

GRAND ANGLE



Librairie-boutique de l'hôtel de Sully, gérée par le CMN.
© Patrick Cadet/CMN.

Limitées autrefois à quelques cartes postales et ouvrages, les librairies-boutiques occupent désormais une place stratégique dans les musées et sont pensées comme de véritables espaces culturels et commerciaux

LA LIBRAIRIE-BOUTIQUE DE MUSÉE, UN SERVICE DEVENU INCONTOURNABLE

ENQUÊTE

France. Sortir d'une boutique avec une carte postale, un beau catalogue ou quelques cadeaux en poche... Aujourd'hui, emporter un souvenir fait partie intégrante de l'expérience muséale, au même titre que les librairies-boutiques sont devenues un passage incontournable du parcours de visite. D'une rangée de quelques ouvrages et accessoires épars, rassemblés sans grande cohérence, à un étalage de produits variés et sélectionnés au cordeau : les boutiques de musées ont bien changé depuis leur institution dans les années 1980. « Il y a quinze ans, elles se résumaient un peu à la carte postale, à quelques livres..., il ne fallait pas trop parler de commerce. Il y a eu une belle évolution de leur perception depuis ! De la part de la clientèle bien sûr, mais aussi des institutions qui ont pris conscience du rôle important qu'elles jouent dans l'expérience de visite », corrobore Lorraine Dauchez, fondatrice de la société Arteum, qui assure la gestion de librairies-boutiques de musées depuis 2013.

Loin d'être florissant, il y a encore une décennie, le marché est depuis devenu porteur. Les boutiques sont plus performantes, mieux placées, proposent une offre bien plus pointue. S'il existe un monde entre l'immense librairie-boutique du Louvre et le petit comptoir de vente couplé à la billetterie du musée, dont nombre de petites structures doivent encore se contenter, force est de constater que la présence d'une boutique digne de ce nom s'est généralisée. Celle d'un espace dépassant la vingtaine de mètres carrés, doté d'un personnel dédié et porté par une réflexion stratégique.

Entre commerce et médiation

Comment expliquer ce changement de paradigme ? Pourquoi cette nécessité de proposer, autant que faire se peut, un espace de vente fonctionnel et attractif ? Une évidence d'abord : le potentiel mercantile que représente la librairie-boutique. La manne financière qu'elle apporte peut être d'importance

selon la fréquentation du lieu et de l'offre proposée. Mais au-delà du critère économique, la boutique revêt aussi une valeur d'expérience. Conclusion du parcours de visite, dernière image que l'on retient du site, elle participe au rayonnement du musée, à en faire un lieu de vie. Et surtout, elle joue un rôle de médiation. « Au vu de nos collections et de notre engagement, nous avons commencé à repenser l'offre de la boutique, atteste Manon Lecaplain, directrice du Musée Sainte-Croix à Poitiers (dont les recettes de la librairie-boutique représentent environ 50% du chiffre d'affaires annuel). Nous avons par exemple évacué des ouvrages qui ne nous convenaient pas dans leur discours pour en faire entrer d'autres, plus en phase avec notre propos – des références en termes d'études de genre pour ce qui est des artistes femmes par exemple. »

Face à l'exigence d'une offre plus pertinente, le secteur s'est professionnalisé. Les responsables de boutiques, rompus aux techniques de marketing, s'appuient sur les collections du lieu, sur son histoire, son programme culturel, son visitorat... « L'essentiel, c'est vraiment de s'adapter au lieu. Si un site remonte à une période historique bien précise, on crée un univers de produits autour de celle-ci, explique Bérangère Ghiglionda, cheffe du

“Aujourd'hui, là où le livre est toujours présent, il est clair que les produits prennent une part croissante dans le chiffre d'affaires”

VIRGINIE PERREAU DU GRANDPALAISRMN

département des librairies-boutiques du Centre des monuments nationaux (CMN). L'ancrage territorial est aussi un axe important. Nous développons avant tout une offre liée au parcours permanent, mais nous proposons aussi de plus en plus de produits alimentaires régionaux, des produits issus de savoir-faire locaux... »

Des lieux de destination

C'est cette offre sur mesure, cet assemblage de produits que l'on ne trouverait pas forcément ailleurs, qui fait de la boutique un espace attractif, fréquenté par une clientèle qui ne passe parfois même pas pour voir les œuvres. La question de l'accès est ici fondamentale : boutique sous douane ou hors douane ? Est-il possible d'en franchir le seuil sans avoir à payer son billet ? « Malgré un monde du “retail” en dif-

ficulté, je suis persuadée que les librairies-boutiques ont un avenir très prometteur, justement parce qu'elles peuvent devenir des lieux de destination ! Évidemment, les visiteurs les découvrent surtout à l'occasion de leur visite du musée, mais ils vont aussi y retourner parce qu'ils cherchent un produit inspiré », souligne Virginie Perreau, directrice commerciale et marketing en charge des librairies-boutiques du GrandPalaisRmn. Bijoux de créateurs et objets design à la librairie-boutique du Musée des arts décoratifs à Paris, fonds sur l'art et la littérature arabes dans celle de l'Institut du monde arabe (IMA), bibliographie spécialisée au Musée national de la Marine... Nombre de librairies-boutiques entendent s'ériger en référence dans leur domaine. « Notre offre est très centrée sur l'art contemporain, le design, l'architecture, précise Marianne Berger-Laleix, directrice générale déléguée du Palais de Tokyo, dont la librairie-boutique fait la part belle à l'ouvrage, dans son offre comme lors de rencontres et dédicaces organisées sur place. Lorsque l'espace de vente avait été réaménagé, l'idée était vraiment d'agréger ces deux parties, celle de la librairie et celle de la boutique. Il y a plus de propositions de livres, c'est sûr, mais aussi plus de produits dérivés, de produits design, de lithographies... »

Diversifier pour mieux rentabiliser

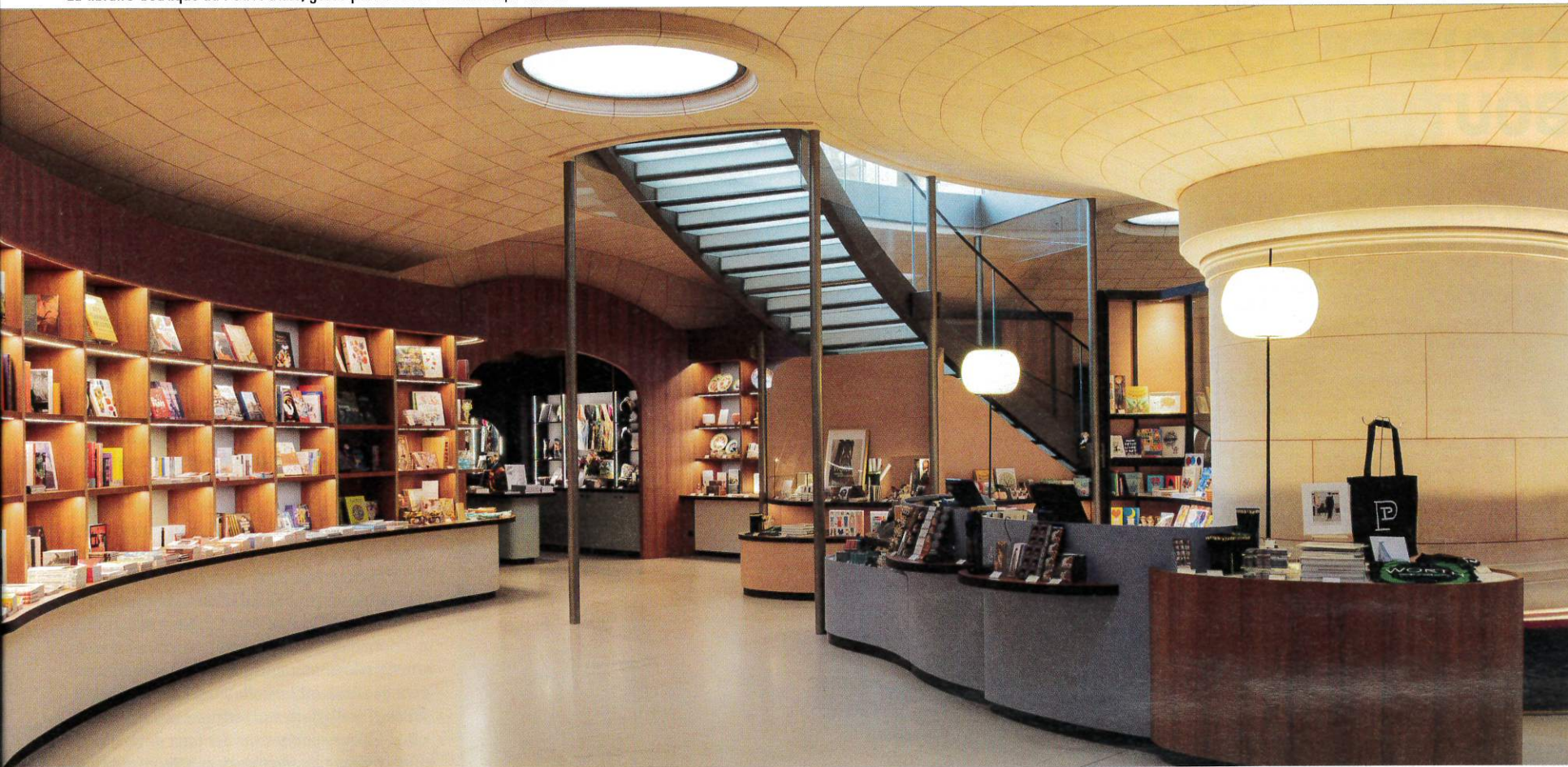
Tout l'enjeu de la politique d'assortiment se joue ici. Trouver le juste équilibre entre une offre recherchée et pointue, mais assez diversifiée pour plaire au plus grand nombre. Trop de livres est synonyme de rentabilité faible, trop de produits dérivés d'un manque d'exigence scientifique. « Il y a une quinzaine d'années, la partie “souvenirs” était un peu réduite à une représentation littérale des icônes du musée. Aujourd'hui, là où le livre est toujours présent, il est clair que les produits prennent une part croissante dans le chiffre d'affaires », convient Virginie Perreau du GrandPalaisRmn, où les livres représentent 30% du CA. « Cette diversification de l'offre est due à un constat : nous ne sommes pas une librairie, mais bien une librairie-boutique de musée. Donc tout l'intérêt, c'est de pouvoir



Les points de vente de la tour Eiffel représentent la moitié du chiffre d'affaires d'Arteum.
© Jérôme Léglise.

GRAND ANGLE

La librairie-boutique du Petit Palais, gérée par Arteum. © Carlos Zerpa-Guzman.



jouer sur les deux tableaux en proposant certes des références bibliographiques qui font écho à nos collections, mais aussi des petits objets avec lesquels les visiteurs peuvent repartir», renchérit Manon Lecaplain, directrice du Musée Sainte-Croix de Poitiers. Aujourd'hui, l'offre multiproduit fait figure de norme. «C'est difficile de rentabiliser une boutique si elle n'est que librairie. Ajouter de l'objet, c'est ce qui permet d'augmenter sa rentabilité, d'assurer une bonne exploitation

du lieu. Notre rôle, c'est de faire en sorte de vendre à chaque fois un livre et un objet. D'où l'intérêt, justement, de lier l'ensemble», abonde Lorraine Dauchez, fondatrice d'Arteum.

Cartes postales, tote bags, magnets, affiches, textiles, objets de décoration, collections jeunesse... Les options ne manquent pas et s'adressent à tous les porte-monnaie, remportant la faveur d'une clientèle qui, loin de dédaigner la lecture pour autant, en attend

du moins une sélection rigoureuse. «L'édition dans les musées, c'est un vaste sujet. Le grand public n'achète plus d'énormes sommes ou des catalogues raisonnés, il faut que ce soit très thématique. On se pose de plus en plus de questions sur la pertinence, notamment financière, de proposer des éditions, pointe Julie Pellegrin, directrice du Musée Dobrée à Nantes. Et ce d'autant plus qu'il est difficile d'éditer de manière responsable. Or, nous portons une grande attention aux

normes RSE [responsabilité sociétale des entreprises]. » Et pour cause, si elle n'est pas nouvelle, la préoccupation écologique est aujourd'hui au cœur des attentes de la clientèle. Proposer une offre de qualité, c'est privilégier le local, le «made in France», porter un regard attentif sur la provenance... Des critères devenus indispensables dans la stratégie des librairies-boutiques de musées.

● MARION KRAUZE

Qui gère les librairies-boutiques de musées ?

La gestion de ces lieux repose sur deux modèles distincts : régie directe ou concessionnaires externes

FRANCE. À l'échelle nationale, deux modèles se dessinent dans la gestion d'une librairie-boutique. D'abord la régie directe, soit le lot de la plupart des musées qui assurent eux-mêmes l'exploitation de leur boutique. En interne, l'équipe s'occupe de contrôler les stocks et l'approvisionnement, de définir l'assortiment des produits, d'agencer l'espace de vente... Mais une deuxième option s'offre à un nombre plus restreint d'institutions : celle de déléguer la gestion de leur librairie-boutique à un concessionnaire externe, qui peut être public ou privé. Le musée lance son appel d'offres, puis signe un contrat de concession qui dure généralement de trois à six ans. Un choix qui tient compte d'un critère majeur : celui des clauses financières. En échange de l'exploitation de l'espace de vente, le concessionnaire verse une redevance au musée, qui combine une part fixe – un minimum garanti – et une part variable indexée sur le chiffre d'affaires réalisé par la boutique, pourcentage qui diffère selon les propositions des opérateurs. « Dans la concession, nous opérons à nos risques et périls, résume Virginie Perreau, directrice commerciale et marketing en charge des librairies-boutiques du Grand Palais Rmn, leader du marché des concessionnaires. Il faut être en parfaite adéquation avec la stratégie de l'établissement, donc on analyse ses collections, son programme culturel, son visitorat, ses attentes. C'est ce dialogue constant avec le musée qui nous permet ensuite de proposer des pistes créatives. On travaille alors sur l'ensemble de l'offre, le réaménagement de l'espace, le merchandising, le storytelling, la politique marketing et communication... »

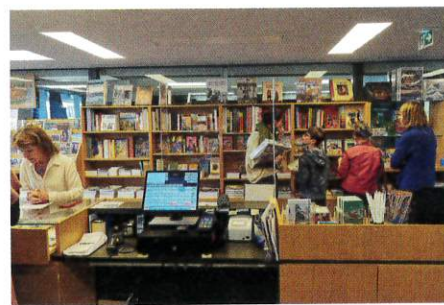
Un modèle réservé aux grandes institutions

Dans le paysage muséal français, ce modèle reste surtout l'apanage des grandes institutions, n'étant pas viable financièrement pour la majorité des structures. Petits et moyens musées gèrent généralement leur boutique en interne, non sans contraintes. Un maître-mot s'impose : la nécessité d'être polyvalent face au manque d'effectifs et de moyens. « On doit assurer la gestion de A à Z, ce qui peut être complexe puisque nous ne travaillons pas dans le commerce. Deux à trois fois par an, l'équipe se réunit en interne pour réfléchir aux références qui pourraient être intégrées dans notre offre. Ce n'est pas toujours facile, notamment en ce qui concerne les ouvrages jeune public, car nous ne sommes pas des professionnel(le)s de librairie ! », souligne Manon Lecaplain, directrice du Musée Sainte-Croix à Poitiers, qui compose avec un espace de vente de 30 m². « Nous sommes contraintes en superficie et en aménagement. Mais s'il est difficile de proposer davantage de produits, nous pouvons réfléchir à prioriser, à mieux

aménager l'espace et mieux mettre en avant ce que l'on vend déjà », poursuit-elle.

Côté offre, s'ajoute la difficulté de trouver des produits à la fois éco-responsables et accessibles économiquement. « Nous essayons de développer un certain circuit vertueux, en privilégiant le made in France, les initiatives solidaires... Alors on échange, on prend contact avec des fournisseurs à l'occasion de salons comme Museum Connections (lire p. 22) par exemple, indique Sophie Kervran, la directrice du Musée de Pont-Aven et du Musée de la pêche à Concarneau, tous deux disposant d'une librairie-boutique allant de 20 à 30 mètres carrés. Mais nous restons aussi un service public, avec un budget de collectivité que l'on doit respecter ! Cela implique une gestion très rigoureuse des commandes, ce qui n'est parfois pas évident puisqu'on ne peut pas toujours anticiper le succès d'une exposition. »

Dans ce mode de gestion directe, un cas particulier se distingue : celui des librairies-boutiques gérées par le Centre des monuments nationaux (CMN). L'acteur public pilote directement un réseau de quatre-vingts librairies-boutiques, dont celle du château de Blois, du Mont-Saint-Michel, de l'abbaye de Cluny... Des espaces de vente allant de 40 à 150 m², qui représentent sa deuxième source de revenus (17 % de ses ressources propres). « Tout est mutualisé au siège, nous sommes une équipe de dix-sept personnes en charge du sourcing des produits, de la négociation avec les fournisseurs, du merchandising, de l'aménagement de la boutique, de son approvisionnement, sa scénographie... et de notre site mutualisé [Boutique du patrimoine], qui a été lancé il y a trois ans », énumère Bérangère Ghiglionda, cheffe du département des librairies-boutiques du Centre des monuments nationaux (CMN). Un modèle qui diffère de l'action d'un concessionnaire : « C'est l'administrateur du site qui gère sa boutique, donc chaque boutique est libre de créer son propre assortiment. De notre côté, on fait des propositions, on travaille en collaboration avec elles. » M. K.



Librairie-boutique du Musée de Pont-Aven à Concarneau. © B. Galéron.

GRAND ANGLE

TROIS ACTEURS PRIVÉS DE LIBRAIRIES-BOUTIQUES SE PARTAGENT LE MARCHÉ

En France, le paysage a profondément évolué. Longtemps monopole de la RMN, il s'est diversifié avec l'émergence de concessionnaires privés



Nouvelle boutique-librairie du Louvre qui vient d'ouvrir ses portes le 16 décembre dernier.
© Nicolas Bousser.

ENQUÊTE

France. Se positionner sur un appel d'offres stratégique, remporter une concession, optimiser la rentabilité d'un espace de vente... Le secteur des librairies-boutiques de musées est devenu un marché très dynamique, structuré par trois grands acteurs : le GrandPalaisRmn, Arteum et La Boutique du Lieu. Dans ce paysage en mutation constante, l'évolution ne se manifeste pas tant dans une tendance à l'externalisation, qui ne concerne en réalité qu'une poignée d'institutions à l'échelle de la sphère muséale française. Une brèche peut toutefois s'ouvrir du côté des nouveaux musées ou des institutions privées, qui optent parfois pour la concession. Mais pour le reste, les grands établissements qui souhaitaient externaliser l'ont souvent fait depuis longtemps déjà. La marge de manœuvre se joue

donc au moment de la reconduction du contrat de concession : certaines boutiques sont reprises par des concurrents, d'autres conservent le même exploitant.

Historiquement, le GrandPalaisRmn (alors Réunion des musées nationaux) agissait en monopole. Pionnier de la concession muséale, l'opérateur public a pris position sur le secteur dès les années 1990, en gérant d'emblée – et toujours aujourd'hui – les librairies-boutiques du Louvre, du Musée d'Orsay, de Versailles... S'il se place encore en leader avec son réseau de 37 librairies-boutiques et un chiffre d'affaires de 63,7 millions d'euros en 2024, les acteurs privés ont depuis gagné du terrain et s'imposent aujourd'hui comme de sérieux concurrents.

En 2007, Thibault Catrice, anciennement à la RMN, fonde La Boutique du Lieu et remporte l'appel d'offres de La Piscine (voir ill.) à Roubaix. « Nous nous sommes alors concentrés

sur le marché des musées de beaux-arts en région, des petits espaces de 50-60 mètres carrés. C'était un terrain assez inexploité à l'époque, la RMN ne souhaitant plus se positionner sur ce créneau », relate-t-il. Puis, La Boutique du Lieu obtient tour à tour les concessions de celles du Palais des beaux-arts de Lille (2010), du Louvre-Lens (2012), du Centre Pompidou-Metz (2016)... pour exploiter aujourd'hui un réseau de onze librairies-boutiques, générant 5,5 millions d'euros de CA en 2024. Et malgré un ancrage très régional, l'entreprise s'est immiscée dans le paysage parisien ces dernières années, en devenant gestionnaire de celles de la Bourse de commerce et du Musée de la chasse et de la nature en 2021. « Nous ne cherchons pas à gagner des parts de marché partout, mais à suivre des projets intéressants, qui nous motivent, nuance Thibault Catrice. Surtout, une réflexion s'impose quant à la distance avec notre siège social [basé à Croix, dans le Nord]. Il faut pouvoir rester efficace dans nos échanges avec l'équipe sur place et les institutions partenaires. »

C'est surtout la création d'Arteum qui bouleverse le marché parisien jusqu'alors dominé sans partage par la RMN. Fondée par Lorraine Dauchez en 2008, la société se positionne sur le créneau des librairies-boutiques de musées à partir de 2013, décrochant d'abord la concession de celle du Musée des arts décoratifs (MAD) – alors gérée par les Galeries Lafayette – puis celles de la Cité des sciences, du quai Branly, du Musée Matisse à Nice... Une progression rapide qui lui vaut aujourd'hui un réseau de trente librairies-boutiques de musées, dont Arteum tire un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros (la moitié étant issue des points de vente de la tour Eiffel).

Mais si le marché s'est redessiné, il reste circonscrit à ces trois concessionnaires et ne laisse que peu de place à d'autres acteurs. L'un des reculs les plus notables reste celui des librairies locales : moins aptes à gérer un univers multiproduit, elles n'offrent plus que

rarement leurs services de prestataire. La librairie L'Armitière n'est plus concessionnaire de la librairie-boutique du Musée des beaux-arts de Rouen ; Sauramps ne l'est plus au Musée Fabre à Montpellier. La librairie Maupetit avait cédé les rênes de celle du Mucem de Marseille à Actes Sud, lui-même remplacé par Arteum depuis. Une exception : La Galerne, qui continue d'apporter son expertise au MuMa du Havre. Et au Palais de Tokyo, le choix a été fait de confier la gestion de la librairie-boutique à la librairie allemande Walther König et à la maison d'édition Cahiers d'Art. « L'intérêt d'avoir retenu une librairie et un éditeur, c'est de pouvoir proposer une offre complète, adaptée à un centre d'art », estime Marianne Berger-Laleix, directrice générale déléguée du Palais de Tokyo. Il n'en demeure pas moins difficile de tenir la cadence des grands opérateurs.

100 000 à 300 000 visiteurs minimum

De fait, la montée en puissance des concessionnaires privés a eu une nette répercussion sur les taux pratiqués. Comprise entre 7 à 10 % du chiffre d'affaires de la boutique il y a encore dix ans, la redevance versée au musée a fortement augmenté avec la concurrence : « Aujourd'hui, elle varie entre 12 à 18 % du chiffre d'affaires », estime Lorraine Dauchez. « Nous sommes sur des taux de redevance plus bas pour les musées en région, ce qui va de soi vu la différence de fréquentation avec les musées parisiens », précise Thibault Catrice. Ainsi, la rivalité se joue surtout entre les deux leaders du secteur. Récemment, Arteum a repris la concession de la librairie-boutique du Petit Palais au GrandPalaisRmn, et s'est vu confier celle des Catacombes. De son côté, le GrandPalaisRmn a récupéré celle du Musée de l'Armée, remportant aussi la Cité de la musique et de la Philharmonie de Paris.

Peu de place pour les petites librairies

« Ce pourcentage, c'est une proposition que l'on fait au moment de l'appel d'offres. Il faut trouver le niveau de redevances qui nous permet de conserver un équilibre économique », explique Virginie Perreau, directrice commerciale et marketing en charge des librairies-boutiques du GrandPalaisRmn. Plusieurs paramètres entrent alors en compte : la fréquentation du musée, sa zone géographique, son visitorat et son pouvoir d'achat, l'emplacement de sa boutique, sa taille, l'effectif nécessaire à son fonctionnement... « Tout dépend des conditions de redevance, du niveau de charges... Mais si une boutique génère moins de 500 000 € de chiffre d'affaires, c'est tout de même complexe de l'exploiter. Il faut aussi un certain espace pour pouvoir s'exprimer, je dirais que l'on peut faire quelque chose de bien à partir de 60 m² », précise Lorraine Dauchez. Côté fréquentation, nous sommes plutôt sur un ordre de 300 000 visiteurs minimum, même si nous pouvons être rentables en dessous de ce seuil. Tout dépend du chiffre d'affaires par visiteur. » Elle ajoute : « Pour abaisser ce seuil, nous proposons un accompagnement plus global. Ce sont ces projets de gestion complète, où l'on peut mutualiser, qui nous permettent d'accompagner de plus petits sites et de nous ouvrir en région. » Sortir du seul périmètre parisien suppose un changement d'approche, une toute nouvelle stratégie. « En région, la rentabilité des librairies-boutiques est bien plus liée aux expositions temporaires, souligne Thibault Catrice. Nous sommes en général sur des lieux fréquentés par 100 000 visiteurs minimum. Mais notre indicateur de performance, c'est le panier visiteur. Si un point de vente ne génère pas un minimum de 200 000-250 000 €, nous ne pouvons pas être rentables. »

● MARION KRAUZE

MUSEUM CONNECTIONS 2026

PARIS. Offrir un espace d'échange, d'opportunité, de *networking*... telle est l'ambition qui régit le salon Museum Connections, consacré à l'expérience visiteur des lieux culturels. Pour sa trentième édition, le salon parisien fait son retour sous l'un des pavillons de la porte de Versailles, les 13 et 14 janvier prochains. Affiches, textiles, bijoux, livres, objets de fabrication artisanale... : fidèle à ses racines axées sur les boutiques de musées, le salon réunit près de 200 exposants proposant leurs produits en la matière. Reflet d'une mouvance *tech* qui s'ancre toujours plus dans le paysage culturel, l'événement entend aussi mettre en lumière les équipements et technologies de pointe, rassemblant pas moins de 130 entreprises et start-up spécialisées dans la réalité augmentée, la médiation interactive, l'audio immersif... Et fil conducteur du cycle de conférences au programme, l'enjeu de l'innovation responsable animera les échanges et rencontres avec des experts et consultants de divers secteurs. M. K.



Vue de Museum Connections. © Faust Favart.