CAIRN.INFO
Chercher, repérer, avancer.

LA GRATUITÉ DES MUSÉES, ENTRE POLITIQUE ET MARKETING

Les leçons du cas britannique

Anne Gombault

Lavoisier | *Revue française de gestion*

2013/1 - N° 230
pages 83 à 100

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse:

---

http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-1-page-83.htm

---

Pour citer cet article :

Gombault Anne, « La gratuité des musées, entre politique et marketing » Les leçons du cas britannique, *Revue française de gestion*, 2013/1 N° 230, p. 83-100.

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

ANNE GOMBAULT
BEM, Bordeaux Management School

La gratuité des musées, entre politique et marketing

Les leçons du cas britannique

Une étude narrative de cas du retour de la gratuité permanente dans les grands musées nationaux et régionaux du Royaume-Uni, décidé par le gouvernement travailliste en 1998, a permis de restituer et d'analyser l'histoire de ce retour, ses processus de décision, d'implémentation et son impact. Loin de son modèle traditionnel, les résultats montrent la complexité contemporaine de la gratuité à l'entrée des musées, une action-prix hybride, entre politique publique et stratégie marketing.

DOI:10.3166/RFG.230.83-100 © 2013 Lavoisier

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

Gratuité d'accès ou droits d'entrée aux collections permanentes ? Depuis plus de trente ans, les musées nationaux du Royaume-Uni ont expérimenté les deux systèmes, en allant aussi loin qu'ils le pouvaient. Les effets divers qu'ils ont pu observer, parfois contradictoires, ont alimenté leurs affrontements idéologiques et stimulé leur créativité organisationnelle. En 2001, Chris Smith, secrétaire d'État à la Culture, aux Médias et au Sport du gouvernement travailliste de Tony Blair réussit, après une rude bataille, à imposer le retour à la gratuité permanente de l'entrée dans tous les musées nationaux payants, dont certains étaient devenus des entreprises culturelles très dynamiques, confortant ainsi dans leur position les musées nationaux restés gratuits au plus haut des pressions financières des années 1980. La mesure fait grand bruit, interroge et relance cet ancien débat sur le sujet en Europe, même si le contexte, le sens et la nature des mesures de gratuité sont différents dans chaque pays.

À la demande du département des études (DEPS) du ministère français de la Culture, une recherche qualitative a été réalisée de 2008 à 2009 au Royaume-Uni. L'objectif était de décrire et de comprendre la problématique du retour de la gratuité permanente des grands musées nationaux et régionaux telle qu'elle s'était posée aux acteurs, les termes de leur débat relancé, les processus de décision et d'implémentation et l'évaluation de la mesure tels qu'ils s'étaient déroulés et avaient été analysés au sein du pays. Le cas britannique, à la fois singulier et archétypique de l'évolution du débat sur la gratuité des musées, présente un double intérêt intrinsèque[1] et révélateur des pratiques de la gratuité dans les musées contemporains (encadré « Méthodologie »). Une revue de la littérature rappelle le débat historique de la gratuité dans les musées et montre comment il est devenu un faux débat, en général et en particulier au Royaume-Uni. Puis le récit du cas restitue l'histoire organisationnelle de ce retour à la gratuité, qui permet l'analyse, dans le contexte britannique, de ses processus de décision et d'implémentation et de son impact, dans une double logique d'action politique et marketing. Enfin, ces résultats sont discutés pour extraire les principaux enseignements, les leçons du cas britannique, qui remettent en cause le modèle et les pratiques traditionnels de la gratuité dans les musées.

I – LA GRATUITÉ DANS LES MUSÉES : UNE RÉALITÉ EN TROMPE-L'ŒIL

Une étude de la littérature internationale sur les prix et la gratuité dans les musées, en sciences de gestion, économie, science politique et sociologie, montre unanimement que dans un monde muséal désormais pragmatique, le débat sur la gratuité, et plus généralement sur la politique tarifaire des musées, est devenu un faux débat (Gombault, 2010) : l'esprit de la gratuité historiquement lié à l'identité même du musée a cédé la place à la mise en œuvre de stratégies de prix dans les musées contemporains. Dans ce contexte, le débat ancien « gratuité *versus* droits d'entrée », même

1. Une étude de cas intrinsèque ne part pas d'une théorie mais génère « par lui-même » une théorie (Stake, 1994).

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

MÉTHODOLOGIE

L'objectif compréhensif de la recherche a conduit à choisir une étude de cas narrative du retour de la gratuité permanente à l'entrée des grands musées nationaux et régionaux du Royaume-Uni comme méthodologie de recherche. Pour saisir les dimensions plurielles de la gratuité, la narration a été utilisée à la fois comme source de données, comme outil d'analyse et comme manière de théoriser, de mettre en forme et de diffuser la recherche (Giroux et Marroquin, 2005). La production des données a consisté principalement en une étude documentaire approfondie, confrontant documents officiels et études indépendantes d'experts du sujet : une centaine de documents, comme autant d'histoires de ce retour à la gratuité, ont été soumis à une analyse de contenu thématique manuelle. De façon complémentaire, 3 entretiens non directifs approfondis (avec comme consigne unique de raconter ce retour à la gratuité), d'une durée de 3 heures chacun, ont été menés avec des acteurs-clés du processus, en confrontant de la même façon, récits officiels et paroles d'experts : un entretien avec Lord Smith of Finsbury, ex-secrétaire d'État à la Culture, aux Médias et au Sport du Royaume-Uni, qui a décidé du retour de la gratuité permanente dans les musées nationaux dans le gouvernement Blair ; un entretien avec Ben Cowell, directeur de l'unité de financement des musées au Department for Culture, Media and Sport (DCMS[2]), qui a participé à la mise en œuvre de la mesure et a dirigé l'évaluation officielle ; un entretien avec Sara Selwood, professeur à la City University : chercheur indépendant sur la politique culturelle britannique, qui a mené un travail critique, systématique et longitudinal, sur la mesure, faisant autorité dans le pays (Selwood, 2002, 2005, 2007). Enfin, une observation participante de la gratuité à l'entrée, en tant que « visiteur-mystère » (Kirchberg, 2000), a été réalisée, sans grille, dans 4 « grands musées nationaux gratuits de Londres, en mars 2008 : *National Gallery et British Museum* d'une part, qui ont toujours été gratuits et le sont restés, *Victoria & Albert Museum* et *Natural History Museum* d'autre part, devenus payants dans les années1980 puis revenus à la gratuité de l'entrée. Le récit de chaque visite a été consigné dans un journal de bord et soumis de la même façon que les autres sources narratives à une analyse de contenu thématique. Dans une perspective constructiviste, la triangulation de ces méthodes de production de données narratives et de leur analyse de contenu thématique (empirique puis théorique) a permis de construire l'histoire organisationnelle du cas par une narration analytique (Bates, 1998), pour le décrire en profondeur, le comprendre dans la complexité de ses logiques d'acteurs et le restituer.

s'il se poursuit encore aujourd'hui, ne fait plus sens, la gratuité étant une « action-prix » intégrée aux stratégies des prix des musées.

1. Les termes du débat polysémique sur la gratuité à l'entrée des musées

Que ce soit sous l'égide d'un patronage philanthrope en Amérique ou d'un État-nation

2. Le Royaume-Uni n'a pas de ministère de la Culture comme la France, mais un secrétariat d'État, le DCMS.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

protecteur et éducateur en Europe, la gratuité est associée à l'idée originelle de musée aux XVIIIe et XIXe siècles. Puis, tout au long du XXe siècle en Europe, les musées instaurent des droits d'entrée modestes, pour des raisons économiques afin de pouvoir assurer correctement la conservation des œuvres et des bâtiments. Cependant l'esprit de la gratuité domine jusque dans les années 1970. Mais dans les trente dernières années du XXe siècle, sous la pression de la baisse des financements publics et privés, de la croissance des coûts et des besoins grandissants d'autonomie et de développement, les musées font appel au marché, à des rythmes variables suivant les institutions et les pays. Ils étudient et apprennent progressivement toutes les possibilités d'augmenter leur financement en développant leurs ressources propres, notamment par les droits d'entrée aux collections permanentes, aux expositions temporaires et aux événements spéciaux, par les ventes de produits dérivés, par les partenariats (mécénat, parrainage, droits d'image, etc.) et par toute autre activité. En conséquence, le prix apparaît ici comme un attribut de valeur de la relation d'échange (Zeithaml, 1988) au sens plus large que dans la conception économique. Lien entre le musée et ses publics, il devient un instrument de gestion pertinent[3]. L'introduction de différents prix pour différents segments de l'offre du musée marque son hybridation entre logiques d'action publique et privée (Schuster, 1998). Ces actions-prix, déterminées en fonction d'objectifs financiers et marketing précis, s'inscrivent désormais dans des stratégies de prix (Nagle et Holden, 2002) de plus en plus sophistiquées même si leur apprentissage est encore inégal suivant les pays et les musées (Gombault, 2002).

Cette contradiction apparente d'un musée se voulant démocratique tout en développant le *pricing* de son offre, va susciter partout dans le monde des musées un débat passionné (Besterman et Bott, 1982), du « free *versus* fee » entre partisans (fondamentalistes) et adversaires de la gratuité (pragmatiques) ; et ce dès l'introduction, au début du siècle, de droits d'entrée jusque dans les années 1990, et particulièrement au Royaume-Uni, terrain d'expérimentation de toutes les stratégies de prix. Une analyse de contenu de la littérature existante sur ce débat complexe permet de proposer une typologie de ses différents arguments, identitaire, politique, économique, marketing (tableau 1).

2. Un débat dépassé : la gratuité intégrée à la stratégie de prix des musées

Au XXIe siècle, ce débat autour de la gratuité des musées s'est vidé de son sens : les musées déployant désormais des stratégies de prix dans lesquelles ils intègrent la gratuité, même permanente, le pragmatisme domine (Gombault, 2002, 2010). La mesure de gratuité devient alors une action-prix comme une autre s'adressant à des segments particuliers du public. Aujourd'hui, dans la plupart des pays, les musées sont payants, tout en incluant des mesures de gratuités ponctuelles ou régulières, sociales, catégorielles, etc. *A contrario*, au

3. En accord avec la littérature en économie de la culture et des musées, c'est bien la notion de prix qui est mobilisée ici, plus générale que celle restrictive de tarif compris comme un accès à un service public ou dans le secteur marchand comme un barème des différents prix en vigueur (Rouet, 2001).

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

Royaume-Uni, les musées nationaux et certains musées régionaux sont gratuits, mais proposent une offre périphérique développée payante, à l'instar de plusieurs grands musées américains publics ou privés. Soumises à la pression financière mais souhaitant rester en conformité avec l'idéologie originelle[4] de la gratuité du musée ou ayant été contraintes d'y revenir par la politique culturelle travailliste, les grandes institutions britanniques ont inventé un modèle de gestion, viable à leur échelle : la gratuité comme stratégie marketing. La gratuité de l'entrée, financée en partie par la construction active d'une entreprise commerciale autour du musée, génère en retour un volume d'activité périphérique plus élevé que si les visiteurs acquittaient des droits d'entrée. À de rares exceptions, la mesure de gratuité à l'entrée ne peut plus être considérée seule, mais dans le cadre d'un équilibre politique défini par une gouvernance donnée – privée ou publique, avec ou sans but lucratif, avec ou sans autonomie de gestion, conduisant à une fixation exogène ou endogène des prix – et d'un équilibre économique donné entre les prix de l'offre centrale et ceux de l'offre périphérique.

Parallèlement, à la fois, cause et conséquence de l'appel au marché, grâce entre autres à l'extraordinaire croissance du nombre de musées et plus largement au développement de l'économie, de l'éducation, de l'urbanisme, de la technologie et du tourisme mondial, la fréquentation des musées s'est fortement massifiée et partiellement diversifiée. Par conséquent, contrairement aux idées reçues, elle s'est significativement démocratisée (Eidelman et Jonchery, 2011), même si des limites demeurent avec une surreprésentation des classes moyennes éduquées (Bennett *et al.*, 2009). Au-delà de la démocratisation, la mesure de gratuité des musées sert symboliquement leur « accessibilité» sociale, puisqu'elle doit être accompagnée d'autres actions non tarifaires pour être efficace (voir tableau 1). La majorité des musées payants du monde, publics ou privés, même les plus chers (Gombault, 2002 ; Rentschler *et al.*, 2007), offrent des plages de gratuité animées par des programmes d'accessibilité pour attirer les visiteurs les plus défavorisés et plus largement ceux pour lesquels le fait de payer constituerait une barrière. De plus, ils utilisent tous « le pouvoir métamorphique » (Gombault *et al.*, 2006) de la gratuité sur la visite qui s'exerce de trois façons : par un effet promotionnel de l'offre des musées (la gratuité bien communiquée la rend visible et de ce fait potentiellement plus attractive) ; par la facilitation du processus de décision de visite qui apparaît plus simple, moins coûteux, basé sur l'essai et une dimension expérientielle – en cela, la gratuité lève des barrières psychosociales pour certains segments de visiteurs, celles qui limitent réellement l'accès au musée ; par la fidélisation de segments de visiteurs sensibles au prix, dont les jeunes publics et certains visiteurs habitués et occasionnels, sous conditions de disponibilité et d'attitude favorable à la gratuité.

4. Le British Museum et la National Gallery ont été fondés aux XVIIIe et XIXe siècles par le Parlement pour l'éducation du peuple par le libre accès aux œuvres. Les pauvres comme les riches devaient pouvoir profiter de ces œuvres.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

Tableau 1 – L'accès aux collections permanentes des musées, gratuit ou payant ? Une typologie des arguments du débat analysés dans la littérature

	Arguments des fondamentalistes (progratuité des musées)	**Arguments des pragmatiques (pro-prix, la gratuité étant intégrée comme une action-prix)**
Arguments de type identitaire (cf. Besterman et Bott, 1982 ; Bailey et Falconer, 1998 ; Rentschler *et al.*, 2007)	La gratuité de l'entrée est associée à l'idée même de musée, à son identité originelle de mise à la disposition de tous d'un patrimoine collectif. L'appel au marché présente le risque de leur faire abandonner leurs missions fondamentales de conservation et d'accueil des publics.	Les musées ont changé, s'inscrivant désormais davantage dans des relations d'échange avec leurs environnements et leurs publics. Citons au moins deux des multiples dimensions de ce changement : d'une part, la place des musées, et plus largement de la culture, dans le champ des loisirs et du tourisme, et d'autre part, la réconciliation de la culture avec l'économie: les musées sont devenus des organisations qu'il est nécessaire de gérer au mieux, au service de leurs missions.
Arguments de type politique (cf. Falconer et Blair, 2003 ; Prieto-Rodríguez, et Fernández-Blanco, 2006)	Pour les musées : la gratuité de l'entrée, financée par les tutelles du musée, permet de sécuriser le niveau de subvention publique. Pour les tutelles : la gratuité permet de contrôler que les musées respectent bien leurs missions.	Pour les musées : la gratuité de l'entrée non choisie (imposée par leurs tutelles) entrave leur autonomie de gestion ; la gratuité à l'entrée choisie est une stratégie de prix qui sert des objectifs marketing et financiers. Pour les tutelles : la gratuité est un coût sauf si elle est pensée dans une logique de développement économique d'un territoire.
Arguments de type économique	1) Efficience économique de la gratuité à l'entrée pour les musées (Dickenson, 1993 ; O'Hagan, 1995 ; Selwood et Davies, 2005 ; Prieto-Rodríguez et Fernández-Blanco, 2006)	
	Pratiquer un droit d'entrée ne serait pas efficient économiquement, en vertu d'un coût marginal nul du visiteur supplémentaire.	Au contraire, les droits d'entrée : – apportent des revenus supplémentaires pour maintenir ou développer l'offre et la qualité des produits/services et faire face aux charges croissantes qui en découlent, dans un contexte de restrictions ou de non-augmentation des subventions publiques. Et même, l'augmentation des droits d'entrée est préférable à une baisse du niveau des dépenses. – permettent de compléter le financement public et donc notamment de contribuer à limiter les pressions fiscales.
	2) Impact économique direct et indirect de la gratuité à l'entrée des musées (Johnson, 2000)	
	– Attractivité des musées – Externalités positives, notamment par le tourisme.	– La gratuité bien communiquée a un effet promotionnel de l'offre des musées mais ne suffit pas seule à les rendre attractifs. – Les droits d'entrée n'empêchent pas les musées de générer des externalités positives pour leurs territoires.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

	Arguments des fondamentalistes (progratuité des musées)	Arguments des pragmatiques (pro-prix, la gratuité étant intégrée comme une action-prix)
Arguments de type marketing (cf. Gombault *et al.*, 2006)	1) Impact de la gratuité sur la fréquentation	
	Majeur : la gratuité permettrait d'augmenter sensiblement la fréquentation.	Effectif à court terme, mais nul à faible à long terme sans actions complémentaires. La gratuité est secondaire dans la construction et la réalisation d'un projet de visite. Elle n'est pas la clé d'entrée de la fréquentation des musées, qui réside avant tout dans l'implication des personnes dans cette activité.
	2) Impact de la gratuité sur l'accessibilité	
	Majeur : les droits d'entrée seraient le principal frein à un accès démocratique aux musées.	Nul si non accompagnée : ce ne sont pas les barrières monétaires qui empêchent principalement l'accès au musée mais les barrières psychosociales. L'accessibilité requiert d'autres actions particulières.
	3) Équité de la gratuité	
	La gratuité est destinée à tous et notamment aux non-visiteurs et aux plus démunis.	Elle profite davantage aux visiteurs des musées déjà impliqués dans l'activité de visite, visiteurs fidèles, visiteurs catégoriels (enseignants, retraités), touristes, dont la disponibilité à payer n'est pas particulièrement faible.
	4) Valeur perçue du musée, de l'expérience de visite et implication dans la visite	
	La gratuité les favorise.	La gratuité peut au contraire les dégrader. Constat d'effets divers et contradictoires selon les publics.
	5) Réalité de la gratuité	
	La gratuité à l'entrée permet un accès libre à l'offre centrale des musées que sont les collections permanentes.	Le « prix » du musée, du point de vue du visiteur-consommateur, ne se réduit pas à la somme d'argent qu'il doit payer pour entrer. Comme pour toute activité de loisirs, il faut y ajouter d'une part, l'effort fourni pour venir et d'autre part, les dépenses associées à la visite du musée et à l'effort fourni. L'offre des musées ne se réduit pas à l'accès aux collections permanentes, mais se compose de nombreux services payants qui facilitent vraiment l'accès à ces collections permanentes (exposition, visites-conférences, boutiques, etc.).

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

II – LE PRAGMATISME DU RETOUR DE LA GRATUITÉ À L'ENTRÉE DES COLLECTIONS NATIONALES

Le retour de la gratuité à l'entrée des collections nationales pourrait sembler être une victoire des partisans de la gratuité dans le débat « free versus fee » du monde muséal. L'observation fine des modalités et du bilan du processus, montre qu'il n'en en est rien, et que la mesure légitimée par la valeur symbolique de la gratuité s'inscrit en fait dans un pragmatisme politique et marketing, dont les effets sont ambivalents.

1. Une victoire des fondamentalistes sur les pragmatiques ?

Jusque dans les années 1970, la gratuité est la règle dans les musées nationaux anglais, les droits d'entrée sont interdits. Le gouvernement conservateur les introduit avec l'objectif de générer des ressources, mais trois mois après le gouvernement travailliste nouvellement élu les abolit et la gratuité prévaut jusqu'en 1979. Puis progressivement, de 1979 à 1997, plusieurs musées et galeries nationales introduisent d'eux-mêmes des droits d'entrées, pour des raisons financières, face à la politique des gouvernements conservateurs, qui tout en considérant que la question relève directement des conseils d'administration des institutions, réduisent leurs subventions. En 1998, deux camps se dessinent, illustrant le débat théorique entre « fondamentalistes » et « pragmatiques » (Besterman et Bott, 1982) : les musées[5] qui défendent et maintiennent la gratuité de l'accès aux collections permanentes et les musées[6] qui ont instauré et plaident pour l'accès payant aux collections permanentes. Entre 1979 et 1998, les musées nationaux, gratuits ou non, font cependant tous l'apprentissage du marketing pour générer des ressources propres. Pour attirer les visiteurs et tarifer tout ou partie de leur offre, ils augmentent leur qualité de service, nouent des partenariats financiers privés (mécènes et parrains) et développent des services périphériques commerciaux.

En 1998, Chris Smith, secrétaire d'État à la Culture du gouvernement Blair, annonce dans la presse un plan sur trois ans destiné aux collections nationales majeures, qui prévoit la gratuité pour les enfants en 1999, pour les retraités en 2000, et pour tous en 2001. Sous la pression d'une campagne pour l'accès libre au musée menée notamment par le peintre David Hockney, C. Smith invoque la chute de la fréquentation dans les musées ayant introduit des droits d'entrée et le devoir d'ouvrir le patrimoine national « au plus grand nombre et non pas à quelques-uns ». Parmi les 2 000 musées que compte le Royaume-Uni dont 1 500 en Angleterre, 22 musées sont concernés : 14 musées nationaux et 8 musées régionaux subventionnés par le DCMS. Offre du plus large accès possible aux collections nationales, éducation, lutte contre l'exclusion sociale, tels sont les maîtres-mots affichés de cette politique. Cette nouvelle ère veut faire des musées des

5. Dont le British Museum, la National Gallery, la Tate Gallery, la National Portrait Gallery, les National Galleries of Scotland.

6. Dont le Natural History Museum, le Victoria & Albert Museum, le Science Museum, l'Imperial War Museum, le National Museum of Wales, les National Museums and Galleries on Meyerside, le Liverpool Museum et l'Edinburgh Museum.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

acteurs importants du changement social. C'est, selon C. Smith, « un nouveau contrat […] un nouveau départ pour la vie culturelle et artistique du pays [qui] va donner à des centaines de milliers de personnes la chance d'apprécier le meilleur de l'activité artistique, d'apprendre au sujet de [leur] culture et de visiter les plus belles collections de [leur] nation »[7]. Au Royaume-Uni, la gratuité des musées étant considérée par l'opinion publique comme une caractéristique de l'identité nationale, son retour est perçu comme une victoire des travaillistes sur les conservateurs, qui rendent aux musées leur sens historique. Pour autant, l'analyse montre que ce n'est pas une victoire des fondamentalistes de la gratuité, mais bien plutôt des pragmatiques[8] du nouveau management public (Pettigrew, 1996) et de la nouvelle économie de la culture (Throsby, 2001) promus par le gouvernement Blair.

2. Les rationalités instrumentales de la politique de retour à la gratuité

En fait, derrière une position de principe pro-gratuité du DCMS et de plusieurs musées nationaux, se cachent des rationalités plus instrumentales : politique et économique, pour les musées (sécurisation financière par contractualisation du niveau de subvention publique tout en maintenant une offre périphérique payante autre que les droits d'entrée) comme pour leur tutelle publique le DCMS (contrôle et évaluation de la performance ; impact économique).

D'abord, côté musées, la tradition de la gratuité a un prix ; ils réclament une condition d'application cruciale : le choix très politique de la gratuité ne survivra que si les gouvernements successifs pourvoient généreusement dans le temps aux besoins de financement résultant de la suppression des droits d'entrée. Sans quoi l'expérience et le service proposés s'en trouveront inévitablement diminués et les situations de crise comme celle qu'a connue le British Museum en 1996 pourraient réapparaître. Le soutien financier en valeur réelle du DCMS à 19 musées, dont les musées nationaux, a décliné de 15 % sur la période 1992-1997, alors qu'il va augmenter de 17 % sur la période 1998-2002 par exemple, même si la moitié de cette hausse a compensé la gratuité permanente pour les musées qui étaient payants. Pour les musées nationaux, la gratuité était l'occasion de sécuriser le maintien du soutien financier du DCMS ; voire même de le maximiser pour certains musées déjà gratuits ayant anticipé des revenus insuffisants de leurs activités commerciales. Ceux-là avaient donc tout à gagner de cette politique, ce qui explique en partie leur lobbying pour la mesure. Plus largement, le processus de retour à la gratuité permanente (incluant la négociation de la compensation financière), issu d'un jeu complexe d'acteurs institutionnels, peut être interprété comme une recherche de maximisation de rentes : les musées nationaux utilisent l'indépendance officielle de leur conseil d'administration pour faire pression sur le gouvernement afin de sécuriser leur situation ; le gouver-

7. Extrait de l'entretien réalisé en mars 2008 avec Lord C. Smith.

8. Le nouveau management public se caractérise par une meilleure gouvernance, une orientation de l'organisation vers ses différents publics et une transformation globale tournée vers la performance. La nouvelle économie de la culture fait de la culture un vecteur de développement, économique et social et culturel, durable. Les deux courants d'inspiration néo-libérale ont en commun des rationalités instrumentales.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

nement et le DCMS arguent de cette indépendance pour ne pas endosser la responsabilité formelle du retour à la gratuité permanente, afin d'en minimiser les coûts et obligations liées.

Ensuite, la mise en œuvre de la mesure s'est inscrite dans une refonte de la politique culturelle. L'enjeu était à la fois une nouvelle gouvernance des musées, visant pour le DCMS, en échange de son financement de la gratuité, à contractualiser (par des funding agreements) leurs objectifs et à évaluer leur performance sur la base de critères définis par cette politique. Dans celle-ci, deux éléments apparaissent centraux : l'impact social et l'impact économique de la culture. Les musées gratuits subventionnés doivent s'engager à s'ouvrir à une communauté sociale plus large en augmentant la fréquentation de catégories défavorisées (ouvriers, retraités à faible pension, minorités ethniques, etc.) afin de renforcer la cohésion sociale, de promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie et générer du capital social et culturel par l'éducation notamment des enfants. De plus, un impact économique fort doit être trouvé, en transformant les secteurs culturels en industries créatives[9], en les liant au développement du marché et de la société (Caves, 2000), et en recherchant l'excellence et l'innovation, pour stimuler la croissance du pays.

3. La gratuité comme stratégie marketing

Avec un excellent impact sur le volume de fréquentation, la gratuité à l'entrée a fonctionné comme un puissant outil de stratégie marketing des musées – servant à la fois leur attractivité par un effet promotionnel de l'offre et indirectement leur accessibilité – mais aussi du pays lui-même et de ses territoires, stimulant fortement le tourisme.

La politique de gratuité à l'entrée des musées nationaux et régionaux concernés a eu un impact direct dans le développement de leur attractivité, avec plus d'un doublement de la fréquentation des musées concernés par la mesure, entre 2000/2001 et 2010/2011, principalement dans les anciens musées payants. L'effet lune de miel (Dickenson, 1993), qui décrit une augmentation seulement à court terme de la fréquentation consécutive à l'introduction de la gratuité, a joué à plein. Les musées ayant toujours été gratuits ont attiré beaucoup moins de visites supplémentaires que les autres. Par exemple, le British Museum n'a augmenté sa fréquentation que de 9,6 % en moyenne les trois premières années de la mesure, principalement grâce à son active politique d'expositions. Les experts notent tous l'absence d'un pur « effet prix », en observant l'augmentation de fréquentation la plus forte dans les musées ayant proposé une nouvelle offre : infrastructures créées ou rénovées, effort de programmation, nouveaux services, marketing accru des expositions temporaires toujours payantes, campagne de communication massive sur les musées (Selwood et Davis, 2005). L'impact de la gratuité n'est pas tant lié à la suppression d'une barrière monétaire qu'à son effet promotionnel de l'offre. Il se poursuit à plein en 2012 grâce à cet effet, même si depuis 2009, il est possible d'affirmer que la

9. Définition et classification extensive du secteur culturel, ayant émergé à la fin des années 1990 au Royaume-Uni et en Amérique du Nord, et faisant autorité dans le monde aujourd'hui, les industries créatives se caractérisent, entre autres, par l'intrication des propriétés intrinsèques et extrinsèques (économique, sociale, territoriale) de la culture.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

crise a réintroduit un « effet prix » à la mesure : les musées gratuits offrent un divertissement qui se substitue pour de nombreux anglais à d'autres attractions payantes à Londres ou même à des vacances.

La mesure a également permis, selon le DCMS, une amélioration de la performance des musées grâce à la nécessaire contractualisation avec cette tutelle de leurs objectifs : principalement une réorientation sur leur mission d'accueil et d'éducation des publics et l'introduction d'une culture de l'évaluation. Les actions d'accessibilité sociale non tarifaires devant accompagner la mesure (éducatives pour les enfants et groupes scolaires ou d'intégration pour les minorités ethniques entre autres) se sont avérées efficaces (+ 36 % de visites d'enfants en 10 ans, + 54 % pour les minorités ethniques). Autrement dit, la mesure de gratuité a été le cheval de Troie des programmes d'accessibilité, désormais très nombreux, volontaristes, divers et créatifs, qui eux ont véritablement permis d'augmenter l'accessibilité sociale. Comme l'écrit Ben Cowell (2007, 22) en réponse aux nombreuses critiques (voir infra) sur l'inefficacité de la mesure de gratuité seule : « Dans la mesure où la politique du gouvernement était d'attirer de nouveaux publics dans les musées, il peut être soutenu que la gratuité seule n'a jamais été entendue comme étant la seule réponse. »

La mesure a renforcé le développement des musées nationaux et régionaux en une florissante industrie créative. Elle a permis une promotion générale de l'ensemble du secteur, tant auprès des habitants du Royaume-Uni que du tourisme. Les musées concernés ont joué un rôle important pour attirer les touristes et construire la marque de la destination, une « creative nation »[10] : en 2009, cinq de ces musées étaient les cinq premières attractions de Londres, selon l'Association of Leading Attractions. La ville est ainsi devenue une capitale culturelle majeure, la plus visitée du monde en 2011 par exemple, devant Paris et Bangkok. En 2011 toujours, dans la liste des 100 musées d'art les plus visités du monde, le Royaume-Uni est le pays ayant attiré le plus grand nombre de visiteurs dans ses musées[11]. L'impact économique justifierait à lui seul la mesure : 1 euro de subvention du DCMS rapporterait trois fois plus, notamment grâce aux dépenses des nouveaux touristes (plus de 100 euros par jour) fréquentant ces musées.

4. La rhétorique de la gratuité

L'histoire serait presque magique, au vu des effets très positifs de la politique de retour à la gratuité, tels qu'analysés ci-dessus et dont certains ont été fortement mis en avant par le DCMS : boom de la fréquentation des musées, meilleure attractivité de leur offre, meilleure gestion dans le respect de leurs missions, explosion du tourisme... Mais ce serait sans compter les nombreux politologues de la culture britanniques, et en premier lieu Sara Selwood (2002, 2005, 2007), qui ont raconté une autre histoire, en dénonçant la « rhétorique mensongère» (Belfiore, 2009) de cette politique publique. Quatre points critiques ont été soulevés : la gouvernance plus « conformante » que performante, le bilan social mitigé, l'exacerbation para-

10. Cf. les discours de C. Smith dans *Creative Britain* (Faber and Faber, Londres, 1998), pour comprendre l'importance de la nouvelle économie de la culture dans sa politique culturelle.
11. Source : « Exhibition & Attendance Museums Figure 2011 », *Arts Newspaper*, n° 234, April 2012.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

doxale de la marchandisation des musées et l'iniquité corollaire de la visite, l'accroissement de la concurrence entre les musées, défavorable aux musées de second plan.

D'abord, « conformance » plus que performance : de façon nouvelle dans ce pays, la mesure aurait fait perdre aux musées une part de leur autonomie, en les contraignant à adapter leur action à un faisceau de règles (financement, contrôle, standardisation de leurs objectifs) sans considération première d'efficacité ni d'efficience contrairement au discours du DCMS, et en créant des effets pervers sur leur gouvernance.

Ensuite, le bilan social du retour à la gratuité des musées nationaux, complexe, apparaît mitigé. Car alors qu'elle visait à développer l'accessibilité sociale des musées, la mesure seule a été impuissante à changer la segmentation sociale de leur fréquentation (Martin, 2002), conformément à toute la littérature, à ce qu'avaient prédit les experts consultés au moment de sa mise en place et à ce qu'ils ont confirmé ensuite. Les premières années de la mesure, et bien que la fréquentation augmente dans tous les groupes sociaux, l'augmentation la plus significative provient des visiteurs familiers des musées. Les classes moyennes y vont plus souvent (en cela leur accessibilité est augmentée), mais la gratuité n'attire pas les groupes défavorisés socio-économiques et ethniques qui étaient ciblés. Face à ce constat et aux vives critiques qu'il va susciter, et sous la pression du parlement, le DCMS contraint alors les musées à renforcer leurs programmes d'accessibilité sociale non tarifaires devant accompagner la mesure de gratuité, et publie à partir de 2005 de meilleurs chiffres. Mais leur fiabilité est contestée en raison des multiples lacunes[12] de l'évaluation de la mesure (Selwood, 2002, 2007) qui contrastent avec l'obsession affichée de la performance (Belfiore, 2009). De plus, effet pervers pour l'accessibilité sociale des musées, la mesure a accéléré paradoxalement un développement sans précédent d'une offre périphérique payante et chère (explosion des prix des expositions temporaires, programmes de *membership*, partenariats, essor et merchandising des services commerciaux et des produits dérivés, etc.). L'observation participante dans plusieurs musées a permis de relever l'omniprésence de signes marchands et de sollicitations monétaires adressées aux visiteurs. Analysant le phénomène, Selwood[13] parle d'effets « over-trade » et « do more with few ressources ». Par exemple, en entrant au British Museum fin novembre 2007 et jusqu'à ce jour, ce sont les gigantesques bannières pour les expositions payantes qui sautent aux yeux ainsi que les promotions sur les produits dérivés de la boutique. À la National Gallery, le merchandising des boutiques, intégré avec les expositions, ne manque pas de rappeler, à chaque comptoir et sur plusieurs produits dérivés que « Every purchase supports the National Gallery » ; et les divers restaurants, cafés, épicerie fine, librairie et autres « creative shops » feraient presque oublier qu'on est dans un musée. Les musées ont appris à

12. *Reporting* convertissant toutes les visites en visiteurs, fréquentations annuelles comparées en utilisant différentes bases de données non homogènes, chiffres de tous les musées subventionnés et pas seulement ceux des musées qui étaient payants auparavant et surtout information défaillante sur les caractéristiques individuelles des visiteurs.
13. Extrait de l'entretien réalisé en mars 2008 avec Sara Selwood.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

mieux maîtriser le marketing de leur offre périphérique pour lever d'autres revenus que les droits d'entrée, en réaction à la pression financière issue du retour à la gratuité. Les revenus commerciaux (boutiques et restauration) de l'offre périphérique de tous les musées nationaux confondus ont fortement augmenté (+ 75 % entre 1999/2000 et 2005/2006). Cependant, l'investissement élevé à consentir pour ce développement explique que seules les institutions les plus fréquentées et/ou ayant bénéficié d'investissements récents obtiennent les chiffres les plus importants : la Tate, loin devant le National Museum of Science and Industry ou le British Museum et le Natural History Museum.

Enfin, les musées de second plan, restés payants ou non, mais dont la réputation était moindre que celle des musées nationaux, ont noté une baisse significative de leur fréquentation. Plusieurs ont dénoncé la « concurrence déloyale » de cette politique de gratuité à leur encontre, la considérant comme un avantage très important consenti à des musées nationaux ou régionaux déjà riches, notamment ceux de Londres, avec peu de retombées pour les milliers d'autres musées locaux. Le gouvernement a alors décidé d'étendre progressivement la mesure, notamment aux musées d'université en 2005, puis aux grands musées de Liverpool en 2008 dans le cadre de leur programme de Capitale européenne de la culture, et en 2011 50 musées au total bénéficient de la mesure. Les musées locaux ont pu trouver leur compte à deux conditions : qu'ils soient devenus également gratuits et que cette gratuité se soit inscrite dans une politique dynamique de régénération et d'attractivité du territoire qui soutient en retour leur développement. Mais pour beaucoup, le coût de la mesure a été un obstacle avancé par les élus.

III – LES LEÇONS DU CAS BRITANNIQUE : PRATIQUES DE LA GRATUITE PERMANENTE DANS LES MUSÉES CONTEMPORAINS

Étonnamment, ces limites qui suffiraient à disqualifier la mesure dans un autre contexte national n'ont pas entamé la croyance dans sa valeur, sauf chez les chercheurs et autres experts occupés à la démystifier. En 2011, lors de son dixième anniversaire, le retour de la gratuité permanente à l'entrée des grands musées nationaux et régionaux est acté dans le pays[14]. Le cas britannique résulte d'un mélange, subtil, détonnant, entre le pragmatisme d'une politique publique qui sauvegarde la valeur symbolique sacrée de la gratuité d'accès à des collections permanentes appartenant à tous, mais l'instrumentalise pour augmenter la performance des musées et développer le tourisme, et le pragmatisme de la stratégie marketing des musées qui cherchent à générer des ressources par tous les moyens.

1. Les quatre leçons du cas britannique

Les contributions de cette recherche ou « leçons » du cas britannique, définies comme des outils pour l'action (Rose, 1993), sont présentées et discutées ci-dessous. Le fort intérêt du cas, archétypique du débat sur la gratuité des musées et de son évolution actuelle, en permet une généralisation théorique.

14. Même si, comme depuis quarante ans à chaque période de crise, des voix s'élèvent pour revenir aux droits d'entrée, le coût de la gratuité pesant sur le budget de l'État.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

Première contribution, le cas montre bien le mouvement d'hybridation des logiques d'action des musées, entre public et privé, identifié par Schuster (1998), et précisément l'hybridation de leurs stratégies de prix. L'histoire institutionnelle du retour de la gratuité dans les musées britanniques, telle que reconstruite ici, apparaît comme le fruit d'un double logique, à la fois politique et marketing. La gratuité comme production d'une sphère non marchande de l'économie s'allie à la gratuité comme technique de vente, dans un pragmatisme caractéristique du nouveau management public (Pettigrew, 1996), de la nouvelle économie de la culture (Throsby, 2001) et de ses industries créatives (Caves, 2000), credo du gouvernement Blair. Les repères traditionnels entre pro-gratuité et antigratuité sont brouillés et ne font plus sens : c'est la fin du débat sur la gratuité, devenue une action-prix comme une autre intégrée aux stratégies de prix des musées (Gombault, 2002, 2010). En cela, le cas peut être utile à la réflexion et à l'apprentissage sur la décision de prix dans le monde des musées en France qui, à l'exception des grands établissements, tend à ignorer les meilleures pratiques de gestion internationales (Gombault, 2002). C'est dans cette perspective que la recherche a été commandée par le département des études du ministère de la Culture.

Deuxième contribution, le cas rappelle la prééminence des motifs idéologiques sur les arguments techniques dans les décisions de prix des musées (Rentschler *et al.*, 2007), le choix britannique du retour à la gratuité permanente comme un des moyens d'accessibilité sociale ayant été largement fondé ainsi. La quasi-unanimité des acteurs sur la puissance symbolique de la mesure, sa « valeur iconique », est sa première légitimation dans un pays où elle trouve un sens historique fort – contrairement à la situation actuelle de la majorité des pays européens et anglo-saxons (États-Unis, Canada), plus réservés et partagés sur cette valeur. Aucune considération n'a été accordée *ex ante* par le gouvernement britannique aux résultats de différents travaux de recherche et d'experts, y compris britanniques, dédiés à l'impact de la gratuité sur la fréquentation (Bailey et Falconer, 1997). Ils montraient pourtant depuis des années qu'il était très difficile d'augmenter l'accessibilité sociale des musées, autrement que par l'amélioration de l'attractivité de leur offre et par l'augmentation des niveaux de vie et d'éducation de la population ; que les droits d'entrée au musée n'y pouvaient rien ou peu (O'Hagan, 1995) et que les visiteurs de musée avaient, selon leurs différentes caractéristiques, des comportements de consommation divers à cet égard. La France qui a conduit une expérimentation de la mesure en 2007 sous la présidence Sarkozy, l'a vite abandonnée, non pas seulement à cause de ces arguments techniques (auquel cas l'expérimentation n'aurait jamais dû avoir lieu car ils étaient connus depuis longtemps), mais bien parce que les acteurs des musées eux-mêmes n'en voulaient pas contrairement à la majorité du monde muséal britannique (Gombault, 2010). Là encore les motifs idéologiques étaient prégnants, jouant à l'inverse du cas britannique en défaveur de la gratuité. Où l'on voit que la gratuité des musées reste une question éminemment politique, dont les enjeux sont autres que gestionnaires. Il demeure bien une rationalité traditionnelle si ce n'est normative au sens de Weber, de la décision de prix, gratuité ou non, dans les musées, qui dépend d'abord du contexte politico-culturel dans lequel elle s'inscrit. Tout changement de stratégie de prix doit donc prendre en compte ce contexte.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

Cependant, et c'est le troisième et principal enseignement du cas britannique, ces motifs idéologiques du retour de la gratuité permanente des musées cohabitent et sont instrumentalisés dans un pragmatisme finalement fort éloigné du fondamentalisme de la gratuité, au sens du marqueur qu'elle constituerait de l'identité et des missions originelles des musées (Besterman et Bott, 1982). Au Royaume-Uni comme ailleurs, pour les tutelles publiques des musées, la gratuité peut être un outil de leur gouvernance, un moyen de contrôle de leur performance (Falconer et Blair, 2003 ; Prieto-Rodríguez et Fernández-Blanco, 2006), autant qu'un instrument de développement économique territorial contribuant à faire du secteur des musées une industrie créative (Throsby, 2001). Pour les musées, la gratuité peut s'avérer être une excellente stratégie marketing pour à la fois augmenter en volume la fréquentation (mais sans forcément la diversifier socialement), sécuriser les revenus de l'offre principale par un financement public ou privé contractuel et générer des revenus importants sur l'offre périphérique payante. C'est l'une des stratégies de prix performantes des musées contemporains parmi ceux qui rencontrent le plus de succès au monde aujourd'hui[15]. D'un point de vue technique, cette stratégie repose sur l'effet promotionnel indirect que produit la gratuité en poussant les musées à promouvoir leur offre par d'autres moyens et à augmenter ainsi leur attractivité, sur la nécessité ensuite de rechercher l'accessibilité sociale par d'autres outils que la gratuité, sur une contractualisation forte des objectifs et des résultats des musées avec leurs administrateurs publics ou privés pour obtenir et maintenir un financement élevé de la mesure de gratuité et de l'activité de ces musées en général, et enfin sur cette course qu'ils mènent au développement de l'offre périphérique payante.

Enfin, quatrième leçon du cas britannique, qui confirme ce que la littérature avait déjà établi (Martin, 2002 ; Selwood, 2007) : la gratuité permanente des musées ne peut permettre à elle seule d'augmenter l'accessibilité sociale des musées, car elle est secondaire dans la construction et la réalisation du projet de visite qui réside avant tout dans l'implication des personnes dans l'activité de visite (Gombault *et al.*, 2006). Sous conditions (car d'autres caractéristiques de l'offre sont à prendre en compte comme la taille, la réputation et l'attractivité de l'offre des musées en général), la gratuité peut faire venir plus de visiteurs au musée, mais leur segmentation sociale sera difficile à changer. Elle profite davantage aux visiteurs déjà impliqués dans l'activité de visite, comme les classes moyennes et les touristes, dont la disponibilité à payer n'est pas particulièrement faible. L'accessibilité sociale repose sur d'autres actions non tarifaires car ce sont principalement les barrières non monétaires d'ordre psychosociologiques qui freinent la visite au musée, et non son prix d'entrée[16].

De façon nouvelle, le cas britannique va plus loin sur le sujet, en posant le problème

15. En Angleterre la National Gallery, le British Museum, la Tate Modern, aux États-Unis, la National Gallery of Art ou le J.Paul Getty Museum (privé), en Australie, la National Gallery of Victoria…

16. Sauf pour des segments particuliers de publics habitués au musée, fortement impliqués dans l'activité de visite et dont la disponibilité à payer est faible (certains étudiants, certains retraités de professions intellectuelles, certains artistes, etc.) ou diminuée par une consommation importante. Mais ils bénéficient en général d'actions-prix catégorielles (dont la gratuité).

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

de l'iniquité de l'accès à l'offre muséale pour les publics : quelle offre accessible à qui ? L'entrée des collections permanentes pour les désargentés, et les autres services du musée y compris culturels (dont les expositions) pour ceux qui peuvent payer et souvent payer cher ? Compte tenu du comportement de plus en plus expérientiel des visiteurs de musées et de leur consommation holistique de l'offre (Rowley, 1999), il est difficile de soutenir aujourd'hui que l'accessibilité des musées se réduit à l'entrée dans les espaces d'exposition permanente de leurs collections.

2. La limite du contexte

Si la généralisation théorique de ces quatre enseignements du cas britannique est possible, il ne faut pas minimiser pour autant la forte influence du contexte culturel national en général sur les stratégies de prix des musées, qui apparaît ici comme la principale limite des résultats. Le pragmatisme actuel de la politique britannique serait aussi à interpréter de façon plus précise dans ce cadre, en science politique et en sociologie plutôt qu'en sciences de gestion. Même s'il est emblématique, la singularité du cas britannique requiert de se rappeler avec Rose (1993, p. 9) qu'« emprunter une politique publique qui est efficace ailleurs n'est pas une garantie de succès ». L'agenda de recherche qui nous a conduit à étudier d'autres pays sur le sujet permet de distinguer le monde anglo-saxon du reste de l'Europe et de l'Asie, avec des différences intrinsèques notables par pays. Si le pragmatisme de la gratuité est identifiable dans tous ces contextes, il est cependant mis en œuvre dans des stratégies de prix différentes.

Bibliographie

Bailey S.J. et Falconer P. (1998). "Charging for Admission to Museums and Galleries: A Framework for Analysing the Impact on Access" , *Journal of Cultural Economics*, vol. 22, n° 2, p. 167-177.

Bates R.H., Greif A., Rosenthal J.-L., Levi M. et Weingast B. (dir.) (1998). *Analytic Narratives*, Princeton University Press, Princeton.

Belfiore E. (2009). "On bullshit in cultural policy practice and research: Notes from the British case", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 15, n° 3, p. 343-359.

Bennett T., Savage M., Silva E., Warde A., Gayo-Cal M. et Wright D. (2009). *Culture, Class, Distinction*, Routledge, London.

Besterman T. et Bott V. (1982). "To Pay or not to Pay", *Museums Journal*, vol. 82, n° 2, p. 118-119.

Caves R.E. (2000). *Creative Industries. Contract between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Cowell B. (2007). "Measuring the Impact of Free Admission", *Cultural Trends*, vol. 16, n° 3, p. 203-224.

Dickenson V. (1993). "The Economics of museum admission charges", *Curator*, vol. 36, n° 3, p. 220-234.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

Eidelman J. et Jonchery A. (2011). “Sociologie de la démocratisation des musées », *Hermès*, 61.

Falconer P. et Blair S. (2003). “The governance of museums: a study of admission charges policy in the UK”, *Public Policy and Administration*, vol. 18, n° 2, p. 71-88.

Giroux N. et Marroquin L. (2005). « L’approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, vol. 159, p. 15-42.

Gombault A. (2002). « L’émergence du prix comme variable stratégique des musées », *Les tarifs de la Culture*, F. Rouet (dir.), La Documentation Française, Paris, p. 165-222.

Gombault A. et Petr C. (dir.), Bourgeon-Renault D., Le Gall-Ely M., Urbain C. (2006). *La gratuité des musées et des monuments côté publics*, La Documentation Française, Paris.

Gombault A. (2010). « Les faux enjeux de la gratuité des musées », *Le financement des services publics locaux*, M. Long (dir.), L.G.D.J., Paris, p. 91-108.

Kirchberg V. (2000). “Mystery Visitors in Museums: an Underused and Underestimated Tool for Testing Visitor Services”, *International Journal of Arts Management*, vol. 3 n° 1, Fall, p. 32-38.

Martin A. (2002). “The impact of free entry to museums”, *Cultural Trends*, vol. 12, n° 47, p. 1-12.

Nagel T.T. et Holden R.K. (2002). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 3rd ed.

O’Hagan J. (1995). “National Museums: To charge or not to charge?», *Journal of Cultural Economics*, 19, p. 33-47.

Prieto-Rodríguez J. et Fernández-Blanco V. (2006). “Optimal Pricing and Grant Policies for Museums.” *Journal of Cultural Economics*, 30, p. 169-181.

Rentschler R., Hede A.-M. et White T.R. (2007). “Museum pricing: challenges to theory development and practice», *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 12, n° 2, p. 163-173.

Rowley J. (1999). “Measuring Total Customer Experience in Museums”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11 n° 6, p. 303-308.

Rose R. (1993). *Lesson Drawing in Public Policy: a Guide to Learning Across Time and Space*, Chatham House, Chatham.

Rouet F. (2001). « Comment se pose la question des prix dans le domaine culturel ? », *Les publics des équipements culturels. Méthodes et enquêtes*, Donnat O. et Octobre S. (dir.), DEPS, ministère de la Culture et de la Communication, Paris, p. 139-146.

Pettigrew A. (1996). *The new public management in action*, Oxford University Press, Oxford.

Schuster J.M. (1998). “Neither Public Nor Private: The Hybridization of Museums”, *Journal of Cultural Economics*, vol. 22, n° 2-3, p. 127-150.

Selwood S. (2002). “The politics of data collection: Gathering, analysing and using data about the subsidised cultural sector in England”, *Cultural Trends*, vol. 12, n° 47, p. 13-84.

Selwood S. et Davies M. (2005). “Capital costs: lottery funding in Britain and the consequences for museums”, *Curator*, 48, p. 439-465.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier

Selwood S. (2007). “The value of culture. On social effects of culture”, *Keynote De Bailie*, Netherlands.

Stake R.E. (1994). “Case Studies”, *Handbook of Qualitative Research*, Denzin N.K. et Lincoln Y. (dir.), Sage Publications, California, p. 236-247.

Throsby D. (2001). *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.

Zeithaml V.A. (1988). “Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence”, *Journal of Marketing*, vol. 52, n° 3, p. 2-22.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université du Québec à Montréal - - 132.208.29.200 - 15/04/2013 14h11. © Lavoisier