout d'une réunion d'historiens de gestionnaires de collections de sciences. Entretiens des responsables avec l'auteure, 2014.

³³⁶ Site Internet du projet : <http://www.engineer-project.eu>

dans le domaine de l'enseignement des sciences. Il s'agissait d'une coordination et le soutien des mesures sur des méthodes innovantes dans l'enseignement des sciences. Ce groupe est né d'un constat. Avec les coupes budgétaires, il y avait de moins en moins d'enseignement des sciences et des techniques à l'école. Afin d'y remédier, ce groupe souhaitait former une centaine d'enseignants et une dizaine de classes avant septembre 2014 et diffuser une brochure afin de former un nombre plus large d'enseignants. Le Musée des arts et métiers était responsable du groupe chargé de la brochure diffusée aux enseignants. La nouveauté dans cette brochure était d'utiliser un vocabulaire d'ingénierie. Ce kit de formation est distribué aux enseignants : ces kits ont été traduits en dix langues et seront ensuite étendus à tous les pays³³⁷.

ESTHER

Le musée a également participé à la création d'ESTHER : un programme de recherche scientifique et technique du patrimoine européen³³⁸. Ce consortium de musées et d'universités scientifiques et techniques européens, créé par le Musée des arts et métiers, vise à la conservation des éléments scientifiques et technologiques contemporains et à permettre une plus large diffusion de la culture scientifique et technique.

Ce groupe a été créé avec pour argument l'absence de standard européen concernant la conservation du patrimoine scientifique et technique contemporain et la nécessité d'établir une méthodologie commune. Pour des raisons d'espace et de charge de travail, tous les musées scientifiques et technologiques ne peuvent pas conserver tous les éléments scientifiques et technologiques contemporains. Par exemple, tous les microscopes utilisés aujourd'hui ne doivent pas être stockés dans chaque pays où ils sont identiques. L'objectif de ce groupe est de définir une politique concertée et a, au niveau européen, une politique de conservation presque exhaustive. Ce projet vise également à créer une conscience

³³⁷ Au moment où je réalisais cette étude de cas, les effets de ce programme pour le musée n'étaient pas connus.

³³⁸ Le consortium ESTHER a fait une demande de subvention auprès de l'Union Européenne qui a été rejetée après mon séjour au musée.

européenne sur la conservation du patrimoine scientifique. Au-delà du développement d'une conscience européenne portant sur la conservation, le projet serait d'évaluer le potentiel du tourisme lié au patrimoine scientifique et technique de l'Union européenne. Ainsi, ESTHER - dont les partenaires comprennent le Science Museum de Londres, Museo Leonardo Da Vinci à Milan et le Deutsches Museum de Munich entre autres, vise à développer une politique commune en matière de conservation du patrimoine scientifique et technique, afin de permettre une large diffusion de cette culture parmi les jeunes générations, pour rendre les emplois scientifiques plus attractifs, et, enfin, pour évaluer le potentiel pour le tourisme lié au patrimoine scientifique. L'échec du financement de ce projet par l'Union Européenne remet en cause son avancée.

Conclusion

Ainsi, la stratégie internationale du musée n'a pas pour objectif de disséminer la recherche du Musée mais se situe dans une logique d'attraction : attirer un public international, des artistes internationaux et trouver des partenaires – notamment des musées scientifiques et techniques – et des financements de projets pour stimuler la recherche autour des collections des musées partenaires.

Evaluer la stratégie internationale n'est pas chose aisée lorsqu'aucune institution internationale n'a encore proposé de critères. Nous avons utilisé la matrice SWOT qui propose d'évaluer les forces, faiblesses, opportunités et menaces d'une stratégie. Les forces du musée sont variées. La réputation et la renommée du musée, la collection et l'histoire du musée sont des atouts pour le musée dans sa stratégie internationale. De plus, le développement de la marque internationale du musée est étroitement lié à la stratégie de développement international du CNAM, l'université auquel il est rattaché administrativement. Lorsque le CNAM ouvre un centre à Mayotte ou en Haïti, il s'agit d'une nouvelle occasion de développement pour le Musée des arts et métiers. Les faiblesses du musée portent sur les difficultés à établir des liens à long terme avec les pays en développement. En outre, il n'y a aucune évaluation du développement international. Les menaces pesant sur le développement sont diverses. Si les membres du personnel ont des

projets internationaux, le musée ne dispose pas d'un département dédié à l'international. Le manque de coordination peut nuire aux stratégies futures. En outre, l'absence d'adaptabilité des expositions peut empêcher le musée de répondre favorablement aux demandes extérieures d'accueillir les expositions. Les opportunités sont les suivantes : un nombre croissant de partenariats et une communauté européenne qui finance des collaborations internationales entre musées. D'autres projets peuvent augmenter la visibilité et la réputation internationale du musée. Rendre la collection entièrement disponible en ligne permettrait d'attirer davantage de scientifiques, de chercheurs mais aussi d'augmenter le nombre de prêts. Enfin, définir la marque du Musée afin d'asseoir sa visibilité internationale pourrait être un moyen de développer la stratégie internationale. Nous proposons ici de définir les impressions du public ayant trait à la marque suite à l'enquête des publics menée au musée (Amsellem, 2015).

L'image de marque³³⁹, identifiée par son nom et son logo, est un signe permet de réduire l'incertitude du consommateur. La marque est « une combinaison de mots, de design, de symboles et de signes, employée à créer une image qui identifie un produit ou un service afin de le différencier de ses concurrents, et qui, avec le temps, devient synonyme de crédibilité, de qualité et de satisfaction dans l'esprit du consommateur » (Chiaravalle *et. al*, 2006). L'image de marque est un signe distinctif permettant au consommateur de distinguer le produit ou service d'une entreprise de ceux proposés par les entreprises concurrentes. Dans le secteur muséal, l'image de marque conduit le visiteur à s'intéresser et à se rendre au musée, elle engendre la fidélisation du public (Wallace, 2006). Les professionnels du Musée semble évoquer les choses et savoirs du passé, l'histoire et l'évolution des techniques. Il a été demandé aux visiteurs interrogés de définir ce que représente, pour eux, le Musée des arts et métiers. Cette méthode a été inspirée de celle utilisée au Victoria & Albert Museum en 2002 par Sir Mark Jones, alors directeur du musée, et Wolff Olins³⁴⁰. Ainsi, les visiteurs ont répondu que le Musée des arts et métiers représente :

³³⁹ Une version antérieure du texte ci-après a été publiée in Amsellem, Rebecca, 2015. « Qui est le public du Musée des arts et métiers ? Une analyse de la visite muséale comme bien d'expérience », Cahiers d'histoire du Cnam, 143-162.

³⁴⁰ V&A Podcast, « Branding the Museum » par Whitmore, Damien, Director of Public Affairs and

1. De la connaissance
2. De l'enrichissement personnel
3. Une histoire de l'invention et de l'inventivité
4. De la créativité

Cette représentation permet de confirmer la position du musée comme temple du savoir et d'identifier les bases de la relation public-musée (qui pourrait être étayée lors d'une enquête future créée à partir d'une méthodologie d'observation). Les visiteurs voient dans le musée un moyen pour s'enrichir personnellement, d'acquérir du savoir. Ils y voient également « une histoire de l'invention et de l'inventivité », allant de pair avec la mission du musée de contribuer à la recherche scientifique en histoire des techniques. Enfin, le musée est synonyme de créativité, de nouveauté. En 1992, lors de l'enquête menée sous la direction de Hana Gottesdiener et Jean Davallon sur le public du musée³⁴¹, il est indiqué que l'identité du musée n'est pas clairement définie dans l'esprit du visiteur, ce qui a notamment amené le musée à changer de nom. Ce n'est plus le « Musée national des techniques », nom d'alors, mais le « Musée des arts et métiers » qui est retenu. Alors que le Musée est le « musée des techniques »³⁴² par excellence, il ne véhicule plus les mêmes valeurs. Le terme « technique » fait place à celui de « connaissance » ou d'« invention ». Cette première approche a permis de déterminer ce que représentait le Musée des arts et métiers pour ses visiteurs. Une seconde étape, pour renforcer l'image de marque du musée, serait de réaliser une étude de cette image auprès du personnel du musée. L'enquête des publics réalisée a permis d'identifier les symboles évoqués par le musée auprès des visiteurs (Amsellem, 2015). Plusieurs propositions ont été identifiées par les responsables du musée³⁴³ pour

Programming, Season 1, episode 2, <http://www.vam.ac.uk/content/articles/v/v-and-a-podcast-branding-the-museum/>

³⁴¹ Gottesdiener H. et Davallon J. (1992). Représentations et attentes des visiteurs du Musée National des Techniques (Conservatoire national des arts et métiers), Rapport remis au Musée national des techniques.

³⁴² Idem.

³⁴³ Entretiens des responsables du musée avec l'auteure, 2014.

valoriser cette marque à l'international : la marque peut être valorisée par l'enrichissement de l'offre (mise à disposition du savoir faire, expositions), la multiplication des partenariats, et la valorisation de ses missions.

Pourquoi développer l'internationalisation est-il crucial pour le Musée des arts et métiers ? L'international – et notamment l'Union Européenne – est une source de financement pour les collaborations inter-institutions. Au delà de l'aspect financier, l'international permet de favoriser les collaborations et suscite de nouvelles idées au sein du musée. En ce qui concerne la conservation du patrimoine scientifique et technique contemporain, développer des relations avec les institutions internationales permettrait de créer un standard européen et de mutualiser les moyens de conservation. Le nouveau directeur, Yves Winkin, a une vision claire de l'international pour le musée des arts et métiers : l'internationalisation de sa stratégie se fera en tant que musée d'université et privilégiera les relations informelles entre musées³⁴⁴. Nous nous éloignons donc de l'image du musée « entrepreneurs innovateurs » qui propose des activités nouvelles, adaptables aux marchés d'exportation hétérogènes dans une économie monétaire souhaitée par l'ancien directeur.

³⁴⁴ Entretien avec l'auteure, décembre 2015.

Conclusion Partie 3

Les études de cas ont permis de comparer les résultats de l'ACM aux pratiques de ces deux musées. Le V&A a une stratégie à la fois de rentabilité économique et patrimoniale. Il participe à l'export de produits nouveaux dans une économie monétaire et à l'export de produits préexistants dans une économie de troc. Ces produits peuvent être clés en main ou sur mesure. Le V&A ne souhaite pas être exporté comme Le Louvre ou le Centre Pompidou. L'objectif du musée est de créer une relation d'égal à égal avec d'autres musées ainsi que d'autres types d'institutions comme des universités, des *think tanks*, ou des entreprises (Roth, 2013c). Le terme de « plateforme », employé par le directeur du V&A, permettrait de définir les relations souhaitées par le musée car il permet de souligner l'intérêt réciproque des protagonistes. Cette notion implique également la construction d'une base commune entre les partenaires. Le projet Shekou et le développement des jumelages en sont l'exemple. Enfin, l'international permet de faire évoluer le modèle d'affaires du musée. L'objectif du musée est de passer du modèle mixte actuel au modèle affranchi. Pour cela, il favorise un équilibre entre les projets commerciaux (comme le projet Shekou) et les projets sans but lucratifs. L'actuel directeur du musée ne manque pas d'ambition pour faire du V&A une plateforme incontournable sur le marché international des musées. Martin Roth déclare ainsi souhaiter créer un Congrès européen où les musées pourraient partager des visions constructives pour l'avenir³⁴⁵. En effet, les changements économiques et politiques font évoluer la manière dont les musées collaborent, et il faut anticiper ce changement³⁴⁶. Les groupes de diasporas font partie du paysage muséal désormais. Le V&A ne pourrait avoir une politique des publics qui correspond à la réalité sans avoir de politique globale. Il déclara ainsi, « Londres se distingue maintenant. Probablement la seule mégalopole mondiale avec une culture véritablement mondiale » et « nous ne pouvons pas être coupables d'ignorer ce qui se passe dans notre propre cour »³⁴⁷. L'ambition internationale du musée va également

³⁴⁵ Discours de Martin Roth, « Museums Association Conference », 9 novembre 2012.

³⁴⁶ Discours de Martin Roth, « Working internationally 1852-2013 », 7 novembre 2013.

³⁴⁷ Discours de Martin Roth, « Museums Association Conference », 9 novembre 2012.

de pair avec sa politique de recherche. Le V&A a pour ambition de devenir un centre de recherche reconnu à l'international. Le professeur Bill Sherman, directeur de la recherche au musée, a déploré la perte d'ambition intellectuelle des grands musées, suggérant qu'ils produisent de simples morceaux de connaissances, laissant à l'université le soin de développer des projets à grande échelle et des méthodologies innovantes. Pour y remédier, le V&A a créé un Institut de recherche grâce à une donation de la Fondation Andrew W. Mellon.

Le Musée des arts et métiers n'a pas les caractéristiques du musée « entrepreneurs innovateurs » comme l'ACM le laissait entendre. Le Musée a une stratégie patrimoniale à l'international qui se manifeste par la volonté d'attirer un public international, des partenaires et des financements internationaux. Si le Musée a une reconnaissance internationale il ne se donne cependant pas les moyens d'une réussite possible. En effet, le Musée des arts et métiers a une très mauvaise image auprès de son personnel et des membres du Cnam. Les entretiens révèlent l'utilisation de termes tels que « musée poussiéreux », « musée statique », « musée sédentaire »... Par ailleurs, le nouveau directeur, Yves Winkin – nommé après la fin de mon étude de terrain – note une baisse des revenus du musée. Baisse de la subvention, du mécénat et une baisse de la privatisation des lieux du musée. C'est d'ailleurs pour cela qu'il a annulé l'exposition temporaire annuelle du musée lors de son arrivée. Néanmoins, au regard des pratiques des musées étudiés, réduire les activités du musée et supprimer les événements ne semblent pas être une solution pour faire face à la baisse de revenus. Le modèle d'affaires du musée est à repenser. Pour cela, il réfléchit à rétablir l'équipe de mécénat disparue avec le départ de la responsable de mécénat alors qu'un poste dédié au mécénat n'est plus à débattre dans les grands musées comme dans les moins importants.

Conclusion générale

Malgré un contexte économique peu favorable, il n'y a jamais eu autant de musées créés. En 20 ans, le nombre de musées dans le monde est passé de 23,000 à environ 55,000³⁴⁸. L'année 2016 est particulièrement riche puisque nous attendons l'ouverture du National Museum of African American History and Culture à Washington, du King Abdulaziz Center for World Culture à Dhahran, en Arabie Saoudite, du Louvre Abu Dhabi mais également l'ouverture des extensions du New Tate Modern à Londres, de l'International Center of Photography à New York, du Design Museum à Londres ou encore la réouverture du Musée Maillol à Paris³⁴⁹. La multiplication des projets muséaux montre l'intérêt croissant porté à ces institutions.

Nous avons choisi l'étude de l'internationalisation des musées afin de proposer une réflexion autour du renouvellement des modèles muséaux. Nous pouvons résumer ce travail de recherche autour de trois problématiques d'ensemble. Les musées sont-ils des institutions responsables financièrement ? L'internationalisation est-il un moyen d'assurer la pérennité d'une institution ? Ce phénomène concerne-t-il l'ensemble des musées ?

Nous avons démontré avec ce travail de recherche que les institutions muséales devaient, pour être responsables financièrement, avoir un modèle d'affaires soutenable dans le temps. Si, dans les années 1930, il était admis qu'il était du ressort de l'Etat et des collectivités territoriales de financer l'entretien des collections et des bâtiments (Harris, 2013), le modèle d'affaires et la gouvernance de l'institution qui en ont découlé sont à bout de souffle. Au travers d'une revue de littérature qui rassemble des travaux épars, nous avons mis en lumière l'existence de trois modèles muséaux regroupant, pour chacun, un modèle

³⁴⁸ « Temples of delight », 21 décembre 2013, The Economist. Lien : <http://www.economist.com/news/special-report/21591707-museums-world-over-are-doing-amazingly-well-says-fiammetta-rocco-can-they-keep>

³⁴⁹ Harris, Gereth, 1^{er} Janvier 2016. « The Year Ahead: museums opening in 2016, A look at the top institutions due to launch worldwide in the coming year », The Art Newspaper, Lien : <http://theartnewspaper.com/news/museums/the-year-ahead-museums-opening-in-2016/>

de gouvernance et un modèle d'affaires spécifique. Le modèle dépendant inclut une forte prédominance des subventions publiques, au détriment des apports privés et des ressources propres. Dans ce modèle, l'institution est dépendante des pouvoirs publics : l'Etat et/ou les collectivités territoriales allouent le budget, nomment le dirigeant, et l'institution n'a pas de statut juridique qui la distingue de son autorité de tutelle. Le modèle affranchi implique une prédominance des apports privés (sous forme de don de la part des entreprises ou des individus) et des ressources propres (billetterie, revenus liés au fonds de dotation, export d'activités et autres activités). Le musée est dirigé par un conseil d'administration, responsable juridique et financier de l'institution, et qui nomme son directeur. Le modèle mixte comprend des subventions publiques, des apports privés et des ressources propres et ce, dans une proportion quasi équivalente. Les institutions sont gérées de manière indépendante, gouvernées par un conseil d'administration, mais doivent néanmoins respecter des objectifs de performance définis par les autorités publiques.

Ces modèles sont aujourd'hui en pleine évolution. En effet, malgré les externalités positives engendrées par le musée (prestige pour le pays, renforcement de l'identité culturelle, éducation, préservation du patrimoine culturel, impact économique sur les autres secteurs), les financements publics se raréfient. En France, le montant alloué aux musées nationaux a diminué de €40 millions entre 2011 et 2014. Les financements privés s'amenuisent également. Les entreprises elles-mêmes doivent optimiser leur budget dédié aux partenariats et au mécénat. En effet, une diversification permet à l'entreprise de financer davantage de projets, d'être plus présente et de répondre à la hausse des demandes. De plus, les entreprises ne veulent pas se substituer aux financements publics. Les grandes entreprises mécènes de la culture ont tendance à ouvrir leur propre musée. De leur côté, les musées ne sont également pas enclins à répondre positivement aux demandes exigeantes des mécènes. Enfin, les ressources de billetterie – qui constitue une part importante des ressources propres – stagnent depuis quelques années. La baisse des intrants historiques coexiste avec l'augmentation des budgets de fonctionnement des musées.

Nous avons analysé les palliatifs proposés par les économistes et les professionnels pour faire face aux difficultés croissantes des institutions de présenter un budget à l'équilibre : une plus grande flexibilité des horaires d'ouverture ou au contraire une fermeture temporaire, l'aliénation des collections, voire un abandon du volet scientifique. Ces palliatifs

sont contraires à la mission scientifique du musée. D'autres palliatifs, comme l'augmentation du prix d'entrée, risquent d'avoir des conséquences négatives sur le nombre de visiteurs.

De nouveaux modèles sont à repenser en prenant en compte la baisse des intrants historiques et l'augmentation des budgets de fonctionnement. L'international est un moyen pour les musées d'intégrer les problématiques de la responsabilisation financière. L'objectif serait d'atteindre une gouvernance « responsable », à savoir un équilibre entre les fonctions patrimoniales des musées – qui implique une indépendance scientifique de l'organisation – et le besoin croissant de rentabilité. L'internationalisation permet de renforcer la valeur patrimoniale du musée. En effet, selon les personnels des musées interrogés, l'internationalisation des activités améliore les missions artistiques et scientifiques du musée, la diffusion de leur savoir et l'accessibilité de leurs collections. La recherche de l'équilibre contribue à la nécessité d'une rentabilité économique. La stratégie d'internationalisation fait l'objet de quatre modèles d'affaires. Le modèle *freemium* implique l'export d'activités muséales gratuites (comme les prêts d'oeuvres de la collection), et l'export d'autres activités qui sont sources de revenus (expositions, ingénierie muséale,...). Dans le cadre des activités sources de revenus, les musées ont développé la mutualisation des coûts de production et des gains – notamment dans le cadre de leurs expositions – ce qui permet de produire des expositions moins coûteuses et d'augmenter leurs revenus. Par ailleurs, le modèle distributif permet au musée d'exporter des activités rémunératrices. Ce modèle d'exportation d'actifs permet de valoriser sur les actifs immatériels du musée. Enfin, le modèle de financement externe permet au musée d'exporter des actifs vers un autre musée sans que ce dernier le rémunère directement. Un mécène, troisième acteur de ce modèle, va accepter de rémunérer cette transaction en échange d'une visibilité dans un des deux musées (ou les deux). Ainsi, l'international contribue à une responsabilisation des musées vis-à-vis de leur soutenabilité économique.

Au-delà de la création de projets auto-suffisants, l'étude des stratégies d'internationalisation permet de renouveler la vision des modèles muséaux. Le modèle dépendant ne peut perdurer que si les externalités positives sont prises en compte par les pouvoirs publics. Le modèle mixte doit privilégier le développement des apports privés. Une proposition serait de développer les sociétés d'amis et la mutualisation de recherche de financement entre différentes institutions. Le modèle apparaissant comme le plus adapté aux conditions

économiques actuelles est le modèle affranchi. En effet, dans ce modèle, la multiplication des ressources propres est privilégiée. Au-delà d'une augmentation potentielle des ressources de la billetterie, ce sont les activités commerciales et les ressources issues du fonds de dotation qui sont privilégiées. L'étude du V&A montre que la recherche d'un équilibre entre les stratégies d'internationalisation est essentielle pour redéfinir le modèle d'affaires du musée et passer, dans ce cas, d'un modèle mixte à un modèle affranchi.

Ainsi, cette recherche montre que l'internationalisation est un moyen pour les musées d'accéder à une indépendance financière sans renier les fonctions patrimoniales de l'institution. Cette responsabilisation implique-t-elle une intégration des musées dans les industries créatives ? Le terme d'industries créatives est mentionné pour la première fois en 1997 dans le nom d'un comité créé par Tony Blair, alors Premier Ministre du Royaume-Uni « Creative Industries Task Force » (Flew, 2011). Ce comité était destiné à identifier les industries créatives et à analyser leur contribution à l'économie britannique. Ces industries contribuent à la fois à la création, à la production et à la commercialisation de biens et services créatifs³⁵⁰. Au Royaume-Uni, le Département d'Etat dédié à la culture, aux médias et aux sports, inclut les musées – aux côtés des galeries et des bibliothèques – dans la liste des industries créatives depuis 2015³⁵¹. Au même titre que la publicité et le marketing, l'architecture, l'artisanat, le design, les secteurs cinématographiques et filmographiques, les logiciels, l'édition, la musique et les arts du spectacles, les musées font partie des industries créatives. Un prolongement de ce travail de recherche pourrait prendre la forme d'une comparaison entre les activités muséales et les modes d'organisation des musées et celles des industries créatives telles que mises en lumière par Richard Caves afin de confirmer ou d'infirmer le fait qu'un musée est désormais une industrie créative. La recherche de Richard Caves implique l'analyse des modes d'organisation des industries, de la gestion des employés artistes (contrat sur le long terme ou collaboration de courte durée) ou encore le principe du

³⁵⁰ « Comprendre les industries créatives les statistiques culturelles et les politiques publiques », février 2006, UNESCO. Lien : http://www.acpcultures.eu/_upload/ocr_document/UNESCO-GACD_IndCreative+StatCultureBackground_fr.pdf

³⁵¹ « Creative Industries Economic Estimates », janvier 2015, Department for Culture, Media and Sport.

winner takes all, à savoir le fait qu'il n'y a qu'un artiste reconnu pour un grand nombre qui tente de le devenir (2003).

L'internationalisation semble être une solution à la question de l'augmentation des revenus muséaux. Néanmoins, est-elle une solution pour l'ensemble des musées ? Le marché international des musées accueille-t-il l'ensemble des institutions muséales ? L'enquête exploratoire menée auprès d'une soixantaine de musées dans le monde et l'analyse des données recueillies a permis de mettre en lumière une typologie des musées au regard de leurs stratégies d'internationalisation : les « élites », les « entrepreneurs innovateurs », les « entrepreneurs conservateurs » et les « artisans ». Les « élites » sont des musées ayant plus d'un million de visiteurs, qui exportent à la fois des produits préexistants à l'internationalisation et des produits nouveaux. Ceux-ci peuvent être exportés sous une forme clé en main ou créés sur mesure. Il existe environ une trentaine de musées « élites » dans le monde (Guggenheim, Le Louvre, le British Museum,...). Ils sont au coeur de l'oligopole, analogie permettant de caractériser les rapports entre les acteurs du marché international des musées. Les « entrepreneurs innovateurs », les « entrepreneurs conservateurs » composent la frange de l'oligopole. Les « entrepreneurs innovateurs » sont des musées exportant des produits faits pour l'international dans une économie monétaire. Les « entrepreneurs conservateurs » exportent des produits préexistants leur internationalisation dans une économie de troc. Enfin, les « artisans », qui représenteraient la majorité des musées, présentent un degré d'internationalisation minime. Ces musées de petite taille se trouvent à la marge du marché international des musées. L'analogie avec la notion d'oligopole à frange met en évidence l'inégalité des musées devant le phénomène de l'internationalisation. Au delà de l'existence des musées locaux qui n'exportent peu ou pas d'activités à l'international, l'enquête et le traitement économétrique des données ont montré qu'il existe des barrières à l'entrée de l'oligopole. Les « insiders » de l'oligopole ont à la fois une stratégie de rentabilité économique et une stratégie patrimoniale. En effet, ils exportent des produits dans une économie monétaire en vue d'une augmentation des revenus et/ou une baisse des coûts. Par ailleurs, ils exportent la recherche et l'expertise en restauration des oeuvres dans un cadre non monétaire, où le troc est privilégié. Les « outsiders » choisissent une des deux stratégies : les « entrepreneurs innovateurs » ont une stratégie de rentabilité économique et exportent des expositions ou encore des services liés

au commissariat d'exposition dans un cadre monétaire, les « entrepreneurs conservateurs » ont une stratégie patrimoniale, exportent leurs activités dans un cadre non monétaire. Des barrières à l'entrée contraignent les musées « entrepreneurs conservateurs » et les musées « entrepreneurs innovateurs » à rester dans la frange. En effet, la stabilité de cet oligopole à frange repose sur la réputation des musées « élites » dont les images de marque sont reconnues à l'international, et l'interdépendance des acteurs de la frange. Les études de cas du V&A et du Musée des arts et métiers permettent de compléter cette analyse. Le V&A, musée « élite », a effectivement un nombre de visiteurs importants, dont une grande part d'étrangers. Au delà des caractéristiques des visiteurs, le musée a des caractéristiques non négligeables pour s'imposer sur le marché international. Le musée a également une collection reconnue à l'international, des activités commerciales lucratives et une gouvernance favorable à l'internationalisation. Le Musée des arts et métiers a, quant à lui, une stratégie internationale plus réservée. Si l'analyse des correspondances multiples a identifié le musée comme « entrepreneur innovateur » du fait de la nouveauté des produits exportés, les transactions se font néanmoins dans le cadre d'une économie de troc. Ce qui laisse supposer que sa stratégie d'internationalisation est davantage patrimoniale et qu'il est davantage un musée « entrepreneur conservateur ». L'analyse des pratiques de ce musée montre que l'international est utilisé dans le cadre d'une stratégie d'attraction pour attirer un public international, ou encore pour innover au sein du musée. Ainsi, l'internationalisation ne concerne pas tous les musées de manière identique. Les inégalités entre musées se retrouvent dans le marché international des musées.

Plusieurs éléments ont limité l'ambition d'étudier le marché international des musées : l'absence de données existantes, et l'absence de contacts afin que tous les continents soient représentés. Ce travail de recherche est fondé sur une enquête exploratoire auprès d'une soixantaine de musées dans le monde, réalisée en anglais. Nous l'avons déjà souligné, les résultats exposés et leur interprétation ne sont pas représentatifs de l'ensemble des musées dans le monde. L'absence de données internationales ne permettait pas de vérifier la représentativité des musées interrogés. Par ailleurs, nous pouvons noter un faible nombre de musées interrogés en Asie, et pas de musées interrogés en Afrique et en Amérique du Sud. En effet, notre manque de moyens et de contacts dans le monde muséal a réduit les

possibilités d'interroger davantage de musées se situant dans les pays de ces trois continents. L'analogie proposée par l'oligopole à frange a permis de mettre en évidence l'inégalité des musées face à l'international. En effet, la notoriété de l'institution et l'importance des collections constituent les barrières à l'entrée.

A partir de cette recherche, plusieurs axes de développement peuvent se dessiner. Dans un premier temps, ce travail de recherche pourrait être complété par l'analyse de l'évolution des rapports de force au sein du musée. En effet, une enquête complémentaire permettrait d'analyser l'impact de l'internationalisation sur la gouvernance. Les acteurs internes de cette gouvernance à l'institution, à savoir les syndicats, les représentants du personnel, les responsables mais également les corps de métiers qui y oeuvrent, les conservateurs, les gestionnaires, les curateurs pourraient voir leur poids dans les prises de décision évoluer. Il en est de même pour les acteurs externes : les représentants des pouvoirs publics, les experts, les mécènes. Une analyse de l'évolution des représentations dans les conseils d'administration muséaux serait un moyen de définir cette évolution. Dans un second temps, l'évolution des prérogatives muséales pourrait avoir un impact sur le profil du directeur de musée. Selon le « Référentiel Européen des Professions Muséales »³⁵², le directeur d'un musée est le responsable de l'établissement donc les prérogatives lui ont été administrées par l'autorité de tutelle ou le conseil d'administration. Le responsable a une fonction à la fois scientifique (définition et contribution aux activités liées aux collections et à la recherche), culturelle (définition du programme des expositions et des activités annexes), et de gestion (direction des services du musée, responsabilités des ressources humaines et financières, représentation vis à vis des organismes extérieurs,...). Le référentiel mentionne que le directeur doit avoir un titre universitaire dans « l'une des spécialités scientifiques » du musée (p.15) et une formation en muséologie et en management. L'évolution des prérogatives muséales démontrées dans le chapitre 5 met en évidence l'importance croissante du rendement économique. Cette évolution a-t-elle un impact sur le

³⁵² « Référentiel Européen des Professions Muséales », 2008. Sous la direction de Angelika Ruge, Présidente de l'ICTOP (Comité international pour la formation du personnel de l'ICOM). Lien : http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/professions/rererentieldesprofessions.pdf

profil du directeur ? Va-t-on passer du « directeur-conservateur » au « directeur-manager » ? Pour cela, il serait intéressant d'analyser l'évolution des profils des trois derniers directeurs des musées interrogés.

Le travail de recherche portant sur les stratégies d'internationalisation et l'évolution des modèles d'affaires des musées nous a amené à rencontrer des dizaines de professionnels de musées, à suivre l'actualité des institutions à l'international et à visiter ces musées. Si les pratiques sont aussi nombreuses que les musées, le succès d'une stratégie muséale paraît conditionné à son évaluation, à la possibilité de l'analyser dans le temps et de la comparer avec d'autres institutions similaires. L'évaluation des musées peut être externe, à savoir évaluée par un organisme extérieur. Ainsi, le *Netherlands Museums Association* a publié une évaluation financière des musées des Pays-Bas³⁵³. Ils en concluent que les musées étudiés « valent » entre € 3,5 et 6,4 millions. Cette évaluation a une méthodologie particulièrement intéressante puisqu'elle prend en considération les différentes valeurs muséales (la valeur liée à la collection, à l'éducation, à l'expérience ainsi que la valeur économique et la valeur relationnelle), et propose, à partir de ces valeurs, de quantifier la croissance de la prospérité. Ainsi, la croissance de la prospérité due à la visite du musée est quantifiée grâce aux dépenses des visiteurs annexes à la visite du musée (voyage, hôtel, restauration...). La croissance de la prospérité due à la possibilité de visiter le musée est quantifiée par les prix de l'immobilier en fonction de leur distance par rapport aux musées... Ainsi, le *Netherlands Museums Association* valorise économiquement ses musées grâce à des indicateurs qui intègrent la contribution du musée à l'éducation, au tourisme, à l'immobilier, et aux commerces. Cette valorisation des musées en termes de contribution à l'économie et à la transmission pourrait être complétée par des indices de performance liés à la contribution du musée aux oeuvres, grâce aux montants alloués à la recherche, à la conservation, et à la restauration des oeuvres.

Parallèlement à l'évaluation des contributions muséales se développe une évaluation interne des musées afin de comparer les résultats de performance entre les institutions

³⁵³ « More Than Worth It – the Social Significance of Museums », Avril 2011, DSP-groep pour le Netherlands Museums Association.

similaires et dans le temps. Au Royaume-Uni, le DCMS conditionne la subvention annuelle aux résultats du musée sur plusieurs critères d'évaluation interne (annexe 11). Les 16 musées³⁵⁴ financés par le DCMS doivent ainsi présenter dans leurs rapports d'activité les résultats de leur performance sur 19 indicateurs.

Nous proposons d'élargir cette recherche pour des professionnels des musées grâce à un cadre pratique d'évaluation interne d'une stratégie muséale. Cette évaluation n'a pas pour vocation à montrer que les musées sont voués à être des entreprises commerciales ou à avoir des stratégies compétitives mais à montrer qu'ils peuvent bénéficier d'une auto-évaluation rigoureuse dans une démarche de responsabilisation financière.

La liste d'indices de performance interne d'une stratégie muséale proposée se compose de cinq critères : la responsabilisation financière, le public, la gouvernance, l'innovation et l'ouverture de l'institution. Ces critères ont été élaborés à partir des indicateurs de performance proposés par le DCMS, des résultats de notre recherche et des exemples rencontrés la presse.

Tableau 1 : Proposition de cadre d'évaluation interne de la stratégie muséale

	Nature de l'évaluation	Unité de mesure	
		Quantitative	Qualitative
1. Modèle d'affaire			
	Montant des subventions publiques	Numéraire	
	Montant des dons des personnes et des entreprises privées (mécénat, partenariat)	Numéraire	
	Montant des ressources propres : billetterie, revenus lié à la valorisation du fonds de dotation, export d'activités, restaurants, boutiques et autres activités	Numéraire	

³⁵⁴ British Museum, Geffrye Museum, Horniman Museum, Imperial War Museum, National Gallery, National Maritime Museum, National Museums Liverpool, Science Museum Group, National Portrait Gallery, Natural History Museum, Royal Armouries, Sir John Soane's Museum, Tate Galleries, Tyne and Wear Museums, Victoria and Albert Museum, Wallace Collection. Source : "Sponsored Museums: Performance - Indicators 2013/14", février 2015, DCMS.

	Nature de l'évaluation	Unité de mesure	
	Montant du fonds de dotation	Numéraire	
	Innovation en terme de financement participatif		Description
	% de projets autosuffisants	Pourcentage	
2. Public			
	Nombre de visiteurs	Numéraire	
	Temps moyen passé dans le musée	Temps/visiteur	
	% de visiteurs locaux	Pourcentage	
	% de visiteurs nationaux	Pourcentage	
	% de visiteurs internationaux	Pourcentage	
	% des visiteurs locaux et nationaux issus de certains groupes ethniques	Pourcentage	
	Nombre de visiteurs qui considèrent avoir un handicap	Numéraire	
	Nombre de visiteurs aux expositions itinérantes nationales	Numéraire	
	Nombre de visiteurs aux expositions itinérantes internationales	Numéraire	
	Nombre de visiteurs sur le site web	Numéraire	
3. Gouvernance			
	Représentativité au sein du conseil d'administration		Représentation des métiers, des nationalités et des genres
	Transparence des données		Mise à disposition numérique de la collection du musée, des rapports d'activité et des budgets
4. Innovation			
	Pluridisciplinarité des projets		Description
	Collaboration avec des professionnels extérieurs à l'institution		Description
5. Ouverture à l'international			
	Prêts nationaux	Numéraire	
	Prêts internationaux	Numéraire	
	Expositions itinérantes nationales	Numéraire	
	Expositions itinérantes internationales	Numéraire	
	Autres activités internationales	Numéraire	

La première catégorie d'indices proposés permet d'évaluer le modèle d'affaires du musée et donc la responsabilité financière décrite dans notre travail de recherche. En effet, le montant des ressources propres, des subventions publiques et des dons financiers de la part d'entreprises et de personnes, permet d'analyser l'évolution des intrants et d'anticiper les évolutions. Par ailleurs, le montant du fonds de dotation du musée, si ce dernier existe, témoigne de la capacité de l'institution à être indépendant vis-à-vis des aléas des subventions publiques et des apports financiers des individus et des entreprises. Ces indicateurs permettent de pouvoir comparer les institutions de taille équivalente mais surtout permettrait au musée d'analyser simplement l'évolution de son modèle d'affaires. Par ailleurs, une description des actions innovantes, comme le financement participatif, destinées à augmenter les ressources propres, complète l'analyse du modèle d'affaire muséal. Le financement participatif (« *crowdfunding* ») est un appel aux dons des particuliers via une plateforme tierce ou le site internet de l'établissement. Par exemple, Le Louvre l'a utilisé six fois dans le cadre d'achats d'oeuvres d'art³⁵⁵. De nouvelles formes de financement participatif émergent : le don par sms, le don par paiement sans contact³⁵⁶ ou encore le don ludique. Ce dernier concilie la demande de financement et celle de divertissement pour les donateurs potentiels³⁵⁷. Le Centre des Monuments Nationaux a par exemple placé des *baby foots* dans ses monuments³⁵⁸ : l'euro demandé est directement reversé sous forme de don. Un autre exemple de don ludique est un *juke box* d'extraits de films : lorsqu'on introduit une pièce, on peut voir un extrait de film. Par ailleurs, le photographe JR a misé sur une promesse lors de la campagne de financement participatif de la rénovation du Panthéon. Si

³⁵⁵ Hadni Dounia, « Crowdfunding : une stratégie payante pour les musées », 10 octobre 2015, Les Echos. Lien : http://www.lesechos.fr/10/10/2015/lesechos.fr/021389158567_crowdfunding---une-strategie-payante-pour-les-musees.htm

³⁵⁶ Le paiement sans contact permet aux utilisateurs de réaliser des dons en passant leur carte de crédit devant un lecteur intégré.

³⁵⁷ Une première version du texte ci-après a fait l'objet d'une publication en ligne. Amsellem, Rebecca, « Les meilleures pratiques de mécénat » 8 février 2015, Medium.

³⁵⁸ Cet exemple et les exemples ci-après ont été mentionnées par Flavie Deprez, Directrice éditoriale et de la communication, Carenews et Mathieu Jubré, Responsable développement et marketing, MicroDON dans le cadre de la conférence « Culture Business », 4 et 5 février 2015.

un individu participait à la campagne, il aurait peut-être la chance de voir une photographie de son visage sur le Panthéon. Un autre exemple du financement participatif est le partenariat *cobranding*. Dans ce cadre, une institution et une marque collaborent pour lever des fonds pour l'institution. La startup MyAnnona, plateforme de financement participatif de projets créés par des femmes, a généralisé cette pratique. Du même ordre, la marque de voiture Jaguar a mis en place un partenariat avec une organisation humanitaire. Dès qu'une personne « aime » la page Facebook, l'organisation touchait un euro. Ces quelques exemples mettent en lumière la diversité des collaborations afin d'augmenter le financement participatif. Enfin, la nécessité de rentabilité de chaque nouveau projet entrepris au musée – comme au V&A – est un moyen d'analyser la prise en compte de la responsabilité financière.

La seconde catégorie d'indices proposée relève de la stratégie des publics. Cette seconde catégorie nous a été inspirée par les critères de performance proposés par le DCMS afin d'évaluer les musées anglais étudiés dans le cadre de mon séjour de recherche au V&A, mon observation participante au Musée des arts et métiers et plus particulièrement mon enquête portant sur les publics du musée (Amsellem, 2015). Si le nombre de visiteurs au musée, le pourcentage de visiteurs locaux, nationaux et internationaux, celui sur le site internet et celui qui considère avoir un handicap sont communs pour quantifier le public du musée³⁵⁹, évaluer le nombre de visiteurs issus de minorités ethniques est davantage sujet à controverse. En France, contrairement au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, les statistiques ethniques sont interdites par la loi « information et libertés » du 6 janvier 1978 : « Il est interdit de collecter ou de traiter des données à caractère personnel qui font apparaître, directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou l'appartenance syndicale des personnes, ou qui sont relatives à la santé ou à la vie sexuelle de celles-ci ». Elles font régulièrement l'objet de débats³⁶⁰. Plusieurs arguments sont proposés par les partisans de l'interdiction : de telles statistiques conduiraient à une fragmentation et à l'émergence de concurrences entre les

³⁵⁹ Rapports d'activité des musées interrogés dans le cadre du travail de recherche.

³⁶⁰ Laurent, Samuel. 22 septembre 2015, « L'interminable débat français sur les 'statistiques ethniques' », Le Monde.

« communautés », et elles ne seraient pas utiles³⁶¹. Néanmoins, ces informations permettraient de mettre en lumière la participation des différents groupes ethniques dans les activités du musée. Le DCMS a identifié quatre groupes ethniques prioritaires dans la politique des publics. Ces visiteurs locaux et nationaux font référence, pour le DCMS, aux catégories suivantes : asiatique ou anglo-asiatique (indien, pakistanais, bangladais ou un autre pays asiatique), noir ou anglo-noir (caribéen, africain ou toute autre origine noire), métisse (blanc et noir, blanc et asiatique, ou toute autre origine métisse), chinois ou autre groupe ethnique³⁶². Cette statistique est essentielle pour légitimer les stratégies des publics à destination de ces groupes ethniques. En effet, sans statistiques, les politiques ne peuvent être évaluées. Au delà des indicateurs relatifs aux publics proposés par le DCMS, nous proposons d'ajouter le nombre de visiteurs aux expositions itinérantes produite ou coproduite par l'institution, les visiteurs *extramuros*. Inclure ces deux indices permettrait de valoriser la stratégie d'internationalisation du musée et de légitimer l'export de ses compétences et de ses oeuvres. Par ailleurs, nous incluons un indice de performance portant sur le temps moyen passé par les visiteurs au musée. Cette idée a été proposée par Ralph Rugoff, directeur de Hayward Gallery à Londres³⁶³. Celui-ci privilégie le temps passé par les visiteurs au nombre de visiteurs : « si 20,000 personnes passent deux heures chacune dans l'exposition, cela [vaut] davantage que si 100,000 personnes passent seulement 20 minutes chacune »³⁶⁴. Ainsi, cette seconde catégorie d'indices aurait pour vocation d'analyser la politique des publics des musées et la prise en compte de l'ensemble de ses visiteurs.

³⁶¹ Roucaute, Delphine. 6 mai 2015. « Quatre questions sur les statistiques ethniques », Le Monde.

³⁶² « Performance Indicator Guidance - Museums & Galleries », 2008, DCMS. Lien : https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/256780/PI_Guidance_note.pdf

³⁶³ Pes, Javier, « Special Report : Visitor figures 2015 – The numbers game », avril 2016, The Art Newspaper.

³⁶⁴ Idem, p. IV. Citation originale : « If 20,000 people each spent two hours in a show, that's [worth] more than if 100,000 each spent only 20 minutes ».

Dans un troisième temps, la gouvernance des institutions pourrait être un moyen d'évaluer leurs performances grâce à deux indices : la représentativité au sein du conseil d'administration et la transparence des données. Les missions du conseil d'administration diffèrent selon la nature du modèle muséal. Elles peuvent intégrer la responsabilité financière de l'institution, la définition d'une stratégie à long terme pour l'institution, les membres peuvent apporter leur expertise en fonction de leur métier et contribuer à la levée de fonds (Kotler, Kotler, et Kotler, 2008). Ainsi, un conseil d'administration peut avoir des missions clés dans la stratégie muséale. La représentativité des membres au sein du conseil témoigne de l'ouverture de l'institution sur les enjeux muséaux. Le conseil d'administration pourrait inclure des artistes, des experts, des universitaires, des politiques ainsi que des femmes et hommes d'affaires, des influenceurs du monde numérique afin que la vision portée par le musée soit la plus représentative possible. Le conseil d'administration pourrait également être paritaire et inclure des personnes d'âges variés et de nationalités différentes. De plus, les musées, comme les administrations françaises, ont longtemps fonctionné dans la culture du secret et ce, malgré la valeur constitutionnelle de la transparence³⁶⁵. L'article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 août 1789 mentionne en effet que « la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »³⁶⁶. La transparence des musées pourrait faire intervenir la mise à disposition numérique de la collection du musée (s'il en a une) des rapports d'activité, et des budgets.

Au cours de nos entretiens, nous avons pu observer l'importance de la culture de la créativité et de l'innovation au sein des institutions muséales. Mesurer l'innovation au sein d'institution n'est pas chose facile. Nous proposons d'inclure deux indices qui pourraient permettre d'évaluer l'évolution de ces innovations : les collaborations avec les personnes extérieures et la pluridisciplinarité des projets. Favoriser la créativité au sein de son personnel implique de multiplier les collaborations avec les personnes externes au musée (Frey et Meier, 2003). Ainsi, mettre en avant les collaborations avec des artistes, des

³⁶⁵ « Comment améliorer la transparence de l'administration », 19 août 2013, www.vie-publique.fr.

³⁶⁶ Idem.

curateurs externes à l'institution permettrait de valoriser les modes de collaboration innovants. Par ailleurs, la pluridisciplinarité au musée pourrait être un moyen de réinventer l'institution muséale. En invitant des danseurs à dialoguer avec des collections, ces derniers pourraient se considérer comme de nouveaux médiateurs. Le projet « Dancing Museums », financé par Europe Créative, implique cinq troupes de danses amenées à faire des résidences dans huit musées dont le Louvre, le Mac Val et The National Gallery. Le « Hip Hop Guide to the Metropolitan Museum of Art » au MoMA est un autre exemple de projet interdisciplinaire créé par Regina Flores Mir³⁶⁷. Cet audioguide associe des paroles de chansons de hip hop (à partir de la base de données « Genius ») avec des oeuvres de la collection du Met. Ce projet a été créé dans le cadre du Met Media Lab, une structure au sein du musée chargé d'étudier l'impact des nouvelles technologies sur l'expérience du visiteur³⁶⁸. De nouvelles médiations pluridisciplinaires font l'objet d'une analyse dans plusieurs articles de la revue Cahiers d'Histoire du Cnam dans un numéro consacré aux musées scientifiques et techniques, que j'ai codirigée (Amsellem, Chambaud, et Poulot, 2016). Gaëlle Crenn, chercheuse en information et communication, décrit les « After » du Musée des Beaux Arts de Montréal dans les années 1990 qui proposaient des programmations musicales au sein du musée, ainsi que les « Jurassic Lounge » de Australian Museum de Sidney qui ont lieu les mardis après la fermeture du musée et qui proposent « un ensemble d'activités comprenant les visites d'expositions, les conférences, des démonstrations opérées par les personnels du musée, ainsi qu'un ensemble, chaque fois renouvelé, de performances et de spectacles : des concerts de musique folk et pop, de la danse, de la création artistique en direct, du *body painting*, etc. » (Crenn, 2016, p.22). Florence Riou, chercheuse spécialisée dans le cinéma scientifique, décrit l'exemple du Musée National de l'Histoire de l'Immigration (Riou 2016). Celui-ci réalise des films composés d'interviews d'immigrés et de films d'artistes contemporaines pour « illustrer une idée » ou « montrer la réalité » (p. 62). Combiner art contemporain et ethnologie permet,

³⁶⁷ Site Internet de la créatrice. Lien : <http://www.reginafloresmir.com/the-hip-hop-project/>

³⁶⁸ Site Internet du Met. Lien : <http://www.metmuseum.org/about-the-met/office-of-the-director/digital-department/medialab>

selon l’auteure, de transmettre le « patrimoine immatériel de l’immigration et de « recueillir la ‘mémoire vivante’ » (p. 62).

Nous proposons également d’intégrer l’ouverture du musée dans les indices de performance muséaux. Si nous avons démontré que les musées sont inégaux face aux stratégies d’internationalisation, les rapports avec les autres institutions témoignent d’une volonté d’ouverture de la part de l’institution. La stratégie d’ouverture du musée pourrait être évaluée sur la base de la stratégie d’ouverture aux institutions nationales avec le nombre de prêts nationaux et celui d’expositions itinérantes nationales. La stratégie d’internationalisation pourrait être évaluée à l’aune du nombre de prêts et d’expositions internationales à l’international, la description des activités internationales de l’institution. Enfin, nous proposons d’ajouter le nombre d’employés ayant une nationalité étrangère. En effet, cet indice reflèterait l’attractivité du musée pour les professionnels des musées.

Les stratégies d'internationalisation permettent de penser l'évaluation des stratégies muséales au-delà de la question du marché international des musées. Ce cadre d'évaluation interne de la stratégie muséale a pour objectif de souligner que l'internationalisation n'est qu'une possibilité de développement pour l'institution. L'étude de l'ensemble de ces éléments permettrait de comprendre les possibilités de développement des stratégies muséales et de définir, pour les professionnels, des domaines prioritaires. Un champ de recherche stratégique s'ouvre ainsi autour de l'évaluation des stratégies muséales – qui vont au delà des stratégies d'internationalisation – et des implications possibles pour l'institution.

Index

A

ACM, 20, 21, 23, 29, 31, 59, 64, 68, 69, 70, 79, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 109, 110, 117, 199, 201, 203, 211, 231, 232, 238, 253, 254, 274, 289
Analyse des correspondances multiples. *Voir* ACM, *Voir* ACM
artisans. *Voir* Musée "artisan"

B

billetterie, 22, 124, 140, 156, 157, 158, 162, 165, 171, 194, 225, 256, 258, 263, 310, 334
budget, 53, 96, 99, 101, 104, 114, 115, 128, 137, 139, 143, 147, 148, 149, 151, 152, 155, 156, 158, 159, 161, 162, 190, 193, 223, 227, 229, 236, 239, 256, 275, 277, 307

C

Cnam, 7, 229, 230, 240, 250, 254, 269, 310, 312, 317, 319, 326
conseil d'administration, 127, 133, 134, 141, 143, 155, 184, 206, 256, 261, 268
conservateurs. *Voir* Musée "conservateur"

D

diplomatie, 18, 32, 35, 37, 38, 40, 41, 64, 65, 81, 82, 172, 173, 176, 189, 202, 212, 238, 327
donations privées, 22, 142, 148, 149, 164, 334

E

économie de troc, 21, 23, 30, 81, 84, 86, 89, 90, 110, 117, 118, 201, 202, 211, 219, 221, 232, 234, 239, 253, 260
économie monétaire, 21, 23, 30, 74, 81, 82, 84, 86, 88, 110, 117, 118, 201, 202, 211, 212, 221, 252, 253, 259
élite, 23, 79, 81, 116, 199, 201, 202, 203, 209, 211, 221, 226, 260
élites. *Voir* Musée "élite"

entrepreneurs conservateurs, 21, 22, 30, 76, 79, 82, 83, 84, 86, 90, 106, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 199, 232, 259, 260, 334
entrepreneurs innovateurs, 21, 22, 29, 30, 68, 79, 81, 82, 84, 86, 87, 92, 93, 100, 106, 110, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 199, 230, 231, 252, 254, 259, 334
exposition diplomatique, 237
expositions internationales, 18, 28, 32, 35, 43, 46, 48, 65, 74, 81, 92, 93, 94, 101, 110, 114, 115, 118, 178, 179, 215, 217, 218, 237, 238, 239, 270
externalités, 16, 22, 145, 146, 173, 188, 195, 256, 257

F

financement participatif, 264, 265
freemium, 22, 174, 175, 187, 194, 257

G

gouvernance, 9, 22, 51, 121, 124, 125, 127, 128, 129, 132, 134, 136, 137, 138, 141, 144, 164, 184, 192, 193, 202, 206, 239, 255, 257, 260, 261, 263, 268, 334
groupe Bizot, 43, 44, 175, 177, 178, 181, 220
Guggenheim Bilbao, 11, 27, 97, 111

I

ICOM, 12, 28, 57, 60, 89, 90, 123, 125, 129, 130, 131, 132, 163, 168, 169, 187, 236, 246, 247, 261
impact économique, 130, 145, 146, 256
indépendance financière, 124, 138, 258

L

Louvre Abu Dhabi, 11, 19, 27, 41, 62, 81, 111, 183, 190, 255, 284, 291
Louvre Abu Dhabi, 140

M

mécénat, 14, 28, 136, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 185, 186, 191, 208, 254, 256, 263, 265

modèle affranchi, 22, 125, 136, 140, 141, 144, 145,
160, 164, 189, 194, 224, 225, 253, 256, 258, 334

modèle d'affaires, 14, 15, 23, 50, 54, 56, 123, 124, 125,
127, 129, 130, 134, 137, 140, 142, 148, 175, 178,
181, 187, 188, 192, 199, 201, 202, 203, 204, 222,
224, 229, 253, 254, 255, 258, 265

modèle dépendant, 22, 125, 136, 137, 138, 144, 145,
160, 164, 187, 188, 189, 194, 229, 256, 257, 334

modèle distributif, 22, 174, 178, 181, 183, 187, 190,
194, 257

modèle du financement externe, 22, 185, 187

modèle mixte, 22, 125, 128, 136, 142, 144, 145, 160,
164, 191, 194, 204, 206, 222, 224, 253, 256, 257,
334

musée, 11, 12, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 27, 33, 36,
38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52,
54, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 69, 72, 74, 79, 81, 83,
84, 86, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100,
101, 102, 103, 104, 105, 110, 111, 113, 115, 116,
118, 124, 125, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133,
136, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146, 147,
148, 151, 152, 153, 155, 157, 158, 159, 160, 162,
163, 164, 165, 167, 168, 169, 171, 174, 177, 178,
179, 180, 181, 183, 185, 187, 188, 189, 190, 191,
192, 193, 194, 195, 199, 201, 202, 203, 204, 206,
207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 216, 218, 219,
220, 221, 222, 225, 226, 227, 229, 230, 231, 232,
233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243,
244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253,
254, 256, 257, 258, 260, 261, 262, 263, 264, 265,
266, 268, 270, 310, 311, 312, 313, 314, 319, 321,
323, 324, 326, 328

Musée des Arts et Métiers, 21, 45, 58, 82, 92, 233, 244

Musée du Louvre, 51, 58, 92, 113, 159, 160, 285, 293,
294

musées-entreprises, 149, 152

Museums Association, 35, 41, 161, 253, 262

mutualisation, 14, 22, 64, 65, 74, 88, 116, 172, 174,
178, 179, 180, 181, 187, 191, 194, 257

O

oligopole à frange, 22, 107, 110, 116

P

patrimoniale. *Voir* Stratégie patrimoniale

public international, 18, 203, 226, 240, 243, 244, 245,
249, 254, 260

R

rentabilité économique. *Voir* Stratégie de rentabilité
économique

responsabilité financière, 13, 124, 171, 174, 194, 265,
268

ressources propres, 22, 123, 124, 134, 136, 137, 138,
139, 140, 142, 146, 156, 165, 178, 189, 190, 191,
222, 223, 224, 225, 230, 256, 258, 263, 265

revenus, 13, 16, 22, 32, 41, 46, 53, 65, 67, 72, 74, 75,
79, 83, 88, 93, 96, 115, 123, 125, 129, 136, 137,
138, 142, 147, 149, 152, 155, 162, 169, 170, 172,
173, 190, 192, 194, 204, 205, 208, 214, 215, 223,
224, 225, 236, 254, 256, 257, 259, 263

S

stratégie d'attraction, 199, 230, 232, 240, 246, 260

stratégie de rentabilité économique, 21, 30, 68, 75, 86,
87, 88, 89, 91, 92, 95, 100, 102, 106, 117, 118, 202,
209, 210, 214, 231, 232, 259, 334

stratégie patrimoniale, 21, 30, 68, 86, 87, 89, 91, 106,
112, 117, 118, 199, 201, 202, 209, 210, 211, 215,
221, 232, 234, 238, 240, 254, 259, 291, 334

stratégies d'internationalisation, 1, 9, 14, 16, 21, 27,
29, 30, 42, 51, 63, 68, 86, 87, 91, 106, 168, 169,
171, 194, 199, 257, 259, 262, 270, 274, 289, 324,
334

subventions publiques, 22, 123, 124, 134, 135, 137,
139, 141, 142, 143, 145, 147, 151, 161, 163, 164,
188, 191, 222, 256, 263, 265, 334

T

transactions, 15, 20, 21, 29, 30, 31, 42, 63, 67, 73, 75,
76, 79, 83, 87, 88, 90, 109, 110, 111, 112, 176, 177,
182, 185, 212, 234, 260, 323

typologie de musées, 199

U

UNESCO, 13, 28, 37, 57, 193, 258, 320, 328

usages, 22, 29, 124, 167, 168, 169, 171, 174, 188, 325

V

V&A. *Voir* Victoria & Albert Museum

valeur d'influence, 22, 172, 174, 188, 189, 194

valeur patrimoniale, 22, 171, 172, 174, 189, 257

valeurs d'usage, 124, 125, 165, 167, 168, 171, 187,
188

Victoria & Albert Museum, 6, 9, 11, 21, 23, 59, 60, 92,

99, 105, 114, 124, 142, 173, 195, 197, 199, 201,

211, 224, 250, 295, 318, 334

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire « Museums go international - survey for a PhD thesis » **(en anglais)**

Annexe 2 - Musées et personnes ayant répondu à l'enquête « Museums go international »

Annexe 3 – Sources des données complétées

Annexe 4 Coordonnées des modalités et contributions à l'inertie des deux premiers axes de l'ACM relatifs aux stratégies d'internationalisation des musées

Annexe 5 Coordonnées des individus représentés

Annexe 6 Liste descriptive des rapports d'activité analysés

Annexe 7 102 prêts du V&A à des expositions au Royaume-Uni et à l'international entre 1970 aux années 1950

Annexe 8 Questions des entretiens avec les responsables du V&A

Annexe 9 : Modèle des protocoles d'entente (Memoranda of Understanding) internationaux du V&A (en anglais)

Annexe 10 Enquête des publics : Méthodologie, protocole et questionnaire

Annexe 11 Indicateurs de performance du V&A en accord avec le DCMS (2012-2014)

Annexe 1 : Questionnaire « Museums go international - survey for a PhD thesis » (en anglais)

The goal of this questionnaire is to nourish a PhD thesis on the international strategies among museums. Internationalization can define an action that involves a partner based in another country. Public and private budget cuts, state withdrawal from the cultural field, and increasing production costs, put pressure on museums to integrate economic issues into their development models. And internationalization may be a response to this economic responsibility.

Professionals may rely on this research program to overcome cut subsidies and to frame international development. Outside the museum field, this research program seeks to legitimize internationalization strategies among art organizations, increase their earned incomes, and spread an innovative business model for industries dedicated to the arts.

There is a non-disclosure clause related to this questionnaire.

The question mark (?) symbol defines some of the terms employed.

This survey can also be done by phone. Please send me an email with your availabilities rebeccaamsellem@gmail.com If you enter your email, I will send you the results of this questionnaire.

If more than one person is needed to fill up this questionnaire among your organization, please send me an email, rebeccaamsellem@gmail.com

Thank you very much.

Rebecca Amsellem, PhD candidate.

* Required

General information

*Name of the organization **

Name of the President or Director of the organization

*Name and function of the interviewee **

Email

It will only be used within the purposes of this questionnaire. It will not be associated with your responses.

*Would you like to be mentioned as the interviewee in the article? **

Yes / No

*Would you like your organization to be mentioned? **

Yes / No

Characteristics of the museum

Year of creation of the museum

Legal status (multiple replies possible)

- Directly managed by the national government
- Directly managed by the local authority
- Public non-profit organization
- Private non-profit organization
- Autonomous public organization
- For-profit company
- Other:

What is the focus of the collection?

- Fine arts
- Modern or contemporary art
- Science, natural history, technology (cars, fashion, toys, etc.)
- Ethnography (folk/traditional arts, local arts and crafts, industry, natural environment, etc.)
- Other:

What is the total number of staff positions (annual full-time equivalents)?

0-10/ 11-50 / 51-100 / 101-200 / More than 200

How many items - paintings, sculptures, drawings, prints, illustrated books, photographs, architectural models, design objects, scientific specimen, historical objects or other items - do you own in total?

What other tangible assets (building, land...) do you manage?

What has been the total budget of operating expenses in 2012?

What has been the total budget of operating expenses in 2007?

What has been the total of revenue amount in 2012?

What has been the total of revenue amount in 2007?

What has been the number of visitors in 2012?

What has been the number of visitors in 2007?

2. Why go international?

What and when was the first international project of the museum? (if you do not know it, thank you for telling it)

A project can be defined as international when at least one partner is from a different country.

Why did your organization go international? (multiple replies possible)

- Economic reasons – pooling of costs
- Economic reasons – raise of incomes
- Artistic or scientific reasons
- Raise of the audience
- To do like other major museums
- Cultural diplomacy
- Other:

What are the international projects you partner with these last three years? Thank your for specify, if possible, the name of the projects, the goal, the date and the partners involved.

How do you evaluate the success of an international strategy?

Do you have specific expenses related to internationalization ?

Yes / No *If you do, please specify items and amounts*

Do you have specific incomes related to internationalization?

Yes / No *If you do, please specify items and amounts*

3.1 Stages of internationalization - Lending artefacts and artworks

Do you lend or exchange artefacts to other organizations?

Yes / No

If you do, what are the main characteristics (multiple replies possible) ?

- At a national scale
- At an international scale
- Charged
- Free
- Free (with administration fees)
- Exchange with another item

- Small restoration of the work

Is there any conditions regarding the project, cultural, artistic, financial or tangible warranties...?

Do you have any specific revenues related to loans of items ?

Yes / No If you do, please indicate the amount

3.2 Stages of internationalization - Superstar and major artworks and items

We study the existence of a new concept, developing the theory of superstar museums (Frey and Meir, 2001). Superstar artworks are extremely famous items renowned internationally. They are the subject of a major attraction from the public. Their exhibit tends to be more ephemeral and spectacular: they are at the core of an exhibition and stands alongside minor works or technological productions (videos, mocks up...).

Do you own superstar artworks / items

Yes / No If so, what are they?

If you do not own this kind of items, please go to questions 3.3.

Do they motivate the venue of the visitor ?

Yes / No

Do you lend them to international museums?

- Often
- Rarely
- Never

Have you already produced an exhibition dedicated to one artwork / item?

Yes / No If so, please specify

3.3 Stages of internationalization - International circulating exhibitions

Do you produce international exhibitions ?

Yes / No

If you do, what are the characteristics of the international exhibitions you organized the last three years (Name / Date / Type / partners / Pros and/or Cons)?

Types of international exhibitions: Co-production stands for a partnership between two or more art organizations which purpose is to create from its scientific conception an exhibition with divided cost items. - Co-realization is a co-production with the specifics that scientific conception is only done by one museum and other partners pay him a « scientific fee ». - When a museum creates an exhibition that is to be sold to international organizations, it is an export model.

Do you have any specific revenues related to international circulating exhibitions?

Yes / No If you do, what are they?

3.4 Stages of internationalization - Savoir-faire

*What savoir-faire of your museum are you making circulate at the international level ?
(multiple replies possible)*

- Curating
- Restoration
- Museography
- Researches
- Franchise
- Other:

Under which legal frame this circulation is being hold?

- Contract
- Informal
- Free
- Charged

If circulating savoir-faire is charged, how much is the revenue related to it in 2012 ?

3.5 Stages of internationalization - Publications and copyright

Do you earn any revenue from publications and copyright at the national scale?

Yes / No

Do you earn any revenue from publications and copyright at the international scale?

Yes / No

What kind of revenue is it? (multiple replies possible)

- No Fees
- Sales Fees
- Copyright Fees
- Administration Fees
- Other:

If « Publications and copyright » at an international scale are charged, how much is the revenue related to it in 2012 ?

3.6 Stages of internationalization - Brand

How do you valorize your brand?

- Logo

- Reputation
- Mission (baseline)
- Experience of the public in the museum
- Being present on the international scale
- We do not valorize our brand
- Other:

How are you developing an international brand strategy?

Have you ever sold your brand to another institution?

Yes / No

What other intangible heritage does your museum have?

- Brand
- Savoir-Faire
- Research
- Education program
- Patents
- Reputation
- Other:

4. Internationalization assessment

As a conclusion, what are the effects of internationalization? (multiple replies possible)

- Pooling of costs, less expenses
- Artistic and scientific improvement
- To be linked in with major museums
- Raise of incomes
- Raise of audience
- Cultural diplomacy
- Loss of a part of my public
- Homogenization of culture
- Raise of costs
- Difficult to control the costs
- Difficult to assess the revenues
- Other:

What are the externalities of internationalization? (multiple replies possible)

- Specialization of the museum in one specific skill
- Recruitment of new agents

○ Other:

Have your organization ever measured the effects and/or externalities related to internationalization?

Yes / No

Thank you deeply for your precious contribution. I will keep you posted about the further steps of the PhD thesis. Meanwhile, if you have any comments on this questionnaire or the subject in general, please share it with me.

Annexe 2 - Musées et personnes ayant répondu à l'enquête « Museums go international »

Seules les personnes et/ou les musées ayant accepté d'être cités sont mentionnées ci-après.

Nom de l'organisation	Nom du président ou du directeur de l'organisation	Nom et fonction de la personne interrogée
Berlinische Galerie	Dr. Thomas Köhler	Dr. Robert Knappe, Director of Administration
British Museum	Neil MacGregor	David Francis. Interpretation Officer
Center for Fine Arts Brussels (BOZAR)	Paul Dujardin	
Centre Pompidou (Direct interview)	Alain Seban	Alexandre Colliex, manager of international development
Croatian maritime museum Split	Stjepan Lozo	
Galleria degli Uffizi	2.4. Antonio Natali	
Galleria Nazionale de arte Moderna	Matilde Amaturro	Matilde Amaturro
Gradski muzej Novalja	Vesna Denona	headmaster
Gradski muzej Vinkovci	Dajijel Petković	Anita Rapan Papeša, kustos
Hermitage Amsterdam	Cathelijne Broers	Marlies Kleiterp, Head of the exhibitions department
kestnergesellschaft	Dr. Veit Görner	Meyer - Finance
Louvre Abu Dhabi géré par Agence France Museum	Manuel Rabate	Manuel Rabate, Director general
Macro - Museo d'arte Contemporanea di Roma	Giovanna Alberta Campitelli	
MAXXI	Giovanna Melandri	Hou Hanru, director
Musée Carnavalet	Mme Valérie Guillaume	
Musée d'art et d'histoire	Jean-Yves Marin	Jean-Yves Marin

Musée d'art moderne de la Ville de Paris	Fabrice Hergott	Lucie Marinier secrétaire générale (administrator)
Musée de l'Annonciade	Jean-Paul Monery	Jean-Paul Monery, conservateur en chef
Musée départemental Matisse	Carrie Pilto	Carrie Pilto
Musée des arts et métiers	Serge Chambaud	Serge Chambaud
Musée des Beaux-Arts de Bordeaux	Sophie Barthélémy	Serge Fernandez Documentaliste
Musée des beaux-arts de Montréal	Brian Levitt	
Musée des beaux-Arts de Nancy	Charles Villeneuve de Janti	
Musée du Louvre	Jean-Luc Martinez	Anne Krebs, chef du service Études et recherches
Musée Picasso Paris	Anne Baldassari	
Museo Davanzati	Dr.ssa Brunella Teodori	Dr.ssa Brunella Teodori Il Direttore del Museo di Palazzo Davanzati
Museo Galileo-Istituto e Museo di Storia della Scienza	Paolo Galluzzi	
Museo Macro - museo arte contemporanea roma	Giovanna Alberta Campitelli	
Museo Marini	Alberto Salvadori	Alberto Salvadori
Museum d'histoire naturelle de Toulouse	Francis Duranthon	Francis Duranthon
Museum of Byzantine Culture	Agathoniki Tsilipakou	
Museum of the Royal Tombs of Aigai	Dr Angeliki Kottaridi	Katerina Nikolaidou, Archaeologist - Museologist
Museum Plantin-Moretus/Print Room	Iris Kockelbergh	
Museummedia	Roger Busschots	Roger Busschots

Palazzo Strozzi	James Bradburne	James Bradburne
Rijksmuseum	Wim Pijbes, Taco Dibbits, Erik van Ginkel	Tim Zeedijk, Head of Exhibitions
Rousse Regional Museum of History	Assoc. Prof. Nikolay Nenov, PhD	
Science Museum	Ian Blatchford	Laura Frampton, Partnerships Manager
Staatliche Kunsthalle Karlsruhe	Prof. Dr. Pia Mueller-Tamm	Otmar Boehmer, Managing Director
The New Church (De Nieuwe Kerk)	Cathelijne Broers	Marlies Kleiterp, Head of the exhibitions department.
Van Gogh Museum	Axel Rüger	Edwin Becker, Chief curator of Exhibitions.
Vinkovci Municipal Museum	Danijel Petkovic, director	Hrvoje Vulic, curator
Virginia Museum of Fine Arts	Alex Nyerges, Director and CEO	Alex Nyerges
Zuiderzee Museum	Stephan Warnik	Kris Callens, Head of Collections & Presentations

Annexe 3 – Sources des données complétées

Musée	Information	Sources
Amsterdam Museum	Nombre de visiteurs en 2012	Musea doen het goed: aantal bezoekers in 2013 fors gestegen, NRC, 27 décembre 2013, vu le 28 mars 2015
Galleria Nazionale de arte Moderna	Nombre d'objets dans la collection	La GNAM: la Galleria Nazionale d'Arte Moderna, ezrome.it, 20 novembre 2014, vue le 28 mars 2015
Gradski muzej Novalja	Nombre de visiteurs en 2012	Rapport annuel, Gradski muzej Novalja, 2013
Musée Carnavalet	Nombre de visiteurs en 2012	Enquête de fréquentation culturelle 2012, Office du Tourisme et des Congrès de Paris, 2013
Musée de l'Annonciade	Nombre de visiteurs en 2012	Fréquentation Touristique 2011 - 2012 PAYS DES MAURES dans le Golfe de Saint-Tropez/Pays des Maures
Musée des Beaux-Arts de Bordeaux	Nombre de visiteurs en 2012	Les chiffres clés 2012 du tourisme en Aquitaine, Comité régional du Tourisme Aquitaine, 2012
Musée Picasso	Nombre de visiteurs en 2008 (fermé pour rénovation en 2012)	Paris, Fréquentation des musées de France 2009, DEPS
Museo Davanzati	Nombre de visiteurs en 2011	I visitatori dei musei italiani nel 2011 - Il Giornale dell'Arte
Museum of the Royal Tombs of Aigai	Nombre d'objets dans la collection	Page Wikipedia en grecque « Vergina », vue le 28 mars 2015
Muzej Općine Jelsa	Nombre de visiteurs en 2012	Rapport annuel, Muzej Općine Jelsa, 2013
Vinkovci Municipal Museum	Nombre de visiteurs en 2012	Rapport annuel, Vinkovci Municipal Museum, 2013
Vitra Design Museum	Nombre de visiteurs en 2012	Erstmals mehr als 100 000 Besucher, Badische Zeitung, 15 janvier 2013, vue le 28 mars 2015 -

Annexe 4 Coordonnées des modalités et contributions à l'inertie des deux premiers axes de l'ACM relatifs aux stratégies d'internationalisation des musées

Categories	overall			dimension_1			dimension_2		
	mass	quality	%inert	coord	sqcorr	contrib	coord	sqcorr	contrib
RaisonArti~e									
RaisonArti~n	0.010	0.719	0.036	2.002	0.591	0.039	1.625	0.128	0.025
RaisonArti~i	0.049	0.719	0.007	-0.392	0.591	0.008	-0.318	0.128	0.005
RaisonAugm~s									
RaisonAugm~n	0.039	0.858	0.035	-1.172	0.838	0.053	-0.317	0.020	0.004
RaisonAugm~i	0.020	0.858	0.065	2.220	0.838	0.100	0.601	0.020	0.007
RaisonMutu~n									
RaisonMutu~n	0.040	0.848	0.022	-0.900	0.800	0.032	-0.388	0.049	0.006
RaisonMutu~i	0.019	0.848	0.045	1.850	0.800	0.066	0.797	0.049	0.012
RaisonAugm~c									
RaisonAugm~n	0.032	0.035	0.005	-0.060	0.012	0.000	-0.142	0.022	0.001
RaisonAugm~i	0.027	0.035	0.006	0.072	0.012	0.000	0.171	0.022	0.001
RaisonDipl~e									
RaisonDipl~n	0.022	0.683	0.010	-0.425	0.213	0.004	1.100	0.470	0.027
RaisonDipl~i	0.036	0.683	0.006	0.262	0.213	0.003	-0.679	0.470	0.017
RaisonCopier									
RaisonCopi~n	0.049	0.485	0.006	-0.002	0.000	0.000	0.595	0.485	0.017
RaisonCopi~i	0.010	0.485	0.033	0.011	0.000	0.000	-3.042	0.485	0.089
Dépenses									
Dépenses-Non	0.032	0.809	0.042	-1.245	0.641	0.050	-1.113	0.168	0.040
Dépenses-Oui	0.027	0.809	0.051	1.494	0.641	0.060	1.336	0.168	0.048
Revenus									
Revenus-Non	0.030	0.812	0.050	-1.451	0.692	0.063	-1.057	0.120	0.033
Revenus-Oui	0.029	0.812	0.052	1.505	0.692	0.065	1.097	0.120	0.035
Prêts									
Prêts-Non	0.015	0.204	0.013	-0.497	0.157	0.004	-0.474	0.047	0.003
Prêts-Oui	0.044	0.204	0.004	0.170	0.157	0.001	0.162	0.047	0.001
Expositions									
Exposition~n	0.016	0.797	0.049	-2.040	0.744	0.067	-0.948	0.053	0.014
Exposition~i	0.043	0.797	0.018	0.765	0.744	0.025	0.355	0.053	0.005
Commissariat									
Commissari~n	0.019	0.668	0.041	-1.601	0.667	0.049	-0.104	0.001	0.000
Commissari~i	0.040	0.668	0.020	0.779	0.667	0.024	0.051	0.001	0.000
Muséographie									
Muséograph~n	0.031	0.628	0.017	-0.771	0.604	0.018	0.266	0.024	0.002
Muséograph~i	0.028	0.628	0.019	0.860	0.604	0.021	-0.297	0.024	0.002

Restauration									
Restauration~n	0.033	0.763	0.021	-0.475	0.193	0.007	1.425	0.570	0.067
Restauration~i	0.026	0.763	0.027	0.613	0.193	0.010	-1.840	0.570	0.087
Recherche									
Recherche~n	0.020	0.491	0.038	-0.669	0.132	0.009	1.923	0.358	0.075
Recherche~i	0.039	0.491	0.020	0.353	0.132	0.005	-1.015	0.358	0.040
Contrat									
Contrat~Non	0.027	0.624	0.042	-0.808	0.227	0.017	1.866	0.397	0.093
Contrat~Oui	0.032	0.624	0.035	0.674	0.227	0.015	-1.555	0.397	0.078
Franchise									
Franchise~n	0.053	0.808	0.007	-0.414	0.696	0.009	0.290	0.112	0.004
Franchise~i	0.005	0.808	0.072	4.140	0.696	0.092	-2.898	0.112	0.045
Monétarisé									
Monétarisé~n	0.046	0.789	0.019	-0.636	0.548	0.019	0.736	0.241	0.025
Monétarisé~i	0.013	0.789	0.067	2.278	0.548	0.067	-2.638	0.241	0.089
année									
1900<Cr~1970	0.309	0.133	0.713	-0.717	0.122		0.373	0.011	
Créatio~1900	0.291	0.133	0.641	0.721	0.129		0.217	0.004	
Créatio~1970	0.400	0.022	0.667	0.029	0.000		-0.446	0.021	
statut									
Public	0.327	0.465	0.704	-1.351	0.464		-0.101	0.001	
Privé	0.236	0.061	0.733	-0.586	0.060		-0.076	0.000	
Autonome	0.436	0.632	0.670	1.330	0.630		0.117	0.002	
staff									
Staff>200	0.218	1.450	0.746	2.992	1.432		-0.600	0.019	
51<Staff<200	0.400	0.214	0.685	0.158	0.008		1.403	0.206	
Staff<50	0.382	1.113	0.738	-1.875	0.995		-1.127	0.118	
visiteurs									
Visiteurs>1M	0.236	1.683	0.732	3.082	1.678		-0.303	0.005	
0,1M>Visi~1M	0.418	0.262	0.717	-0.153	0.007		1.560	0.255	
Visiteurs~1M	0.345	1.187	0.736	-1.923	0.949		-1.681	0.238	

supplementary variables: année statut staff visiteurs

Annexe 5 Coordonnées des individus représentés

NB : Afin que les musées ayant une stratégie patrimoniale ait une coordonnée positive, nous avons modifié les coordonnées des individus sur l'axe 2. Les coordonnées positives ont été modifiées en coordonnées négatives et vice versa.

Musée	Axe 1	Axe 2
Berlinische Galerie	-.8182416	.6601328
British Museum	1.93368	.1911731
Center for Fine Arts Brussels (BOZAR)	-.0378889	-.8078877
Centre Pompidou	2.241611	-.2667474
Croatian maritime museum Split	-1.470331	-.1553648
Friends of Marsh Mill	-1.277807	-.3561634
Galleria Nazionale de arte Moderna	-.4035002	-1.159262
Galleria degli Uffizi	.7314342	-.2509427
Gradski muzej Novalja	-.8157314	1.02687
Hermitage Amsterdam	.6587251	-1.709253
Historical Museum Basel	.967581	-1.740183
Kestnergesellschaft	-1.256678	.0879662
Louvre Abu Dhabi géré par Agence France Museum	1.776975	1.799196
MAXXI	-.6553435	.1407051

Musée	Axe 1	Axe 2
Macro - Museo d'arte Contemporanea di Roma	-.7611967	.1793987
Museo Davanzati	-.5823278	1.40847
Museo Galileo-Istituto e Museo di Storia della Scienza	-.3633957	.4963576
Museo Marini	-.4150891	.8592477
Museum Plantin-Moretus/Print Room	-.8602154	.212829
Museum d'histoire naturelle de Toulouse	.1815014	-1.705523
Museum of Byzantine Culture	-.2991275	1.432485
Museum of the Royal Tombs of Aigai	-.3959416	.7300172
Museummedia	-.7167469	.6942626
Musée Carnavalet	-1.354724	-.7050757
Musée Picasso Paris	1.052788	-.4521503
Musée d'art et d'histoire	.8751168	.758116
Musée d'art moderne de la Ville de Paris	.5205982	-1.843627
Musée de l'Annonciade	-.9707965	-.8251342
Musée de l'Elysée	.8566813	-.1853241
Musée des arts et métiers	.2314813	-1.569782
Musée des Beaux-Arts de Bordeaux	.0583987	2.153687
Musée des beaux-Arts de Nancy	-1.30861	.3621577

Musée des beaux-arts de Montréal	.2583781	.8925592
Musée du Louvre	1.916381	.981505
Musée	Axe 1	Axe 2
Musée départemental Matisse	.3253212	-1.035346
Muzej op?ine Jelsa	-1.467821	.211372
National Galleries of Scotland	.3603148	1.092251
Palazzo Strozzi	.1837243	-.3764841
Panasonic Shiodome Museum	-.5688206	.4109309
Rijksmuseum	.759676	-.0881342
Rousse Regional Museum of History	-.6534518	.4903518
Science Museum	1.566555	-.3213953
Serlachius Museums	-.7288774	.445778
The New Church (De Nieuwe Kerk)	.0262538	-.9319961
V&A	2.222533	.9228573
Van Gogh Museum	1.506543	2.174354
Vinkovci Municipal Museum	-.777678	-.856661
Virginia Museum of Fine Arts	-.6788487	-.4694818
Zuiderzee Museum	-1.332115	-.2480292

Annexe 6 Liste descriptive des rapports d'activité analysés

	Disponibilité en anglais ou en français	Note
Berlinische Galerie, Berlin, Allemagne	Non	
British Museum, Londres, Royaume-Uni	Oui	
Center for Fine Arts Brussels (BOZAR), Bruxelles, Belgique	Oui	
Centre Pompidou, Paris, France	Oui	
Croatian maritime museum, Split, Croatie	Non	
Friends of Marsh Mill, Thornton, Royaume-Uni	Non	
Galleria degli Uffizi, Florence, Italie	Non	
Galleria Nazionale de arte Moderna, Rome, Italie	Non	
Gradski muzej, Novalja, Croatie	Non	
Hermitage Amsterdam, Pays-Bas	Non	Nous avons néanmoins analysé les rapports d'activité de la maison mère, à savoir l'Hermitage
Historical Museum, Basel, Suisse	Non	
Kestnergesellschaft, Hanovre, Allemagne	Non	
Louvre, Abu Dhabi, Emirats Arabes Unis	Non	
Macro, Rome, Italie	Non	
MAXXI, Rome, Italie	Non	
Musée Carnavalet, Paris, France	Non	
Musée d'art et d'histoire, Lausanne, Suisse	Non	
Musée d'art moderne de la Ville de Paris, France	Non	
Musée de l'Annonciade, Nice, France	Non	
Musée de l'Elysée, Lausanne, Suisse	Oui	
Musée départemental Matisse, Le Cateau-Cambrésis, France	Non	
Musée des arts et métiers, Paris, France	Oui	
Musée des Beaux-Arts, Bordeaux, France	Non	
Musée des Beaux-Arts, Montréal, Canada	Oui	
Musée des Beaux-Arts, Nancy, France	Non	
Musée du Louvre, Paris, France	Oui	
Musée Picasso, Paris, France	Non	
Museo Davanzati, Florence, Italie	Non	
Museo Galileo-Istituto & Museo di Storia della Scienza, Florence, Italie	Non	
Museo Marini, Florence, Italie	Non	

Museum d'histoire naturelle, Toulouse, France	Oui	Nous avons uniquement analysé les rapports d'activité de 2013 et 2014 car nous n'avons pas trouvé celui de 2012.
Museum of Byzantine Culture, Leof, Grèce	Non	
Museum of the Royal Tombs of Aigai, Vergina, Grèce	Non	
Museum Plantin-Moretus, Anvers, Belgique	Non	
Museummedia, Leiden, Pays-Bas	Non	
Palazzo Strozzi, Florence, Italie	Oui	
Panasonic Shiodome Museum, Tokyo, Japon	Non	
Rijksmuseum, Amsterdam, Pays-Bas	Oui	
Rousse Regional Museum of History, Ruse, Bulgarie	Non	
Science Museum, Londres, Royaume-Uni	Oui	
Serlachius Museums, Mänttä, Finlande	Non	
The New Church (De Nieuwe Kerk), Amsterdam, Pays-Bas	Non	
Victoria & Albert Museum, Londres, Royaume-Uni	Oui	
Van Gogh Museum, Amsterdam, Pays-Bas	Oui	
Vinkovci Municipal Museum, Croatie	Non	
Virginia Museum of Fine Arts, Richmond, Etats-Unis	Non	Les rapports d'activité ne sont disponibles que jusqu'en 2008.
Zuiderzee Museum, Enkhuizen, Pays-Bas	Non	

Annexe 7 102 prêts du V&A à des expositions au Royaume-Uni et à l'international entre 1970 aux années 1950

Opening date	Closing date	Title
1866	1869	FRANCE, Paris: Universal exhibition, 1 Apr - 3 Nov 1867
1869	1899	RUSSIA, St Petersburg: Horticultural exhibition, ?1869 RUSSIA, St Petersburg: International horticultural exhibition, May 1884 - RUSSIA, St Petersburg: Exhibition of artistic & coloured advertisements, Nov 1897 RUSSIA, St Petersburg: 3rd international horticultural exhibition, May 1899
1869	1883	GERMANY, Munich: International fine arts exhibition, Jul - Sep 1869 GERMANY, Munich: Exhibition of German industrial art, Jun 1876 GERMANY, Munich: International exhibition of works of art, 1 Jul - Oct 1879 GERMANY, Munich: International art exhibition, 1 Jul - 15 Oct 1883
1871	1910	GERMANY, Dresden: Holbein exhibition, 1871 GERMANY, Dresden: Exhibition of art, science & industry for the young, 1879 GERMANY, Dresden: Exhibition of works by Gottfried Semper, 1892 GERMANY, Dresden: International art exhibition, 1897 GERMANY, Dresden, International art exhibition, 1901 GERMANY, Dresden: International hygiene exhibition & its applied arts, 1911
1872	1901	RUSSIA, Moscow: Polytechnic exhibition, Summer 1872 RUSSIA, Moscow: Russian industrial art exhibition, Summer 1880 RUSSIA, Moscow: Photographic exhibition, Feb - Mar 1896 RUSSIA, Moscow: International exhibition of art-photographs, Mar 1902
1872	1907	IRELAND, Dublin: Exhibition of arts, industries & manufactures, 1872 IRELAND, Dublin: Irish international exhibition, May - Oct 1907
1872	1927	AUSTRIA, Vienna: Universal exhibition, 1873 AUSTRIA, Vienna: Exhibition of heraldic & genealogical objects, Apr - May 1878 AUSTRIA, Vienna: International electric exhibition, 1 Aug - 31 Oct 1883 AUSTRIA, Vienna: Exhibition of oriental carpets, 1891 AUSTRIA, Vienna: International musical & theatrical exhibition, 7 May - 9 Oct 1892

		AUSTRIA, Vienna: 3rd international fine art exhibition, 1 Mar - 31 May 1894 AUSTRIA, Vienna: Exhibition of economical food, army maintenance, protection of life & transportation, 20 Apr - 10 Jun 1893 AUSTRIA, Vienna: Jubilee exhibition of fine arts, Apr - Jun 1898 AUSTRIA, Vienna: Exhibition of British art, 8 Sep - 13 Nov 1927
1873	1930	GERMANY, Berlin: Exhibition of works on education & teaching, 1874 GERMANY, Berlin: Exhibition of leather, 1877 GERMANY, Berlin: International exhibition of earthenware, 1881 GERMANY, Berlin: International exhibition, 1886 GERMANY, Berlin: Industrial exhibition, 1896 GERMANY, Berlin: Centenary exhibition of German art, 1 Jan - 1 May 1906 GERMANY, Berlin: Artistic leather work of all nations & periods, 18 Sep - 5 Oct 1930
1875	1884	UNITED STATES, Philadelphia: Centennial international exhibition, 10 May - 10 Nov 1876
1875	1875	GERMANY, Cologne: International horticultural exhibition, Aug - Sep 1875
1875	1876	FRANCE, Paris: Geographical exhibition, 15 Jul - 15 Aug 1875 FRANCE, Paris: Exhibition of tapestry, 1876
1875	1906	BELGIUM, Brussels: National exhibition, 1875 BELGIUM, Brussels: International exhibition of horticultural produce, 30 Apr 1876 BELGIUM, Brussels: Exhibition of fine arts, 20 Aug - 15 Oct 1878 BELGIUM, Brussels: National exhibition, 1880 BELGIUM, Brussels: Retrospective exhibition, 1888 BELGIUM, Brussels: Brussels International exhibition, 1897 BELGIUM, Brussels: Exhibition of ancient art, 1905
1876	1877	NETHERLANDS, Amsterdam: National exhibition of art-manufactures & international competition, 1877
1876	1876	GERMANY, Pforzheim: Exhibition, ?1876
1876	1891	FRANCE, Paris: International exhibition of agriculture, industry & fine arts, 1 May - 31 Oct 1878 FRANCE, Paris: Exhibition of ancient metalwork, 1880 FRANCE, Paris: Electrical exhibition, 1881 FRANCE, Paris: Retrospective exhibition, 1882 FRANCE, Paris: Exhibition of decorative art, 1884 FRANCE, Paris: Universal exhibition & retrospective exhibition of means of transport in the world, 1889

1877	1896	AUSTRALIA, Sydney: International exhibition, 1879 AUSTRALIA, Melbourne: International exhibition of arts, manufactures, & agricultural & industrial products of all nations, 1 Oct 1880 - 30 Apr 1881 AUSTRALIA, Melbourne: Melbourne centennial exhibition, 1888 AUSTRALIA, Tasmania: Tasmanian exhibition, 1891 - 1892 AUSTRALIA, Brisbane: Queensland international exhibition, May 1897
1880	1881	NETHERLANDS, Amsterdam: Ancient plate: exhibition of gold & silver work, Apr - Jun 1880
1881	1882	PORTUGAL, Lisbon: Portuguese & Spanish art loan exhibition, 1881
1881	1894	NETHERLANDS, Amsterdam: International exhibition of Colonial objects & of general exportation, May - Oct 1883
1881	1881	ITALY, Conegliano: International exhibition of industry, apparatuses & implements appertaining to vine-culture, enology & distillation, 1 - 20 Nov 1881
1883	1883	UNITED STATES, Denver: National mining & industrial exposition, 17 Jul - 30 Sep 1883
1884	1884	UNITED STATES, New Orleans: World's industrial exposition, 1 Dec 1884 - 31 May 1885
1884	1884	GERMANY, Nuremberg: International exhibition, 1885
1884	1931	BELGIUM, Antwerp: International universal exhibition, 2 May 1885 - BELGIUM, Antwerp: International exhibition, 5 May - 12 Nov 1894 BELGIUM, Antwerp: Old Flemish art exhibition, May - Sep 1930
1885	1914	ITALY, Turin: General Italian exhibition, 1884 ITALY, Turin: International exhibition of decorative art, 1902 ITALY, Turin: International exhibition of industry & commerce, 1911
1886	1887	ITALY, Florence: Exhibition of works of Donatello, 1886
1887	1891	ITALY, Bologna: International exhibition of music, 1 May - 31 Oct 1888
1888	1898	SPAIN, Barcelona: Barcelona exhibition, 1888 SPAIN, Barcelona: International exhibition of reproductions from the artistical industries, 24 Sep - 26 Dec 1892 SPAIN, Barcelona: Exhibition of the fine arts, 23 Apr - 29 Jun 1894 SPAIN, Barcelona: Third general exhibition of fine arts & industrial arts, 23 Apr - 29 Jun 1896 SPAIN, Barcelona: Fourth general exhibition of fine arts & industrial arts, 23 Apr - 29 Jun 1898
1888	1891	DENMARK, Copenhagen: Exhibition of arts & industries, 1888
1890	1890	JAMAICA, Kingston: Industrial & manufacturing exhibition, 1891

1891	1896	UNITED STATES, Chicago: Chicago exhibition (World's Columbian exposition), 1 May - 30 Oct 1893
1891	1891	SICILY, Palermo: National exhibition, 1 Nov 1891 - May 1892
1891	1902	HUNGARY, Budapest: Exhibition of stoneware & allied industries, 15 May - 30 Jun 1891 HUNGARY, Budapest: Exhibition of electrical machine-tools, 27 May - 30 Sep 1894 HUNGARY, Budapest: National exhibition, 1896 HUNGARY, Budapest: Exhibition of modern English furniture, Mar 1902 -
1891	1911	GERMANY, Munich: Bavarian international exhibition, 1891 GERMANY, Munich: Bavarian international exhibition, 1 Jun - Oct 1892 GERMANY, Munich: Exhibition of Munich's Society of Artists, 1 Jul - Oct 1893 GERMANY, Munich: 7th international art exhibition, 1 Jun - Oct 1897 GERMANY, Munich: 8th international art exhibition, 1 Jun - Oct 1901 GERMANY, Munich: Exhibition of Mohammedan art, 12 May - Oct 1910
1891	1891	BULGARIA, Philippopolis: Agricultural & industrial exhibition, Sep 1892
1891	1891	AUSTRALIA, Tasmania: Tasmanian exhibition, 1891 - 1892
1892	1937	FRANCE, Paris: Modern & retrospective international exhibition of women's art, Aug - Nov 1892 FRANCE, Paris: International exhibition of the centenary of lithography, 15 Aug - 30 Nov 1895 FRANCE, Paris: International dramatic & musical exhibition, Jul 1896 FRANCE, Paris: International exhibition of womens' art & handicraft, Jun - Oct 1902 FRANCE, Paris: Exhibition of photochromy, 3 May - 15 Jun 1904 FRANCE, Paris: Theatrical exhibition, 1 Apr - 31 Oct 1908 FRANCE, Paris: Exhibition of English & French portraits of women of the eighteenth century, 1909 FRANCE, Paris: International exhibition of modern decorative & industrial art, May - Oct 1925 FRANCE, Paris: International exhibition of Byzantine art, May - Jul 1931 FRANCE, Paris: Exhibition of British art, 1934 FRANCE, Paris: Retrospective exhibition of the vine & wine in art, 1936 FRANCE, Paris: International exhibition, 1937
1893	1893	UNITED STATES, California: Midwinter international exposition, 1 Jan 1894 -
1893	1893	SPAIN, Madrid: International universal exhibition, 1 Apr - 31

		Oct 1894
1893	1893	PUERTO RICO, Puerto Rico: Exhibition of Puerto Rico, 1493-1893, 1893
1893	1894	CHILE, Santiago: Mining & metallurgical exhibition, Sep 1894 -
1894	1894	URUGUAY, Montevideo: Agricultural exhibition, Mar 1895 -
1894	1908	ITALY, Milan: National exhibition of wines & olive oils & international exhibition of machines relative to those industries, May - Oct 1894 ITALY, Milan: International exhibition, 1906
1894	1898	FRANCE, Bordeaux: International exhibition, May - Nov 1895 FRANCE, Bordeaux: Exhibition of food & sanitation, 20 Dec 1898 -
1895	1895	NETHERLANDS, The Hague: Exhibition of medicinal & useful plants, 8 - 16 Jul 1895
1896	1896	GUATEMALA, Guatemala City: Central American exhibition, 15 Mar - 15 Jul 1897
1896	1911	FRANCE, Rouen: National exhibition, May - Sep 1896 FRANCE, Rouen: Exhibition of arts applied to the decoration of textiles, Jul - Sep 1901 FRANCE, Rouen: Retrospective exhibition for the millennium of Normandy, Jun - Sep 1911
1896	1898	FRANCE, Paris: Universal international exhibition, 15 Apr - 5 Nov 1900
1897	1899	ITALY, Urbino: International Raphael exhibition, Aug - Sep 1897
1897	1898	FRANCE, Paris: Universal international exhibition, 15 Apr - 5 Nov 1900
1897	1897	FRANCE, Arcachon: International exhibition, 15 Jul - 15 Oct 1897
1898	1898	UNITED STATES, Omaha: Trans Mississippi & international exposition, 1 Jun - 1 Nov 1898
1899	1899	UNITED STATES, Philadelphia: Universal commercial congress & international exhibition, 15 Sep 1899 -
1899	1900	FRANCE, Paris: Universal international exhibition, 15 Apr - 5 Nov 1900
1900	1909	GERMANY, Düsseldorf: Industrial & art exhibition, 1902 GERMANY, Düsseldorf: Exhibition of Christian art, 15 May - 3 Oct 1909
1900	1900	FRANCE, Paris: Universal international exhibition, 15 Apr - 5 Nov 1900
1901	1927	GERMANY, Leipzig: International exhibition of artists' lithographs, 1901 GERMANY, Leipzig: Exhibition of Leipzig goldsmiths' work & German Renaissance sculpture, 26 Feb - Apr 1907 GERMANY, Leipzig: International book-trade & graphical art exhibition, 1914 GERMANY, Leipzig: International exhibition of applied art, 6 Mar - 15 Aug 1927

1901	1901	FRANCE, Paris: Universal international exhibition, 15 Apr - 5 Nov 1900
1902	1907	UNITED STATES, St Louis: Louisiana purchase exposition, 30 Apr - 1 Dec 1904
1902	1904	INDIA, Delhi: Exhibition of Indian art (Delhi Durbar exhibition), Jan 1903
1903	1903	CZECHOSLOVAKIA, Pilsen: Exhibition of lace & embroidery, May 1903
1904	1912	ITALY, Venice: Fifth international art exhibition, 1903 ITALY, Venice: Ninth international art exhibition, 22 Apr - 31 Oct 1910 ITALY, Venice: Tenth international art exhibition, 23 Apr - 31 Oct 1912
1904	1904	BELGIUM, Liege: International & universal exhibition, Apr - Nov 1905
1905	1926	NEW ZEALAND, Christchurch: New Zealand international exhibition, 1 Nov 1906 - Apr 1907 NEW ZEALAND, Dunedin: New Zealand & South Seas international exhibition, 17 Nov 1925 - Apr 1926
1905	1910	CANADA, Toronto: Canadian national exhibition of Toronto, 26 Aug - 11 Sep 1905 CANADA, Toronto: Canadian national exhibition of Toronto, 27 Aug - 10 Sep 1906 CANADA, Toronto: Canadian national exhibition of Toronto, 1907 CANADA, Toronto: Canadian national exhibition of Toronto, 29 Aug - 14 Sep 1908 CANADA, Toronto: Canadian national exhibition of Toronto, 1909
1906	1907	ITALY, Chieti & Macerata: Exhibitions, ?1906
1906	1907	GERMANY, Mannheim: International art exhibition & great horticultural exhibition (Jubilee exhibition), May - Oct 1907
1906	1906	FRANCE, Marseille: Colonial exposition, 1906
1907	1907	SOUTH AFRICA, Bloemfontein: Arts & Crafts exhibition, Aug 1907
1907	1907	FRANCE, Strasbourg: Alsace-Lorraine exhibition of bookbinding, 6 - 20 Oct 1907
1907	1907	BELGIUM, Bruges: Toison d'Or (Golden Fleece) exhibition, 23 Jun - Oct 1907
1909	1910	BELGIUM, Brussels: International exhibition, 23 Apr - 9 Nov 1910
1910	1956	ITALY, Rome: International fine arts exhibition, Mar - Oct 1911 ITALY, Rome: International exhibition of sacred art, Oct - Dec 1933 ITALY, Rome: International exhibition of Persian art, 1956 ITALY, Rome: Exhibition of maiolica, ?1956
1910	1910	INDIA, Allahabad: United provinces exhibition, Dec 1910 -

1910	1914	BELGIUM, Brussels: International exhibition, 23 Apr - 9 Nov 1910
1911	1914	UNITED STATES, San Francisco: Panama exposition, 1915
1913	1913	ARGENTINA, Buenos Aires: International exhibition, 1910
1914	1921	FRANCE, Paris: British arts & crafts exhibition, ?May - ?Oct 1914
1919	1920	SWEDEN, Christiania (Oslo): Exhibition of modern English art, Sep 1919
1923	1923	ITALY, Milan: International exhibition of decorative arts, May - Oct 1923
1927	1930	PORTUGAL, Lisbon: Exhibition of book plates, 4 - 10 Oct 1927
1928	1928	GERMANY, Cologne: International press exhibition, May - Oct 1928
1928	1938	BELGIUM, Brussels: Exhibition of retrospective British art, 1929 BELGIUM, Brussels: International exhibition of book plates, 1929 BELGIUM, Brussels: International exhibition of popular art, Jun - Sep 1930 BELGIUM, Brussels: Exhibition of ancient Russian arts & crafts, 1931 BELGIUM, Brussels: Universal & international exhibition, 1935 BELGIUM, Brussels: Drawings by Rubens, 17 Dec 1938 - 1 Feb 1939
1928	1928	AUSTRIA, Salzburg: Magic Flute exhibition, 1 Jul - Aug 1928
1929	1929	SERBIA, Belgrade: Exhibition of British contemporary art, 3 Feb 1929
1931	1931	GERMANY, Hanover: Exhibition of works by Riemenschneider, 1931
1932	1932	DENMARK, Copenhagen: British industrial art exhibition, 23 Sep - 9 Oct 1932
1933	1933	SWITZERLAND, Zurich: International exhibition of posters, 23 Aug - 1 Oct 1933
1933	1933	ROMANIA, Bucharest: Exhibition of English drawings, May 1934
1934	1937	UNITED STATES, New York: Exhibition of museum publications & reproductions, 15 May - 15 Jun 1934
1934	1934	NETHERLANDS, The Hague: Doll's exhibition, Apr 1934
1936	1937	SOUTH AFRICA, Johannesburg: Empire exhibition, Sep 1936 - Jan 1937
1936	1937	NORWAY, Bergen: Exhibition of old Bergen goldsmith's & silversmith's art, Feb 1937
1936	1938	NETHERLANDS, Amsterdam: Loan exhibition of British art in Amsterdam, Jul - Sep 1936 NETHERLANDS, Amsterdam: Exhibition of Joost van den Vondel, 13 Nov 1937 - 2 Jan 1938
1936	1938	FRANCE, Paris: Exhibition of British painting, Mar - May 1938
1936	1937	AUSTRIA, Vienna: International exhibition of theatrical art, Sep - Oct 1936

1938	1938	ITALY, Venice: Biennale exhibition, 1938
1939	1946	ITALY, Florence: Medici exhibition, Apr - Oct 1939
1940	1940	PORTUGAL, Lisbon: Portuguese exhibition, 1940
1953	1954	GERMANY, Innsbruck: Exhibition of the work of Innsbruck armourers, 1954
1955	1955	FRANCE, Versailles: Marie Antoinette exhibition, 16 May - 2 Nov 1955

Annexe 8 Questions des entretiens avec les responsables du V&A

- Evolution of the museum's economic model
 - What is the evolution of your economic model? How do you imagine it in a near future? Ex: conservation department in Norway
 - Link between diplomatic strategy and public fundings?
- Historical evolution of the international relationships
 - When was the first international involving an intangible asset of the museum?
 - Working Board if trustees
 - What is FuturePlan? Does it only concert the physical renovation of the building?
- Current international projects
 - What makes V&A projects innovative? How does it work?
 - Balance between informal collaborations and cultural engineering
 - How do you meet your client demands (Chinese project)?
 - What is the role and influence of the V&A in the Bizot group?
 - Circulating knowledge and expertise
 - Is there a reflection in the Bizot group on long-term strategy?
- Impact of international networks
 - In which international network is the V&A involved? Soft power strategy?
 - Institutional strategy?
- Construction and valorization of the brand and importance of the brand in the international development
 - What made you decide to build a branding strategy at a time when no museums were building one?

- New trends in the museum field: experience economics, design thinking, end of temporary exhibitions, economic challenges, impact of museums in creative economy...

Annexe 9 : Modèle des protocoles d'entente (Memoranda of Understanding) internationaux du V&A (en anglais)

1. Context:

A Memorandum of Understanding (MoU) with International partners is a formal agreement of mutual intent to develop a relationship to support opportunities for collaboration.³⁶⁹ It may include an outline of projects, intentions, roles, responsibilities, aims, benefits, and should be time bound. This guidance aims to standardise the V&A's approach to setting up MoUs. The V&A has a number of existing MoUs as detailed in Appendix A.

2. MoU Objectives:

A Memorandum of Understanding (MoU) is a way of formally establishing a relationship with a partner institution. They should signal collaborative intent and should be project focussed in content. Strategic partnerships enable the V&A to raise its brand profile internationally, promote the sharing of skills and expertise, and are an act of cultural diplomacy.

It is V&A policy only to develop and sign MoUs when both sides are ready to proceed with a collaborative work programme or joint project. They should not be signed purely as a gesture of goodwill or with the hope of developing a future work plan. Where projects have a research focus, please refer to the V&A's Code of Good Practice for Research: <http://www.vam.ac.uk/content/articles/c/code-of-good-practice-in-research/>

When developing MoUs, colleagues should be mindful of delivery against the International Strategy objectives relating to the promotion of international access to and knowledge of the V&A's collections, contributing to public diplomacy and income generation.

3. Issues to consider:

³⁶⁹ Letters of joint intent, cooperation or cultural agreement serve a similar purpose and are also covered by this guidance.

- Ensure the MoU is created to support a work programme or project
- Be wary of raising unrealistic expectations
- Be wary of medium term commitments which may undermine income generation objectives
- Is the relationship appropriate/sustainable, does it fit with the brand?
- How will the V&A benefit from this relationship? E.g. Skills, knowledge, audiences, diplomacy, profile.
- Ensure the agreement is time bound. Three years is suggested.

4. Process and Ownership:

- The Head of International Strategy, reporting to the Deputy Director and the Director, holds responsibility for the strategic establishment and maintenance of MoUs. If you would like to initiate or have been approached about developing an international MoU with a partner institution, please contact the Head of International Strategy in the first instance.
- Regional Chairs should be the 'champions' of MoUs in their geographical area, and MoUs should be reviewed annually at Regional Strategy Group meetings.
- Please refer to Appendix B for a suggested guide template for an international V&A MoU.
- Consider arranging a signing ceremony (consult International Strategy Department re budget) to include:
 - Attendance of Directors from both institutions.
 - Photography for records (VADAR and copy to International Strategy)
 - Gifts
 - Involvement of Regional Strategy Chair & International Strategy Department

5. Storage and Dissemination:

It is important that we maintain appropriate records and knowledge of international MoUs across the V&A. Once the MoU is signed please:

- Send a copy to Directorate
- Send a copy and update to Chair of relevant Regional Strategy Group
- Send original to Registry/ RF
- Save photos of signing to VADAR
- Save a copy in MoU folder on P Drive
- Send copy of contract and photos to International Strategy Department

International Strategy Department

13 July 2011

	Type/Signed	Expiry
Capital Museum, Beijing	Co-operation Agreement Signed 03/02/10	01/01/12
Palace Museum, Beijing	MOU Signed 06/12/10	06/12/13
National Museum of China	MOU	Sept 2009
Ministry of Culture, India	MOU (incl BM) 09/06/10	30/04/15
Bhau Daji Lad Museum, Mumbai	Agreement Signed 25/11/05	

National Institute of Design, India	MOU Signed 03/02/11	03/02/14
The National Research Institute of Cultural Heritage, Korea	MOU Signed 01/06/11	
Fine Arts Museum, San Francisco	Formal Accord Signed 2006	2011
Directorate General of Antiquities and Museums of the Syrian Arab Republic	MOU Signed 07/04/10	
Alhambra	Agreement with ME department	

Annexe 10 Enquête des publics : Méthodologie, protocole et questionnaire

NB : La première partie de cette annexe a été publiée dans la revue universitaire Cahiers d'Histoire du Cnam sous le titre « Qui est le public du Musée des arts et métiers? Une analyse de la visite muséale comme bien d'expérience », premier semestre 2015.

Méthodologie et protocole d'enquête

Pour le Musée des arts et métiers, investir la question des publics permet de faciliter la diffusion de la culture scientifique et technique dans la société, d'inciter les jeunes générations à s'intéresser aux métiers scientifiques et de développer la symbolique muséale. En bref, de répondre à ses missions. Le public d'un musée est l'ensemble des individus et des groupes ayant un usage du musée (Le Marec, 2007). Cette notion regroupe les visiteurs d'une exposition temporaire ou d'une collection permanente, mais également les participants aux activités culturelles proposées par le musée (ateliers, conférences, démonstrations...). Nous pouvons ajouter que ce public fait partie d'une société avec laquelle le musée développe une relation. Si plusieurs outils sont susceptibles d'identifier le public muséal et ses pratiques – la billetterie du musée, les locations d'audio-guides, le livre d'or, les adhérents... – la méthodologie choisie est la technique largement répandue du questionnaire auto administré. Le questionnaire de deux pages a été créé pour être suffisamment court et ainsi inciter les visiteurs à y répondre. L'enquête quantitative par questionnaire auto administré est très fréquemment utilisée pour établir une description générale des publics des institutions culturelles (Octobre 2001). Nous avons pu réunir des informations sur les éléments suivants:

- les circonstances de visites (antécédents de la visite, primo visite, occasions auxquelles le visiteur s'est déjà rendu au musée, prise de connaissance initiale du musée),
- les caractéristiques de la visite (objet de la visite, accompagnants du visiteur et objectifs de la visite),
- les caractéristiques du visiteur (sexe, nationalité, lieu de résidence, âge et catégorie socioprofessionnelle),

- appréciation du musée (interaction du visiteur avec les objets, niveau général de satisfaction, appréciation des services annexes comme l'accueil ou le café)
- éléments postérieurs à la visite (disposition à revenir et recommandations d'évolution du musée).

Une phase de test nous a permis de réaliser des amendements au regard des commentaires des différents départements du musée et de faire des changements suite aux commentaires des visiteurs. Les études de public peuvent nourrir les politiques d'accueil et de médiation et peuvent se traduire en politiques opérationnelles comme la modification des tarifs, les horaires du musée, ou encore l'accueil du public (Eidelman, 2007). Celle-ci a pour objectif de connaître les usagers et de déterminer les représentations qu'ils se font du musée. Entre décembre 2013 et mars 2014 – pendant l'exposition temporaire « Mecanhumanimal »³⁷⁰ – le public a été invité à répondre à l'enquête proposée.

Déroulement de l'enquête

Le questionnaire a été distribué trois fois pendant une période de deux semaines: les vacances de Noël – entre le mardi 24 décembre et le dimanche 5 janvier – une période hors vacances – entre le mardi 21 janvier et le dimanche 2 février – et enfin pendant les vacances de février – entre le mardi 25 février et le dimanche 9 mars. Le questionnaire a été diffusé du mardi au dimanche (jours d'ouverture du musée), chaque jour, à deux moments de la journée : une première fois à 10 heures et une seconde fois à 15 heures. À chaque fois, quinze questionnaires ont été distribués, indépendamment des caractéristiques du visiteur, à raison d'un exemplaire par groupe individuel – visiteurs individuels venus ensemble au Musée des arts et métiers – et quatre exemplaires par groupe organisé³⁷¹. Le questionnaire était disponible en français et en anglais. Les agents d'accueil ont accompagné la remise du questionnaire à la caisse du discours suivant : « Nous vous invitons à remplir ce

³⁷⁰ Cette exposition est une rétrospective dédiée au dessinateur Enki Bilal, pensée en interaction avec la collection d'objets techniques et scientifiques du musée.

³⁷¹ La notion de groupe organisé est définie comme un ensemble de visiteurs ayant organisé au préalable sa visite – via un organisme tiers ou non – et bénéficiant des tarifs réservés à cette catégorie de personnes.

questionnaire à la fin de la visite et à le remettre à un membre du personnel de la boutique avant de quitter le musée. Un bon pour un café/thé ou un goodie³⁷² vous sera alors remis. » Le membre du personnel de la boutique a réceptionné les questionnaires à la boutique, a proposé au visiteur le bon mentionné et a apposé à la fin du questionnaire la date de remise du questionnaire (dans un espace prévu à cet effet). Le protocole a été suivi et 345 questionnaires ont pu être exploités (questionnaires dûment remplis). Le taux de retour de l'enquête a été de 38 % (annexe ii). L'ensemble des questionnaires a fait l'objet d'une numérisation des données et les réponses sont indiquées sous la forme de schémas ou graphiques tout au long de cet article. Enfin, les résultats ont été analysés avec l'aide du directeur, Serge Chambaud, des responsables de départements du Musée des arts et métiers et des membres du laboratoire HT2S (Histoire des technosciences en société) du Cnam³⁷³.

Traitement des données recueillies

Le protocole, après une période d'ajustements, a été suivi et 345 questionnaires sont exploitables (questionnaires dûment remplis). Le taux de retour de l'enquête est de 38%. Malgré la remise d'une rétribution au visiteur si celui-ci rendait le questionnaire, le taux de retour des questionnaires est faible.

L'ensemble des questionnaires a fait l'objet d'une numérisation des données et les réponses sont indiquées sous formes de schémas ou graphiques tout au long de cet article. L'objectif était d'aller au-delà du portrait sociodémographique du visiteur du Musée des arts et métiers et de comprendre comment celui-ci s'approprie le musée. Enfin, les résultats ont été analysés avec l'aide du directeur, des responsables de départements du Musée des arts et métiers et des membres du laboratoire HT2S (Histoire des techno-sciences en société) du CNAM³⁷⁴.

³⁷² Il s'agit d'un petit cadeau remis par le musée, en l'occurrence un crayon de charpentier ou une règle en bois.

³⁷³ L'implication des différents partenaires professionnels et chercheurs est rendue possible par la logique d'immersion de la bourse du LabEx CAP.

³⁷⁴ Chambaud, Serge, directeur du musée, Al-Khatib Jamila, Catherine Cuenca, Xavier De Montfort, Céline Ramondou, Isabelle Taillebourg, Dominique Vandecasteele, directeurs de départements du Musée des arts et métiers, ainsi que Jean-Claude Ruano-Borbalan, directeur du laboratoire HT2S,

Contenu de l'enquête

1. Antécédents de la visite
 - Primo-visite
 - Occasions auxquelles le visiteur s'est déjà rendu au musée
 - Prise de connaissance du musée
2. Caractéristiques et objectifs de la visite
 - Objet de la visite
 - Accompagnants du visiteur (famille, couple, amis, seule...)
 - Objectifs de la visite
3. Caractéristiques du visiteur
 - Sexe
 - Nationalité
 - Lieu de résidence
 - Age
 - Catégorie socio-professionnelle
4. Appréciation du musée
 - Qualification du musée (branding)
 - Interaction du visiteur avec les objets
 - Niveau général de satisfaction
 - Appréciation des objectifs spécifiques : dimension cognitive de la visite, intérêt vocationnel
 - Appréciation de services spécifiques : accueil, café du musée
5. Postérieur à la visite
 - Dispositions à revenir : probabilité de revenir au cours des deux prochaines années
 - Recommandations d'évolution du musée

Annexe 11 Indicateurs de performance du V&A en accord avec le DCMS (2012-2014)

Source : Rapport d'activité du V&A 2013/2014

Performance Indicators

The following table shows the key indicators that the V&A uses to measure its performance during the year, and includes measures agreed with DCMS as part of our Funding Agreement.

<i>Performance indicator</i>	<i>2013-14</i>	<i>2012-13</i>
Number of visits to the Museum	3,646,900	3,734,300
<i>V&A South Kensington</i>	3,195,400	3,298,100
<i>V&A Museum of Childhood</i>	446,300	433,300
<i>V&A Blythe House</i>	5,200	2,900
Number of visits by children aged 16 and under	478,100	469,700
<i>V&A South Kensington</i>	293,100	280,900
<i>V&A Museum of Childhood</i>	185,000	188,800
Number of overseas visitors	1,713,000	1,536,900
<i>V&A South Kensington</i>	1,617,400	1,473,000
<i>V&A Museum of Childhood</i>	95,600	63,900
Number of facilitated and self-directed visits to the museum/gallery by children under 18 in formal education	128,000	126,200
<i>V&A South Kensington</i>	77,600	79,100
<i>V&A Museum of Childhood</i>	50,400	47,100
Number of instances of children under 18 participating in onsite organised activities	168,846	158,800
<i>V&A South Kensington</i>	86,100	81,600
<i>V&A Museum of Childhood</i>	82,746	77,200
Number of instances of adults aged 16 and over participating in outreach activities at the Museum	236,500	203,600
<i>V&A South Kensington</i>	195,500	167,700
<i>V&A Museum of Childhood</i>	41,000	35,900
Number and % of visits by UK adult visitors aged 18 and over from NS-SEC groups 5 – 8	152,100 9%	138,600 7%
<i>V&A South Kensington</i>	120,400 8%	111,100 7%
<i>Percentage is proportion of UK adult visits</i> <i>V&A Museum of Childhood</i>	31,700 13%	27,500 12%

<i>Performance indicator</i>		<i>2013-14</i>	<i>2012-13</i>
Number and % of visits by UK visitors aged 18 and over from an ethnic minority background		266,800 16%	329,700 17%
	<i>V&A South Kensington</i>	238,200 17%	291,000 17%
<i>Percentage is proportion of UK adult visits</i>	<i>V&A Museum of Childhood</i>	28,600 15%	38,700 19%
Number and % of visits by UK adult visitors aged 18 and over who consider themselves to have a limiting long-term illness, disability or infirmity		31,100 2%	37,400 2%
	<i>V&A South Kensington</i>	25,600 2%	31,400 2%
<i>Percentage is proportion of UK adult visits</i>	<i>V&A Museum of Childhood</i>	5,500 2%	6,000 3%
Number of unique web visits		14,739,300	16,260,300
% of visitors who would recommend a visit	<i>V&A South Kensington</i>	100%	99%
	<i>V&A Museum of Childhood</i>	98%	98%
Number of UK Loan Venues		250	242
Number of loan venues (UK & Overseas)		359	363
Self Generated income inc. donated objects & investment income		£41,427,000	£33,725,000
Admission Income		£5,941,000	£4,361,400
Trading profit		£2,602,000	£1,869,000
Charitable giving (donations & sponsorship)		£15,476,000	£11,929,000
Of which donated objects		£960,000	£1,214,000
Charitable giving as % of baseline GiA		39%	29%

Bibliographie

Alcaraz, Celeste, Margee Hume, et Gillian Sullivan Mort. 2009. « Creating sustainable practice in a museum context: Adopting service-centricity in non-profit museums ». *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 17 (4): 219-25.

Amsellem, Rebecca. 2013. « International Touring Exhibitions: Toward a Profitable Business Model for Exhibitions? » *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 43 (1): 36-57. doi:10.1080/10632921.2013.767761.

———. 2015. « Qui est le public du Musée des arts et métiers ? Une analyse de la visite muséale comme bien d'expérience ». *Cahiers d'Histoire du Cnam*.

Amsellem, Rebecca, Serge Chambaud, et Dominique Poulot. 2015. « Les musées scientifiques et techniques innovent : nouvelles expériences, nouvelles médiations ». *Cahiers d'Histoire du Cnam* 5.

Andreff, Wladimir. 2010. *Economie internationale du sport*. Presses universitaires de Grenoble.

———. 2012. *Mondialisation économique du sport*. De Boeck.

Ara Lázaro, Judith. 2010. « CONFIDENCE IN MOBILITY. EUROPEAN MUSEUM NETWORKS ». Museo Nacional del Prado.

Asuaga, Carolina, et Pau Rausell. 2006. « Management in cultural organizations: the case of museums ».

Babbidge, Adrian. 2013. « Successful Governance in Independent Museums ». Association of Independant Museums.

Ballé, Catherine, Dominique Poulot, et Marie-Annick Mazoyer. 2004. *Musées en Europe: une mutation inachevée*. La Documentation Française.

Baruch, Yehuda. 1999. « Response rate in academic studies-A comparative analysis ». *Human relations* 52 (4): 421-38.

Benghozi, Pierre-Jean. 2013. « Industries créatives, un grand tournant ? » In . Cité du cinéma.

- BENHAMOU, Françoise. 2008. « Interventions de l'État et culture ». *La revue du Trésor*, n° 5.
- Benhamou, Françoise. 2011. *L'économie de la culture*. La découverte.
- . 2012. *Economie du patrimoine culturel*. Repères. Paris: La découverte.
- Benhamou, Françoise, et Olivia Guillon. 2010. « Modèles économiques d'un marché naissant: le livre numérique ». *Culture prospective*, n° 2: 1-16.
- Benhamou, Françoise, et David Thesmar. 2011. « Valoriser le patrimoine culturel de la France ». ISBN : 978-2-11-008595-5. Conseil d'Analyse Économique. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/114000512/0000.pdf>.
- Benjamin, Walter. 1955. *The work of art in the age of its technological reproducibility, and other writings on media*. Harvard University Press.
- Bentham, Jeremy. 1780. «*Plan for an universal and perpetual peace*». Bruylant.
- Bieber, Mike. 2003. « 9 Governing independent museums ».
- Boylan, Patrick J. 2006. « Current trends in governance and management of museums in Europe ». *Museum philosophy for the twenty-first century*, 201-19.
- Bradford, Hugh. 1994. « A new framework for museum marketing ». *Museum management*, 41.
- Burton, Anthony. 1999. *Vision & accident: the story of the Victoria and Albert Museum*. Victoria & Albert Museum.
- Butts, David. s. d. « Maori and museums: the politics of indigenous recognition ». *Museums, Society and Inequality*, 225-43.
- Bydler, Charlotte. 2010. « The Global Art World, INC.:on the globalization of contemporary art ». In *The Biennial reader*. Hatje Cantz.
- Caldwell, Niall G. 2000. « The Emergence of Museum Brands ». *Internatioal Journal of Arts management*.
- Camarero, Carmen, Maria Jose Garrido-Samaniegoa, et Eva Vicente. 2011. « Determinants of brand equity in cultural organizations: the case of an art exhibition ». *The Service Industries Journal*, 1-23.

- Cannon-Brookes, Peter. 1996. « Cultural-Economic Analysis of Art Museums: a British Curator's Viewpoint ». In V. A. Ginsburgh and P.-M. Menger (Eds.), *Economics of the Arts: Selected Essays*, 255-74. Amsterdam: Elsevier.
- Carver, John. 2004. « Toward a New Governance ». *Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift* by Gail Anderson, 363.
- Casedas, Claire. 2011. « La Disneylandisation des musées ». In *Expoland : ce que le parc fait au musée, ambivalence des formes de l'exposition*, Muséo-expographie, 192. Paris: Paris : Complicités.
- Caves, Richard E. 2003. « Contracts between art and commerce ». *Journal of economic Perspectives*, 73-84.
- Chaumier, Serge. 2011. *Expoland : ce que le parc fait au musée : ambivalence des formes de l'exposition*. Muséo-expographie. Paris: Paris : Complicités.
- Clair, Jean. 2007. *Malaise dans les Musées*. Café Voltaire. Paris: Flammarion.
- Coblence, Emmanuel. 2015. « Clin d'œil. Le «Groupe Bizot»: une cartellisation des grandes institutions muséales? »
- Cocq, Emmanuel, Alexis Dantec, et Florence Lévy-Hartmann. 2006. « Combien tu m'aimes? » *Revue de l'OFCE*, n° 2: 273-328.
- C. Pratt, Andy. 2007. « The state of the cultural economy: the rise of the cultural economy and the challenges to cultural policy making ».
- Crenn, Gaëlle. 2016. « Cultiver les sciences au musée, demain ? Médiations innovantes et refondation du projet muséal à l'Australian Museum et au Powerhouse Museum (Sidney, Australie) ». *Cahiers d'Histoire du Cnam* 5.
- Crozet, Matthieu, et Lionel Fontagné. 2010. « L'internationalisation des entreprises: une analyse microéconomique de la mondialisation ». *Economie et statistique* 435 (1): 3-12.
- Cummings, Milton C. 2003. *Cultural diplomacy and the United States government: A survey*. Center for arts and culture.
- Curien, Nicolas, et François Moreau. 2006a. *L'industrie du disque*. La Découverte.
- . 2006b. *L'industrie du disque*. La Découverte.

Delpal, F., et D. Jacomet. 2014. *Economie du luxe*. Dunod.
<https://books.google.fr/books?id=LzJyBAAAQBAJ>.

Delvert, Karine. 2012. « La négociation de bouquets de périodiques électroniques: une négociation commerciale singulière ». *Négociations*, n° 2: 7-23.

Desvallées, André, et François Mairesse. 2011. « L'organisation des musées: une évolution difficile ». *Hermès, la revue* 61 (3): 30-37.

Dimaggio, Paul. 1983. « Cultural policy studies: What they are and why we need them ». *Journal of Arts Management and Law* 13 (1): 241-48.

Dolan, David. 1999. « Cultural franchising, imperialism and globalisation: What's new? » *International Journal of Heritage Studies* 5 (1): 58-64.

Dupuis, Xavier. 1991. *Culture et développement : de la renaissance à l'évaluation*. Paris: Presses de l'UNESCO - ICA.

Fabry, Nathalie, et Sylvain Zeghni. 2011. « The internationalization of Museums: a conceptual framework ». In . Université Paris1 – Panthéon – Sorbonne.

Fack, Gabrielle, et Camille Landais. 2009. « Les incitations fiscales aux dons sont-elles efficaces? » *Economie et statistique* 427 (1): 101-21.

Feldstein, Martin S., et ed. 1991. *The economics of art museums*. University of Chicago Press.

Ferreira de Abreu, Julia. 2012. « Developing a museum brand to enhance awareness and secure financial stability ». *Tafter Journal*, juillet.
<http://www.tafterjournal.it/2012/07/02/developing-a-museum-brand-to-enhance-awareness-and-secure-financial-stability/>.

Flew, Terry. 2011. *The creative industries: culture and policy*. Sage.

Florida, Richard. 2012. *The Rise of Creative Class-Revisited: 10th» Anniversary Edition-Revised and Expanded*. Basic books.

Fontanel, Béatrice. 2007. *L'Odyssée des musées*. La Martiniere. Paris.

Frey, Bruno S. 1998. « Superstar museums: an economic analysis ». *Journal of Cultural Economics* 22 (2-3): 113-25.

———. 2000a. *Arts & economics*. Springer. Berlin.

- . 2000b. « Evaluating cultural property ». In *Arts & economics*, Springer. Berlin.
- . 2000c. « State support and creativity in the Arts ». In *Arts & economics*, Springer. Berlin.
- Frey, Bruno S., et Stephan Meier. 2003. « The economics of museums ». In *Handbook of the Economics of Art and Culture*. Ginsburgh and Throsby (eds.).
- . 2006. « The economics of museums ». *Handbook of the Economics of Art and Culture* 1: 1017-47.
- Gardner, James B. 2011. « Ethical, Entrepreneurial, or Inappropriate? Business Practices in Museums ». *MARSTINE, J.(ed.)*, 285-97.
- Gilardet, Brigitte. 2014. « Réinventer le musée ».
- Ginsburgh, Victor, et François Mairesse. 2013. « Issues in the international market for cultural heritage ». *Handbook on the Economics of Cultural Heritage*, 151.
- Gob, André, et Noemie Drouguet. 2006. « La Muséologie: histoire, développements, enjeux actuels ». *Éditions Armand Colin,(U: Sciences sociales), Paris*.
- Gombault, A. 2013. « La gratuité des musées, entre politique et marketing. Les leçons du cas britannique ». *Revue française de gestion* 39 (230): 83-100.
- Gomez, MARÍA V., et SARA Gonzalez. 2001. « A reply to Beatriz Plaza's 'The Guggenheim-Bilbao museum effect' ». *International Journal of Urban and Regional Research* 25.
- Grampp, W. D. 1996. « A colloquy about art museums: Economics engages museology ». In *V. A. Ginsburgh and P.-M. Menger (Eds.), Economics of the Arts: Selected Essays*, 221-54. Amsterdam: Elsevier.
- Gramsci, Antonio. 1972. *Quaderni del carcere*. Editori Riuniti.
- Grefe, Xavier. 2003. *La valorisation économique du patrimoine*. La documentation française. Paris.
- . 2005. « Culture, Creativity and Local Development ». OECD & Region Trentino.
- . 2007. « The Relevance of Co production for Operas ». In . Tokyo.
- . 2008. « New business models for culture ». In .

———. 2011. « The Economic Impact of the Louvre ». *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 41 (2): 121-37.

———. 2013. *L'artiste-entreprise*. Dalloz.

———. 2014. *La trace et le rhizome*.

Grefe, Xavier, et Anne Krebs. 2010. « Les relations entre les musées et les municipalités en Europe ». Groupement d'analyse politique E=MU2.

Grefe, Xavier, et Mathilde Maurel. 2009. *Economie globale*. Dalloz.

Grefe, Xavier, et Vincent Veschambre. 2014. « Note préparatoire pour le colloque "Les Horizons du patrimoine culturel" ». ARP - ANR « Nouveaux défis pour le patrimoine culturel ».

Grenier. 2012. *La Fin des musées ?* Paris.

Grenier, Catherine. 2013.

GRESSIER, Marie, Dorothée Longfils, Laure Religieux, et Céline Rio. s. d. « Les stratégies de marques ».

Grincheva, Natalia. 2013. « Cultural Diplomacy 2.0: Challenges and Opportunities in Museum International Practices ». *Museum & Society*.

Harris, Neil. 2013. *Capital Culture: J. Carter Brown, the National Gallery of Art, and the Reinvention of the Museum Experience*. University of Chicago Press.

Haskell, Francis. 2000. *The ephemeral museum: old master paintings and the rise of the art exhibition*. Yale University Press.

Hede, Anne-Marie. 2007. « Branding museums in the global marketplace ». In *Museum Marketing: competing in the global marketplace*. Elsevier.

Heilbrun, James, et Charles M. Gray. 1993. *The Economics of Art and Culture: An American Perspective*. Cambridge University Press.

Hyland, Angus, et Emily King. 2006. *C/id Visual identity and branding for the arts*. Laurence King.

Jackson, Ray. 1988. « A museum cost function ». *Journal of Cultural Economics* 12 (1): 41-50.

- Johnson, Peter, et Barry Thomas. 1998. « The Economics of Museums: A Research Perspective ». *Journal of Cultural Economics* 22 (2-3): 75-85. doi:10.1023/A:1007537500352.
- Jones, Caroline A. 2010. « Biennial culture: a longer history ». In *The Biennial reader*, Bergen Kunsthall. Hatje Cantz.
- Jonker, Jan. 2012. « NEW BUSINESS MODELS - An explorative study of changing transactions creating multiple value(s) ». In . Radboud University Nijmegen Campus.
- Jouyet, Jean-Pierre, et Maurice Lévy. 2006. « L'économie de l'immatériel La croissance de demain ».
- Kantor, Sybil Gordon. 2003. *Alfred H. Barr, Jr. and the intellectual origins of the museum of modern art*. MIT Press.
<http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=S7nfCkrBVREC&oi=fnd&pg=PP13&dq=alfred+barr+intellectual+origins&ots=OZSHthhvX4&sig=IIARzD8StpIV6pOt29kVpz3DgPA>.
- Kotler, N. G., P. Kotler, et W. I. Kotler. 2008. *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Wiley.
http://books.google.fr/books?id=rJzc_5mdzRoC.
- Krugman, Paul, et Maurice Obstfeld. 2009. « Les économies d'échelle ». In *Economie internationale*, 8th éd. Paris: Pearson Education.
- Krugman, Paul, Maurice Obstfeld, et Marc Melitz. 2012. *Economie internationale*. 9ème éd. Pearson.
- Labourdet, Marie-Christine. 2015a. « La vie des collections des musées de France ». *Que sais-je?*, 56-80.
- . 2015b. « Les principes fondamentaux d'organisation des musées de France ». *Que sais-je?*, 40-55.
- . 2015c. « Qu'est-ce qu'un «musée de France»? » *Que sais-je?*, 7-39.
- Le Marec, Joëlle. 2007. « Publics et musées: la confiance éprouvée ».
- Le Roy, Frédéric. 2012. *Les stratégies de l'entreprise-4e édition*. Dunod.
- Levi, Leoni. 1874. « The educational and economic value of museums and exhibitions ».

Journal of the society of arts, octobre 16, 22 édition.

Li-Li, Lien. 2004. « Musée à l'heure du capitalisme - L'import-export des expositions entre l'Occident et l'Orient sous la direction du Professeur Michel Van Praët ». France: Université de Bourgogne.

Lindqvist, Katja. 2007. « Public governance of arts organisations in Sweden: Strategic implications. » *International Journal of Cultural Policy* 13 (3): 303-17.

L. Maron, Nancy. 2011. « V&A Images : Scaling Back to Refocus on Revenue Case study Update 2011 ». Ithaka Case Study in Sustainability Project.

Lord, Barry, Gail Dexter Lord, et Lindsay Martin. 2012. *Manual of museum planning: sustainable space, facilities, and operations*. Rowman Altamira.

Lord, Gail Dexter, et Barry Lord. 1999. *The manual of museum planning*. Rowman & Littlefield.

Lord, G. D., et K. Markert. 2007. *The manual of strategic planning for museums*. Altamira Press. <http://books.google.fr/books?id=5Q7XAAAAMAAJ>.

Mairesse, François. 2011. « Brève histoire du musée spectaculaire ». In *Expoland : ce que le parc fait au musée, ambivalence des formes de l'exposition*, Muséo - expographie, 192. Paris: Paris : Complicités.

Mairesse, François, et Fabrice Rochelandet. 2015. *Economie des arts et de la culture*. Armand Colin.

Malero, Marie. 2013. *Museum governance: mission, ethics, policy*. Smithsonian Institution.

Maquart, Bruno. 2010. « Le Louvre Abu Dhabi ». In *Le Patrimoine culturel au risque de l'immatériel : enjeux juridiques, culturels, économiques*. Droit du patrimoine culturel et naturel. Paris.

Mattelart, Armand. 2005. *Diversité culturelle et mondialisation*. La Découverte. Repères. Paris.

McLean, Fiona. 1997. « «Le passé est à vendre»: réflexions sur le marketing des musées ». *Publics et musées* 11 (1): 15-37.

Mencarelli, Rémi. 2008. « Les stratégies d'internationalisation des musées: le cas du

Guggenheim ». *Décisions Marketing*, 69-72.

Mollard, Claude. 1994. *L'ingénierie culturelle*. Que sais-je ? Paris: Presses universitaires de France.

Mosquera, Gerardo. 2010. « Tha Havana Biennial ». In *The Biennial reader*. Hatje Cantz.

Museum, Victoria and Albert, Julius Bryant, Marie-Louise von Plessen, et Kunst-und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland. 2011. *Art and Design for All: The Victoria and Albert Museum*. V&A.

Nisbett, Melissa. 2013. « New perspectives on instrumentalism: an empirical study of cultural diplomacy ». *International Journal of Cultural Policy* 19 (5): 557-75.

Nye, Joseph S. 1990. *Bound to lead: The changing nature of American power*. Basic Books.

Octobre, Sylvie. 2001. « « Publics, pratiques et usages des musées. » In Tobelem, J.-M. (dir.) ». In *Politique et musées*, 341-74. Paris: L'Harmattan.

O'Hagan, John W. 1998. « Art Museums: Collections, Deaccessioning and Donations ». *Journal of Cultural Economics*.

Ostrower, Francie. 2002. *Trustees of culture: Power, wealth, and status on elite arts boards*. University of Chicago Press.

Paradeise, Catherine, et Jean-Claude Thoenig. 2011. « Réformes et ordres universitaires locaux ». *Gouverner l'éducation par les nombres? Usages, débats et controverses*, 33-52.

Paris, Thomas. 2010. « Des industries culturelles aux industries créatives: un changement de paradigme salutaire? » *tic&société* 4 (2).

Paroissien, Leon. 2006. « Museum governance and funding: International issues requiring local analysis and informed solutions ». In *Intercom conference paper, November, Taipei*.

Paulus, Odile. 2008. « La dépendance des organisations artistiques à l'égard de leurs ressources ». In *Culture Web*. Dalloz.

Pfeffer, Jeffrey, et Gerald R. Salancik. 2003. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Pflieger, Sylvie, Anne Krebs, et Xavier Greffe. 2015. « Quels designs économiques et financiers des musées face à la raréfaction des ressources publiques ? »

Philippe, Henri, Luc Paugam, et Delphine Aguilar. 2014. *Evaluation financière de la marque*. Finance. Economica.

Plaza, Beatriz. 2008. « On some challenges and conditions for the Guggenheim Museum Bilbao to be an effective economic re-activator ». *International Journal of Urban and Regional Research* 32 (2): 506-17.

———. 2010. « Valuing museums as economic engines: Willingness to pay or discounting of cash-flows? » *Journal of cultural heritage* 11 (2): 155-62.

Pommerhne, Werner W., et Bruno S. Frey. 1993. *La culture a-t-elle un prix ?* Saint Armand Montrond: Plon.

Pop, Izabela Luiza, et Anca Borza. 2014. « Increasing the sustainability of museums through international strategy ». *Economia. Seria Management* 17 (2): 248-64.

Poulard, Frédéric. 2010. « Diriger les musées et administrer la culture - Administrer la culture dans un environnement institutionnel renouvelé ». In *Conservateurs de musées et politiques culturelles L'impulsion territoriale*, 192. La Documentation française.

Poulot, Dominique. 2010. *Musée et muséologie*. la Découverte.

———. 2014. « Musées - une nouvelle ère ». *Le journal des arts*, mars.

Quillien, Anne. 2012. « Expositions itinérantes internationales et régie des œuvres : Le cas du Victoria and Albert Museum ». *Material Culture Review*.

Rastoin, Jean-Louis, Etienne Montaigne, et Alfredo Coelho. 2006. « Globalisation du marché international du vin et restructuration de l'offre ». *INRA Sciences Sociales*.

Renisio, Yann, et Rémi Sinthon. 2014. « L'analyse des correspondances multiples au service de l'enquête de terrain ». *Genèses* 97 (4): 110.

Reynaud, Bénédicte. 1982. « La dynamique d'un oligopole avec frange: Le cas de la branche d'édition de livres en France ». *Revue d'économie industrielle* 22 (1): 61-71.

Riess, Suzanne B. 1960. « Art, Artists, Museums, and the San Francisco Museum of Art. »

Riou, Florence. 2016. « L'image en mouvement pour un musée du « faire » et du désir de la découverte ». *Cahiers d'Histoire du Cnam* 5.

Rosett N., Richard. 1991. « Art Museums in the United States: A financial Portrait ». In *The*

economics of art museums, The University of Chicago Press. Chicago and London: Martin Feldstein.

Rykner, Didier. 2008. *Le spleen d'Apollon, Musées, fric et mondialisation*. Nicolas Chaudun.

Sagot-Duvaurox, Dominique. 2008a. « De l'oeuvre au produit culturel ».

———. 2008b. « De l'oeuvre au produit culturel ».

———. 2010. « Quels modèles économiques pour les marchés de la photographie à l'heure du numérique? »

Say, Jean-Baptiste. 1803. *Traité d'économie politique*. Editions Crapelet.

Sallois, Jacques. 2013. *Les musées de France*. Que sais-je ? Presses universitaires de France.

Schumpeter, Joseph Alois. 1934. *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Transaction publishers.

Shubik, Martin. 1999. « Culture and commerce ». *Journal of cultural economics* 23 (1-2): 13-30.

Skylakakis, Stefanos. 2005. « The Vision of a Guggenheim Museum in Bilbao ». In .

Stigler, George J. 1965. « Dominant Firm and the Inverted Umbrella ». *JL & Econ.* 8: 167.

Sylvester, Christine. 2009. *Art / Museum International relations where we least expect it*. London: Paradigm Publishers.

Takashina, Shuji. 1996. « Le financement des musées au Japon ». In *Musées, gérer autrement. Un regard international*. La Documentation française.

Temin, Peter. 1991. « An economic history of American Art museum ». In *The economics of art museums*, University of Chicago Press, 179-94. University of Chicago Press.

Tenopir, Carol, et Donald W. King. 2000. *Towards electronic journals: realities for scientists, librarians, and publishers*.

Throsby, David. 1999. « Cultural capital ». *Journal of cultural economics* 23 (1-2): 3-12.

Throsby, David, et Hasan Bakhshi. 2010. « Culture of innovation: An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations ».

Tobelem, Jean-Michel. 2007. *L'arme de la culture - les stratégies de la diplomatie culturelle*

non gouvernementale. L'Harmattan.

———. 2010. *Le nouvel âge des musées*. 2ème éd. Armand Colin.

Toepler, Stefan. 2006. « The Role and Changing Face of Non-market Provision of Culture in the United States ». *Museum International* 58 (4): 55-63.

Toustou, Laurent. 2010. « Quelles stratégies de développement pour les musées d'art internationaux ? » Sciences Po Toulouse.

Tzeng, Shin-Chieh. 2009. « Comparative research into the museum governance systems of national museums in the UK and Taiwan ». St Andrews, UK. <https://research-repository.st-andrews.ac.uk/handle/10023/768>.

UNESCO. 1982. « Cultural industries. A challenge for the future of culture ».

Valentin, M. 1993. « Le marché du disque. Un oligopole avec frange concurrentielle ». In *Actes de la 2e conférence de l'Association internationale de management des arts et de la culture*.

Vicente, Eva, Carmen Camarero, et Maria José Garrido. 2012. « Insights into Innovation in European Museums: The Impact of Cultural Policy and Museum Characteristics ».

Von Vegesack, Alexander. 1996. « Un musée lié à une entreprise : le musée Vitra ». In *Musées, gérer autrement. Un regard international*. La Documentation française.

Warlin, Ariane. 2011. « Musées nationaux : Modèle économique ». *Le Nouvel économiste*.

Weil, Stephen E., et Earl F. Cheit. 2004. « The well-managed museum ». *Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, Lanham, Rowman y Littlefiel, 348-50.

Zimmer, Annette, et Stefan Toepler. 1999. « The subsidized muse: Government and the arts in Western Europe and the United States ». *Journal of Cultural Economics* 23 (1-2): 33-49.

Table des matières

Remerciements	5
Introduction générale	11
 Partie 1 L'internationalisation des musées : une typologie des acteurs.....	25
Chapitre 1 L'internationalisation des musées : périmètre, caractéristiques et acteurs	31
1. Revue de la littérature	31
1.1. Causes de l'internationalisation	32
1.2. Typologie des activités exportées par les musées.....	42
1.3. Typologie des musées	51
2. Méthodologie et résultats d'enquête	55
2.1. L'échantillon d'individus : les musées	56
2.2. Les données démographiques.....	59
2.3. Variables d'usage.....	63
3. Une tentative de classification des musées à l'international : résultats de l'ACM	68
3.1. Représentation des variables	69
3.2. Les acteurs du marché international et leurs profils.....	77
 Chapitre 2 Les stratégies d'internationalisation des acteurs et le marché international des musées.....	87
1. Les stratégies d'internationalisation des musées	88
1.1. La stratégie de rentabilité économique	89
1.2. La stratégie « patrimoniale ».....	90
1.3. Variables non discriminantes	92

2. Interprétation et comparaison des activités des acteurs au regard de leur rapports d'activité	93
2.1. Produits clé en main : une activité privilégiée de la stratégie de rentabilité économique	93
2.2. Le service sur mesure : un produit adapté aux échanges internationaux.....	101
3. Le marché international des musées, un oligopole à frange	107
3.1. Le marché international des musées, un oligopole à frange ?	111
3.2. La stabilité de la frange concurrentielle	113
 <u>Partie 2 Stratégies d'internationalisation, nouveaux modèles d'affaires et nouveaux modèles de gouvernance</u>	121
Chapitre 3 Les modèles muséaux	127
1. La gouvernance muséale à la recherche de l'équilibre	128
1.1. Des missions muséales évolutives.....	129
1.2. Soutenabilité et éthique muséales.....	130
1.3. Existe-il « bonne » gouvernance ?	132
2. Structures historiques de gouvernance et de financement muséal	134
2.1. Le modèle dépendant	137
2.2. Le modèle affranchi.....	140
2.3. Le modèle mixte	142
3. Vers un nouveau modèle de financement.....	144
3.1. Une baisse historique des subventions publiques	145
3.2. Une incertitude quant aux donations privées	148
3.3. Une stagnation des ressources de billetterie	156
3.4. Une augmentation des budgets de fonctionnement muséaux.....	158
4. Palliatifs à court terme.....	161

4.1. Une flexibilité des horaires d'ouverture.....	162
4.2. Aliénation des collections.....	162
4.3. Abandon du volet scientifique	164
 Chapitre 4 Fonctions muséales et modèles d'affaires : impact de l'internationalisation.....	167
1. Evolution des usages muséales au regard de l'internationalisation	168
1.1. Renforcement de la valeur patrimoniale.....	171
1.2. Développement de la valeur d'influence	172
2. Les nouveaux modèles d'affaires des projets internationaux	174
2.1. <i>Freemium</i>	175
2.2. Mutualisation des coûts de production et des gains.....	178
2.3. Modèle distributif.....	181
2.4. Le modèle du financement externe	185
3. Un renouvellement nécessaire des modèles d'affaires des musées	187
2.1. Internaliser les externalités positives pour faire perdurer le modèle dépendant.....	188
2.2. La normalisation du modèle affranchi.....	189
3.1. Le stade intermédiaire : le modèle mixte.....	191
 <u>Partie 3 Etudes de cas : le Victoria & Albert Museum et le Musée des arts et métiers</u>	197
 Chapitre 5 Le Victoria & Albert Museum, une plateforme incontournable du marché international des musées ?.....	201
1. Des caractéristiques propres aux musées « élites »	203
1.1. Un positionnement global.....	203
1.2. Une collection reconnue	204
1.3. Des activités commerciales lucratives.....	204

1.4. Une gouvernance favorable au développement à l'international	206
2. Equilibre entre la stratégie patrimoniale et la stratégie de rentabilité économique	210
2.1. Une stratégie de rendement économique	212
<i>Des programmes clés en main</i>	214
2.2. Une stratégie internationale également patrimoniale	215
3. L'international et la redéfinition du modèle d'affaires du musée	222
Chapitre 6 Le Musée des arts et métiers : une stratégie internationale d'attraction	229
1. Une stratégie de rendement économique ou une stratégie patrimoniale ?	232
1.1 Produits faits pour l'export, caractéristique d'une stratégie de rentabilité économique	232
1.2 Une stratégie internationale patrimoniale	234
1.3. Le cas des expositions internationales	237
2. Une stratégie d'attraction.....	240
2.1. Attrait du public international.....	240
2.2. Les résidences d'artistes.....	246
2.3. Les réseaux et programmes internationaux, nouveaux moyens d'innover au musée	246
Conclusion générale.....	255
Index	271
Annexes	274
Annexe 1 : Questionnaire « Museums go international - survey for a PhD thesis » (en anglais).....	275
Annexe 2 - Musées et personnes ayant répondu à l'enquête « Museums go international »	282

Annexe 3 – Sources des données complétées	285
Annexe 4 Coordonnées des modalités et contributions à l’inertie des deux premiers axes de l’ACM relatifs aux stratégies d’internationalisation des musées	286
Annexe 5 Coordonnées des individus représentés	288
Annexe 6 Liste descriptive des rapports d’activité analysés	291
Annexe 7 102 prêts du V&A à des expositions au Royaume-Uni et à l’international entre 1970 aux années 1950	293
Annexe 8 Questions des entretiens avec les responsables du V&A	301
Annexe 9 : Modèle des protocoles d’entente (Memoranda of Understanding) internationaux du V&A (en anglais)	303
Annexe 10 Enquête des publics : Méthodologie, protocole et questionnaire	307
Annexe 11 Indicateurs de performance du V&A en accord avec le DCMS (2012-2014) ..	311
Bibliographie	313
Table des matières	325

Les stratégies d'internationalisation des musées et les nouveaux modèles d'affaires

L'internationalisation des musées est une tendance illustrant les stratégies de développement des activités ces institutions hors du marché national d'origine. Comment peut-on définir ce phénomène ? Une analyse des correspondances multiples d'une base de données, créée à partir d'une enquête réalisée dans le cadre de cette recherche, fait apparaître une typologie des musées : les « élites », les « entrepreneurs innovateurs », les « entrepreneurs conservateurs » et les « artisans ». Les acteurs ont deux stratégies d'internationalisation complémentaires : la stratégie de rentabilité économique et la stratégie patrimoniale.

Par ailleurs, les musées voient leurs modèles d'affaire et de gouvernance évoluer. Les modèles historiques (le modèle dépendant, le modèle affranchi, le modèle mixte) semblent être remis en cause par une baisse historique des subventions publiques, une incertitude quant aux donations privées et des ressources en billetterie qui n'augmentent pas. L'internationalisation des pratiques a un impact sur ces modèles et permet de les faire évoluer. Enfin, les caractéristiques et les pratiques des musées à l'international sont illustrées par deux études de cas : le Victoria & Albert Museum et le Musée des arts et métiers (Paris, France).

Mots clefs : Musée ; Internationalisation ; Modèles d'affaire ; Stratégie

The international strategies of museums and their new business models

Museums are increasingly developing international strategies to raise their profiles outside of home markets. How can we define this trend? A multiple correspondence analysis of a database, which is populated by the results of a survey that we conducted among international museums, reveals that museums fall into four categories regarding their internationalization strategies: "elite", "entrepreneur-innovator", "entrepreneur-curator" and "artisan" museums. Museums can have two complementary international strategies: one geared toward economic profitability or one geared toward the preservation of heritage. Traditional business models (dependent, independent, and mixed) face challenges from a decline in public subsidies, uncertainty surrounding private donations and stagnant ticket sales. The internationalization of museums have an impact on the historical models and contributes to the evolution of these business models. Two case studies illustrate the international characteristics and practices of museums: the Victoria & Albert Museum and the Musée des Arts et Métiers (Paris, France).

Key words : Museum ; Internationalization ; Business model ; Strategy