

## Musées d'entreprise : un genre composite

Isabelle Cousserand

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/829>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.829](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.829)

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2009

Pagination : 192-213

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Isabelle Cousserand, « Musées d'entreprise : un genre composite », *Communication et organisation* [En ligne], 35 | 2009, mis en ligne le 01 décembre 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/829> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.829](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.829)

---

## *Analyses*

### **Résumé**

Que recouvrent les musées d'entreprise ? Quelles sont leurs spécificités ? Comment peut-on les caractériser ? Souvent associés aux circuits de visites d'une organisation ou d'une entreprise, ces espaces muséaux ne sont spécifiés par aucune nomenclature, prennent des formes multiples et répondent à des objectifs variés. À travers un corpus de musées créés par des organisations de différents secteurs, il s'agit de mieux les cerner et de montrer en quoi ces dispositifs participent de la communication. Souvent inscrits dans une perspective de sociabilité et/ou une politique de prestige, ils alimentent un processus de légitimation. Une typologie fondée sur neuf niveaux et une proposition de définition viennent appuyer la démarche. Entre élément patrimonial, vecteur de transmission et outil marketing, le musée d'entreprise peut être lieu de témoignage et de connaissance, lieu de curiosité et de connivence, ou lieu de distraction et de promotion.

### **Mots-clefs**

Musée d'entreprise, musée, légitimation, sociabilité, prestige, patrimoine, passé, identité, mise en scène.

### **Abstract**

*This article deals with "Corporate museum" or "Company Museum". It means museum made for an organization. This article analyses the specificities of these museums in the field of communication. We insist notably on museum visits and we propose a characterization. The emphasis is laid on the communication process.*

### **Key Words**

*Corporate Museum, Company Museum, museum, legitimization, sociability, prestige, patrimony, the Past, identity, staging.*

**Isabelle Cousserand** est Maître de Conférences en Sciences de l'information et de la communication à l'IUT Michel de Montaigne – Université Bordeaux 3 et chercheur au MICA – AXE C.O.S.

## Musées d'entreprise : un genre composite

Isabelle Cousserand

[isabelle.cousserand@iut.u-bordeaux3.fr](mailto:isabelle.cousserand@iut.u-bordeaux3.fr)

Valoriser son patrimoine, s'ouvrir aux visiteurs, créer un musée... Si l'entreprise n'est pas à proprement parler une organisation culturelle, la culture n'en est naturellement pas absente. Comme l'a constaté Arlette BOUZON (2002)<sup>145</sup> : « *Il se développe de plus en plus d'opérations patrimoniales autour et sur l'entreprise. Ces actions de valorisation vont de la simple mesure de sauvegarde et de préservation de bâtiments ou d'outils anciens à la mise en œuvre de programmes conséquents d'exposition ou d'équipements muséographiques comme la mise en scène des caves Byrrh par la société Pernod-Ricard. Mais ce nouveau champ d'action de la communication d'entreprise ne semble pas encore stabilisé et mériterait d'être davantage étudié.* » Musée d'une organisation, musée d'entreprise... L'expression est elliptique et peut sembler incongrue. Elle renvoie à un musée ou à un espace à caractère muséal créé par une entreprise ou une organisation, ce que l'on peut appeler aussi musée privé ou musée particulier. Cet article a pour objectif de circonscrire les formes muséales développées par et dans les organisations et de proposer une définition du musée d'entreprise. Le musée d'entreprise offre notamment une mise en récit, une mise en scène de l'organisation et de l'acte de production. Il viserait à sensibiliser, à promouvoir mais aussi à témoigner d'une histoire sociale... Grâce à un corpus de musées ou d'espaces muséaux liés à des organisations de différents secteurs professionnels<sup>146</sup>, il s'agira de

---

<sup>145</sup> Arlette BOUZON, « Pluralité des discours d'entreprise et représentations », in Marcel PAUL-CAVALLIER et Jacques WALTER (dir.), *Organisations, médias et médiations*, Paris, L'Harmattan, 2002, p. 257.

<sup>146</sup> Secteur de l'alimentaire : Ferme Président (Camembert, 67), Musée de la moutarde Amora (désormais fermé, Dijon, 21), Source Perrier (Vergèze, 30), Musée du bonbon Haribo (Uzès, 30), Alimentarium (Vevey). Secteur de la décoration et des arts de la table : Manufacture Bernardaud (Limoges, 87), Galerie-musée Baccarat (Paris, 75), Pavillon de la Porcelaine Haviland (Limoges, 87), Écomusée basque – Espace Jean Vier (Saint Jean de Luz, 64), Musée Paccard (Annecy, 74). Secteur de l'industrie automobile : Expomusée Renault (Boulogne-Billancourt, 92). Institutions : Musée de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris, Musée de La Poste (Paris, 75). Secteur des spiritueux : Musée Cointreau (Saint-Barthélemy d'Anjou, 49),

## Analyses

cerner ce que recouvrent ces lieux. Les “musées d’entreprise” sont-ils un genre de la famille muséale ? Est-il aisé de les appréhender à travers leurs formes et leurs objectifs ? Nous allons tenter d’en préciser les spécificités.

### Du musée au musée d’entreprise

Avancer l’expression « musée d’entreprise » pourrait nous amener à évoquer les *musées de La Poste* (Paris et Calvados), *des Douanes* (Gironde), *de l’Assistance Publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP)* ou ceux des sociétés *Lillet* (spiritueux, Gironde), *Cointreau* (Maine-et-Loire) ou encore le *musée de l’aventure Peugeot* (Doubs)... Si l’on peut comprendre l’assimilation entreprise et organisation, tout en reconnaissant que les objectifs assignés diffèrent, il convient de rappeler que le *musée national des Douanes* ou celui de l’*AP-HP* sont de ceux que l’on nomme musées de société, voire pour les *Douanes*, musée d’État. Les entreprises qui créent un musée ne peuvent *a priori* être confondues avec un musée de société ou un écomusée<sup>147</sup>. Pour le Conseil international des musées (*International council of museums* ou ICOM), « *Le musée est une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public et qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l’homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d’études, d’éducation et de délectation.* »<sup>148</sup>. On pourrait alors penser que la muséographie des organisations et des entreprises ne rentre pas exactement dans le cadre de ces activités. D’autant qu’avant d’être associés au tourisme,

---

Circuit de visite Martell (Cognac, 16), Quais Hennessy (Cognac), Distillerie Pagès (Saint Germain Laprade, 43), Musée Lillet (Podensac, 33).

<sup>147</sup> Selon la Fédération des écomusées et des musées de société (FEMS), le terme musée de société est apparu en 1991. « *Ce terme est choisi pour rassembler les musées qui partagent le même objectif : étudier l’évolution de l’humanité dans ses composantes sociales et historiques et transmettre les relais, les repères pour comprendre la diversité des cultures et des sociétés.* », <http://fems.asso.fr/decouvrir/ecomusees.php> (2005). Ces musées censés partager le même objectif sont ceux d’arts et traditions populaires, d’ethnographie, d’histoire, les musées industriels, les écomusées. Notons que l’emploi du terme musée industriel, et non d’entreprise, c’est-à-dire les musées qui mettent en valeur une industrie, tel le musée international de la parfumerie à Grasse (06). Cependant, il existe à Migron, en Charente-Maritime, un *écomusée du Cognac*, fondé par une exploitation viticole familiale, également ouverte au public pour des séjours en chambre d’hôtes.

<sup>148</sup> Statuts de l’ICOM, article 2, paragraphe 1.  
[http://icom.museum/hist\\_def\\_fr.html](http://icom.museum/hist_def_fr.html) (2006).

les musées définis dans le cadre de l'ICOM se préoccupent d'éducation, de formation et de recherche, dans un but non directement lucratif, ce qui n'est pas tout à fait le cas d'un musée dit d'entreprise. Pour le moins, un musée renvoie à l'idée de pérennité et de postérité et s'appuie sur une politique de collection.

Si les musées sont circonscrits par une définition établie, la muséologie comme science « englobe tous les types et toutes les formes de musées et tous les aspects sous lesquels le musée peut être perçu »<sup>149</sup>. André GOB et Noémie DROUGUET la situent plus particulièrement au croisement de quatre domaines scientifiques complémentaires : la sociologie, la pédagogie, la communication et l'histoire. Toute exposition, en tant que dispositif de communication, correspond intrinsèquement aussi à une situation de communication. Jean DAVALLON propose d'ailleurs la notion de « *dispositif socio-symbolique* », choisie parce qu'elle permet « (d'éclaircir en quoi [l'exposition] est un dispositif de réception : de saisir comment, ce faisant, s'articulent la relation du récepteur au producteur et celle de l'objet à ce qu'il représente ; de voir comment les règles constitutives organisent les rapports entre les gens et les choses »<sup>150</sup>. A. GOB et N. DROUGUET associent quatre fonctions au musée : présentation, conservation, recherche, animation. La *fonction de présentation*, à travers l'exposition, s'apparente à un outil ou à un vecteur de communication qui donne sens au musée (structure de l'exposition, objets, textes, reconstitutions, scénographie, multimédia, visites guidées et audioguides...). Elle recouvre aussi la dimension esthétique, ce qui ouvre également l'espace de la représentation à une perspective sémiologique. La *fonction de conservation* inscrit le musée dans une perspective patrimoniale. L'acquisition et la préservation des collections sont ainsi mises à l'honneur. La *fonction scientifique* renvoie à la recherche, au cœur des activités du musée. Cette dimension est moins prégnante dans les musées d'entreprise. Enfin la *fonction d'animation*, nommée aussi médiation<sup>151</sup>, positionne

---

149 André GOB, Noémie DROUGUET, *La muséologie : histoire, développements, enjeux actuels*, Paris, Armand Colin, 2003, p. 14. « On pourrait distinguer une muséologie théorique, une muséologie générale et des muséologies spécialisées, relatives chacune à une catégorie spécifique de musées ».

150 Jean DAVALLON, *L'exposition à l'œuvre. Stratégie de communication et médiation symbolique*, Paris, L'Harmattan, 1999, p. 26.

<sup>151</sup> Paul RASSE, « La médiation entre idéal théorique et application pratique », in *Recherches en communication*, n° 13, 2000. « Le terme de médiation (étymologiquement centré sur la fonction qu'il rend incontournable) va

## Analyses

le musée en tant qu'acteur culturel inscrit dans un territoire plus ou moins étendu. « *La médiation (...) recouvre l'ensemble des dispositifs de communication des organisations culturelles saisies dans leur complexité* »<sup>152</sup>. Le regard porté peut être aussi sémiopragmatique<sup>153</sup>. Un musée d'entreprise ne rentre pas totalement dans le cadre définitionnel proposé par l'ICOM et ne répond pas systématiquement aux quatre fonctions du musée. Cependant on peut le considérer comme un dispositif sémiopragmatique et un lieu de cristallisation de discours. Parcourir un musée lié à une entreprise ne nous renvoie pas seulement à ce qu'elle est, mais à ce qu'elle souhaite présenter d'elle-même et à ce qu'elle aimerait que le public qui la découvre en retienne, c'est-à-dire à une réalité de l'entreprise qui se représente, une mise en scène de l'acte de production. Si l'on admet que la représentation transforme l'individu en un acteur, on peut alors avancer que le musée théâtralise l'entreprise et que l'entreprise devient le théâtre d'un investissement symbolique. Reste bien évidemment à déterminer les modalités de cet « *arrangement* », pour reprendre le terme goffmanien<sup>154</sup>.

### La complexité du répertoire

Musée d'entreprise n'est spécifié réellement par aucune nomenclature. Pour l'appréhender, il faut passer par des canaux d'information multiples et recouper des sources variées, quelquefois contradictoires, souvent complémentaires. À cette complexité de répertoire, qui fait écho à celle de la définition de l'objet choisi, s'ajoute une difficulté liée, bien sûr, à la disparité géographique des lieux identifiés. Il n'existe donc pas de recensement véritablement fiable, encore moins exhaustif, des musées d'entreprise. Pour les aborder, il faut

---

*progressivement s'imposer et se substituer à celui d'animation.* » Article imprimé sur le site d'Archive Ouverte en Sciences de l'Information et de la Communication, <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr>, citation p. 11 du texte.

<sup>152</sup> Paul RASSE, *ibid.*, p. 14.

<sup>153</sup> Nous pouvons reprendre l'analyse de Roger ODIN, dans un article intitulé « Pour une sémiopragmatique du cinéma », pour apporter un éclairage sur ses implications, transposables à l'exposition et à l'univers muséal. « *La lecture d'une image n'est pas le résultat d'une contrainte interne, mais d'une contrainte culturelle. (...) Non seulement un film ne produit pas de sens en lui-même, mais tout ce qu'il peut faire, c'est de bloquer un certain nombre d'investissements signifiants* ». Roger ODIN, « Sémiopragmatique du cinéma », in *Iris*, vol. I, n° 1, Analeph, 1983, p. 68- 69.

<sup>154</sup> « *J'utiliserai le terme de représentation pour désigner tout arrangement qui transforme un individu en un acteur.* », Erving GOFFMAN, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les éditions de minuit, 1991 (1974, éd. originale), p. 132.

s'intéresser à celui du tourisme de découverte économique et aux visites d'entreprise. Parler de tourisme de découverte économique apparaît moins restrictif que de tourisme industriel. Les deux expressions, comme les deux réalités, coexistent, même si l'une a pris le pas sur l'autre en terme d'usage. D'après André MARCON, Pierre PREUILH et Stéphanie KSOURI, le tourisme industriel est une appellation usitée mais « *la moins adaptée car elle occulte des secteurs qui peuvent faire l'objet de visites (agriculture, artisanat, services, laboratoires)* ». Le tourisme de découverte économique recouvre trois pôles : visite d'entreprise en activité, tourisme de patrimoine industriel, tourisme scientifique<sup>155</sup>. Certains ouvrages, documents ou sites régionaux<sup>156</sup> peuvent s'avérer utiles, mais à ce jour le principal répertoire national des musées d'entreprise est celui proposé par le site internet de la *Cité des sciences*, à travers l'*Atlas régional des lieux de culture scientifique*, qui présente quatre types de regroupement de lieux de visites, dont un, intitulé « Musée technique, scientifique, *museum*, écomusées et musées d'entreprise ». Cette large catégorie propose en fait 464 résultats classés par département. Sur ces 464 résultats, on dénombre 37 musées d'entreprise, soit moins de 10%<sup>157</sup>. 37 musées d'entreprise pour 15 régions (sur 21) et 25 départements (sur 95), en France métropolitaine. C'est tout de même peu, mais ce classement a le mérite de montrer que la dénomination musée d'entreprise existe bel et bien. Il révèle aussi le caractère protéiforme de ces derniers. Le genre musée d'entreprise s'avère

---

<sup>155</sup> CONSEIL NATIONAL DU TOURISME, André MARCON, Pierre PREUILH, Stéphanie KSOURI, *Tourisme de découverte économique et visites d'entreprises*, Paris, La documentation française, 2000. « *Le patrimoine industriel est relatif à des sites, des productions et des savoir-faire qui font partie de l'histoire industrielle nationale ou locale. (...) Il se définit par la valorisation de l'ensemble des éléments qui constitue le patrimoine industriel : qu'il s'agisse des usines, mais également des machines de production, des objets ou produits fabriqués ou manufacturés dans ces usines ainsi que des savoir-faire. L'histoire sociale en fait partie intégrante, tel le bâti social (les cités ouvrières et les habitats patronaux)* ». *Ibid.*, p. 1.

<sup>156</sup> Bertrand LABES, *Guide des sites industriels et techniques : 1250 lieux en France ouverts au public*, Paris Horay, 2004, 622 p. ; les Guides du tourisme industriel et technique de la collection EDF publiés chez Solar ; les informations diffusées par tous les CRT et les CCI ; les sites [www.visite-entreprise.com](http://www.visite-entreprise.com), [www.cilac.com](http://www.cilac.com), [www.proscitec.asso.fr](http://www.proscitec.asso.fr), [www.ocim.fr](http://www.ocim.fr), [www.cite-sciences.fr](http://www.cite-sciences.fr), des sites plus locaux ([www.bnsa.aquitaine.fr](http://www.bnsa.aquitaine.fr), [www.cap-sciences.fr](http://www.cap-sciences.fr), [www.sunfrance.com](http://www.sunfrance.com)).

<sup>157</sup> Ce qui correspond d'ailleurs peu ou prou à la proportion des musées dans le guide Horay consacré aux visites d'entreprise.

## Analyses

marqué par l'hétérogénéité. Il mêle des structures et des activités de nature très différente. En ce sens, on peut parler d'amalgame, d'autant que les critères de classement ne semblent pas très précis. Cela n'est d'ailleurs pas sans faire écho à la multiplicité des lieux associés à la filière du tourisme de découverte économique. « *La confusion règne dans les différentes dénominations de cette filière qui permet aux entreprises de présenter leur savoir-faire.* », tels étaient les premiers mots du rapport publié par le Conseil national du tourisme, sur le tourisme de découverte économique et les visites d'entreprise en 2000<sup>158</sup>. Le recensement reste très lacunaire.

### Diversité des appellations

Un rapide coup d'œil sur les plaquettes institutionnelles des musées révèle la diversité de leur dénomination et de leur signature. Le substantif musée n'est pas systématiquement requis. Ce qui explique aussi les difficultés d'identification que l'on peut rencontrer. On trouve aussi ceux de maison, espace, conservatoire, expo-musée, galerie-musée, visite, circuit de visite ou des dénominations spécifiques à l'activité de l'entreprise, telles distillerie, manufacture ou source... ce qui est révélateur de la nature du lieu et de son inscription dans un territoire. Certains responsables n'apprécient guère l'emploi du terme musée, car il connote, selon eux, de manière négative : lieu rétrograde, poussiéreux, peu dynamique. Il apparaît contradictoire avec la dimension d'innovation, sauf s'il s'agit de rappeler la foi dans le progrès dont l'entreprise ne s'est jamais départie. L'emploi du terme espace, plus neutre, plus modulable, est alors préféré. D'autres y voient au contraire une dimension plus prestigieuse ou bien une manière de se positionner par rapport à une vogue nostalgique. Enfin ils peuvent le revendiquer soit au nom de l'ancienneté ou de la longévité de l'entreprise, soit au nom de son rôle ou de son ancrage social. Lorsque l'entreprise ne met pas directement en avant le terme de musée, les dénominations choisies sont juxtaposées avec d'autres éléments qui les singularisent<sup>159</sup>.

---

<sup>158</sup> CONSEIL NATIONAL DU TOURISME, A. MARCON, P. PREUILH, S. KSOURI, *op. cit.*, p. 9.

<sup>159</sup> Le *circuit de visite Martell* est associé à deux éléments patrimoniaux, la maison du fondateur et la gabarre.

Le terme de visite, peu éloquent d'un point de vue historique, peut, lorsqu'on le qualifie, induire un rayonnement et suggérer l'appropriation d'une ville à travers son fleuve : *visitez les quais Hennessy*.

Au-delà du nom, on trouve cinq types de signatures ou d'accroches : la datation, la description (plus ou moins détaillée), l'invitation, la qualification de type historique (longévité, tradition, mémoire vivante) et l'incitation (à la consommation). Peu de musées n'ont aucune accroche. On peut d'ailleurs trouver des cas opposés. Pour certains, cela n'a rien de minimaliste. L'élégance et le luxe cultivent le dépouillement. Une griffe suffit. L'empreinte du nom est à elle seule une promesse (*Baccarat, galerie-musée*). Pour d'autres, c'est plutôt la dimension de la simplicité qu'il convient de retenir, car le musée est « une initiative de gens simples, qui ont vécu l'entreprise, qui ont fait cela avec leur cœur et leur savoir »<sup>160</sup>. Dans bien des cas, si la sobriété est de mise, l'élément le plus signifiant est bien sûr la mention de l'année de création de l'entreprise. L'accroche peut être simplement descriptive : circuit et exposition (*Bernardaud la Manufacture 1863 : Circuit de visite de la manufacture – Expositions*). Mais cette description peut revêtir une tonalité plus commerciale (*Haviland Limoges – 1842 : Magasin d'usine, musée et démonstration de la fabrication*). On peut y ajouter un élément d'argumentation : le terroir (*Distillerie Verveine du Velay Pagès. Dans le midi de l'Auvergne, près du Puy-en-Velay. Visite guidée, exposition, dégustation, boutique*). Cette dimension informative et descriptive peut être concise. *La Poste* rappelle l'existence de son musée sur le mode sujet-verbe-complément. Ce n'est pas le *musée de La Poste*, mais *La Poste qui a son musée*. Ce qui produit un effet de renforcement et marque nettement une forme d'appropriation. Sur un autre mode d'appropriation, on peut mentionner *Hennessy*, qui se positionne ainsi comme acteur central de son domaine (*Au cœur du cognac*) avec de surcroît une assimilation produit et territoire. Quatrième niveau d'accroche, l'invitation : « *Visitez...* ». Dans le cas de *Perrier*, il s'agit du lieu central de la visite (*Perrier : Visitez la source*), pour celui de *Martell*, on mêle l'invitation et la qualification d'ordre historique à travers deux aspects : « *la plus ancienne* » et « *Maison* », qui renvoient à la longévité, à la tradition et au savoir-faire (*Martell Cognac : Visitez la plus ancienne des grandes Maisons de Cognac*). Du point de vue de la qualification historique, on retrouve naturellement l'emploi des substantifs *histoire* et *mémoire*. Celle de *Cointreau*, par exemple, met en avant le nom de l'entreprise familiale, qui est aussi celui de la marque (*Musée Cointreau : L'histoire d'un grand nom*). L'accroche de l'AP-HP (*Musée de l'AP-HP : Un musée au cœur de notre histoire*) évoque également la centralité du rôle du

---

<sup>160</sup> Propos recueilli auprès des bénévoles de l'*Expo-musée Renault*.

## Analyses

musée, mais l'emploi du substantif cœur joue sur une double dimension, celle de centralité par rapport à l'histoire hospitalière et à celle de la société, mais aussi sur la générosité et le don propres à l'œuvre de charité. Le cœur qui bat, c'est bien sûr la mission fondamentale de l'hôpital : sauver des vies. L'emploi du possessif « *notre histoire* » relève autant de l'interne (l'AP-HP) que de l'externe (la société). Dans ce cas précis, il s'agit bien d'histoire, c'est-à-dire d'une démarche de témoignage mais aussi de réflexion, de confrontation et de mise en perspective. Le musée *Amora* se définissait comme « *La mémoire vivante d'une entreprise dans la ville* ». L'expression mémoire vivante évoque celle des salariés, qui ne sont malheureusement plus là pour la faire vivre. Pour autant, le musée était ainsi positionné comme référent de l'activité, car à la fois mémoire vivante, et de surcroît élément important de la ville. « *La mémoire est le souvenir d'une expérience vécue ou fantasmée* », dit Pierre NORA<sup>161</sup>, elle renvoie à cette dimension sensible. L'accroche de la *ferme Président (L'histoire du camembert, c'est ici - Au pays de Marie Harel)* joue sur l'hypothétique localisation d'un produit éponyme. À la fois tout pour la partie et partie pour le tout. *Président*, Camembert et le camembert sont associés. A un deuxième niveau de lecture, le lieu comme le produit sont personnifiés par l'évocation d'une supposée figure historique, celle de Marie Harel, qui n'a évidemment pas de filiation particulière avec la marque. L'appropriation est ici patente. La cinquième et dernière forme relevée est celle de l'incitation. Elle promet au visiteur qu'il sera satisfait de son passage au musée car il en tirera un profit... et de manière implicite l'incite à consommer (*Musée du bonbon Haribo : Tous vos préférés y sont*). Après avoir abordé la façon dont ces musées se qualifient, nous allons en préciser les principales caractéristiques.

### Éléments de caractérisation

Comme nous l'avons vu précédemment, une conception classique du musée veut qu'il soit un lieu ressources au sein duquel chacun peut venir puiser, se cultiver, ou un lieu de connaissances qui n'exclut pas la distraction et l'émerveillement. Mais on ne visite pas un musée d'entreprise comme on visiterait un musée des beaux-arts ou un musée de sciences. Dans la majorité des cas, les visites sont obligatoirement guidées, quelquefois audioguidées. Lorsqu'elles sont guidées, elles n'offrent pas toujours le temps de la distanciation. Elles imposent une

---

<sup>161</sup> Pierre NORA, « La France est malade de sa mémoire », in *Le Monde* 2, 18 février 2005.

temporisation à laquelle on ne peut déroger. À la différence d'autres visites, il n'est pas possible de revenir sur ses pas ou d'échanger trop longuement. Dans un musée d'entreprise, la visite peut sembler chronométrée, comme le temps de travail, et il est rarement possible de rebrousser chemin. Le visiteur est contraint par un parcours narratif, dont il ne peut s'extraire. La durée moyenne de ce parcours est généralement d'une heure à une heure et demie. Le prix du ticket d'entrée va de la gratuité à environ huit euros, mais peut aller au-delà, en fonction par exemple de formules de dégustation. À cet égard, les recettes générées par les tickets d'entrée et les achats à la boutique permettent dans certains cas de financer les frais de fonctionnement des musées. Le nombre de visites de ces lieux oscille entre un millier à cinquante mille personnes par an<sup>162</sup>. Ces chiffres permettent aussi de comprendre les écarts de moyens entre les musées. Enfin, certaines entreprises ont pu bénéficier de soutiens financiers locaux, départementaux, régionaux, voire même européens pour créer leur musée.

Si tout musée peut se prévaloir de collections, celles des musées d'entreprise varient selon la nature du musée et l'activité de l'entreprise. Les collections, ce sont bien souvent les produits, de grande valeur ou plus communs, mais aussi les aspects relatifs à la promotion, les affiches et les publicités. Le musée a pour vocation de les magnifier. La qualité du produit reste un argument majeur. D'autres aspects viennent en renfort : la longévité (du produit, de la marque, de l'entreprise), le lieu d'implantation de l'entreprise, la typicité d'un terroir (qui est le sien ou qui peut s'avérer une appropriation), le procédé de fabrication (exclusif ou présenté comme tel), la transmission familiale (plusieurs générations à la tête de l'entreprise). Les scénographies sont de nature variable. Pour les visites qui sont associées aux secteurs alimentaire et spiritueux, une dégustation est proposée dans la boutique, lieu de passage incontournable. Dans ces secteurs-là, les guides font certes visiter, mais de surcroît, reçoivent à la banque d'accueil, assurent quelquefois la dégustation et tiennent la boutique. Dans la plupart des musées, un livre d'or est à la disposition des visiteurs. Pour une entreprise de spiritueux, soumise aux restrictions de la loi Evin, le musée est un vecteur de communication essentiel, car il vient compenser certaines interdictions. De plus, pour certains vins et spiritueux, les entreprises sont quelquefois concentrées sur un territoire restreint fortement

---

<sup>162</sup> 70 000 pour l'Alimentarium de Vevey en 2007, soit une moyenne de 200 visiteurs par jour.

## Analyses

concurrentiel. Le circuit de visite est alors un moyen important pour se démarquer. Il est donc particulièrement étudié. Les deux tiers des lieux visités proposent des animations ponctuelles ou régulières. Certaines font l'objet de relations publiques ciblées, d'autres s'adressent au grand public. Tout dépend aussi de l'entreprise. Un élément important pour la vie du musée et sa réussite est bien sûr celui de la dialectique instaurée entre exposition temporaire (ou animation) et exposition permanente. Si un musée ne bénéficie pas de ce type de dynamique, il se fossilise.

Certains musées ont été créés à l'initiative d'une amicale des anciens qui s'en est occupée un certain temps et quelquefois s'en occupe toujours. On ne peut pas systématiquement dire qu'ils se sont construits dans la droite ligne d'une tradition patrimoniale de l'entreprise. Cependant, cette dernière n'hésite pas à céder un local et accorder quelques moyens. Ces lieux sont les témoins de l'implication des salariés d'une époque. Dans certains cas, la visite est assurée par d'anciens salariés. S'ils ne sont plus là pour faire vivre le lieu, elle peut être déléguée à un office de tourisme qui en garde le bénéfice financier<sup>163</sup>. L'on peut noter que les éléments susceptibles de s'adresser au personnel des entreprises sont assez rares. Les musées d'entreprise ne sont généralement pas non plus visités par le personnel. Dans une majorité de cas, ce sont des lieux voués aux relations publiques, qui privilégient aussi la communication de marque<sup>164</sup> et développent des partenariats locaux ou régionaux. Beaucoup de ces musées affichent à des degrés variables une dimension artistique, même si celle-ci n'est parfois plus revendiquée. Soit à travers leurs produits, soit dans leurs choix publicitaires ou de promotion, soit à travers des activités de mécénat et plus rarement de recherche<sup>165</sup>. Le passé peut aussi jouer le rôle d'un faire-valoir d'une

---

<sup>163</sup> Sur l'ensemble des musées choisis, trois seulement sont fondés sur une dimension plus interne à l'entreprise (*AP-HP, Renault et Amora*). Pour *Amora*, il s'est longtemps agi d'une survivance, puisque les anciens n'étaient plus là pour témoigner et que l'entreprise avait changé plusieurs fois de mains avant de passer sous la bannière du groupe *Unilever*. L'*Expo-musée Renault* a été fondée par le personnel, qui est toujours présent pour s'en occuper. Quant au *musée de l'AP-HP*, c'est aussi sa mission que de témoigner des missions et des fonctions du personnel au fil du temps.

<sup>164</sup> Le musée *Haribo* a été créé en 1996, le musée *Cointreau* en 1999.

<sup>165</sup> *Haviland* (décorations des services par des artistes reconnus...), *Bernardaud* (*idem*, plus création de la fondation avec réhabilitation de la manufacture, accueil d'artistes en résidence...), *Perrier* (création publicitaire), *Hennessy* (mécénat), *La Poste* (exposition d'œuvres artistiques

boutique et devenir un argument touristique. Mais il existe aussi une version plus aristocratique de la boutique, c'est celle du *show-room*, qui combiné à un vrai travail de mise en scène artistique peut se transformer en un véritable écrin patrimonial. Certains musées peuvent s'appuyer sur une association des amis du musée<sup>166</sup>. C'est le cas de ceux qui sont considérés également comme musée de société. Ils ont d'emblée une politique de conservation et développent une action culturelle. On retrouve donc un certain état d'esprit commun. Ils ne dérogent pas à une vocation de recherche<sup>167</sup>, peuvent tout à fait accueillir le public dans leur centre de documentation, ou sur rendez-vous, pour consultation d'archives. D'autres entreprises peuvent avoir installé un espace de conservation de leurs archives, sur le lieu même de la visite.

Le musée d'entreprise est une occasion plutôt unique de rencontre qui permet souvent d'appréhender l'entreprise dans sa totalité et dans sa continuité, ce qu'un stand et une visite d'entreprise plus classiques n'offrent pas toujours. Vecteur de relations publiques, plus rarement tourné vers les salariés de l'entreprise, qui ne sont généralement pas non plus tournés vers lui, il ne rentre pas facilement dans une classification.

### **La part de la sociabilité et celle du prestige**

La démarche muséale des entreprises participe de leur communication. Cette communication obéit à deux pré-requis implicites : les musées s'inscrivent dans une perspective de sociabilité et ils développent une politique de prestige. Les éléments qui relèvent de la sociabilité ont un, deux voire quatre effets, qui peuvent se compléter. Ils favorisent la mise en relation, le contact voire l'appropriation lorsqu'ils traitent d'un produit connu, évoquent les publicités d'une époque, présentent une cuisine d'autrefois. Ils

---

de postiers, collections de timbres, choix des expositions temporaires...), l'*AP-HP* (collection de tableaux, sculptures...), *Cointreau* (création publicitaire). Sur la plaquette de *Bernardaud*, on retrouve par ordre d'importance décroissant, fondation, manufacture et musée (ces deux derniers pouvant se confondre). Cette imbrication entre fondation et manufacture est un cas peu répandu, même s'il existe d'autres manufactures qui se visitent et sont encore en activité. De plus la visite de la manufacture peut être jumelée avec celle du Musée national Adrien Dubouché consacré à l'histoire de la porcelaine.

<sup>166</sup> Celle de l'*AP-HP* est récente (2004), celle de *La Poste* est plus ancienne (1947).

<sup>167</sup> *La Poste*, l'*AP-HP*, mais aussi *Renault* ou *L'Alimentarium*

## *Analyses*

développent l'échange, le partage, la mise en commun à travers un livre d'or, la recherche d'une forme de connivence avec les visiteurs sollicités par le guide. Ils participent à l'attrait, à la séduction, à une forme d'empathie, à travers un jeu, une dégustation, la satisfaction d'une curiosité, d'une propension. Enfin, ils suscitent l'adhésion à travers la référence à l'ancienne mobilisation de retraités, aux politiques sociales, au partenariat avec de grandes manifestations sportives. La sociabilité repose souvent sur des éléments qui convoquent les références, les souvenirs, un certain patrimoine minimum commun, des éléments qui suscitent réminiscence et résonances : les slogans publicitaires, les habitudes du quotidien, les grandes missions, une période, un produit, etc. Elle compose avec les « racines » : l'enfance, le terroir... Elle se développe en cultivant certains penchants : la gourmandise, la curiosité, la consommation, le goût du luxe. Elle se renforce avec les propositions récréatives : le besoin des jeux, le partage des saveurs, une balade en bateau, les dégustations.

Pour ce qui est du prestige, nous lui donnons le sens généralement admis. Il s'agit de tout ce qui frappe l'imagination, impose le respect ou l'admiration. La politique de prestige est plus ou moins volontaire, plus ou moins intentionnelle, plus ou moins nécessaire, car il existe aussi un prestige qui va de soi, lié à la nature même des activités. Le prestige a besoin de la rareté ou de l'exemplarité. Une fois constaté, c'est un aimant qui sert aussi pour la communication. On remarque le recours aux célébrités, aux chefs d'État, l'exposition des collections artistiques, la mise en avant de la taille et du rayonnement international, le jeu des associations<sup>168</sup>.

Sociabilité et prestige ne sont pas les seuls ingrédients de la communication, mais ils sont conséquents. Cette communication, à travers les espaces muséaux, est aussi censée servir une cause. Les musées alimentent un processus de légitimation, puisqu'ils mobilisent le passé, qui bien sûr a toujours sa raison d'être s'il devient porteur d'avenir ou favorise une compréhension du présent, vient expliquer, voire justifier du vécu.

Si nous nous basons sur les quatre principales fonctions dévolues au musée proposées par A. GOB et N. DROUGUET<sup>169</sup>, celles de présentation, de conservation, d'animation et de science, les musées

---

<sup>168</sup> Ferme *Président*/village de Camembert, distillerie *Pagès*/Auvergne, *Martell*/la gabarre.

<sup>169</sup> A. GOB et N. DROUGUET, *op. cit.*, Armand Colin, 2003.

d'entreprise sont loin de tous y souscrire. La fonction incontournable est bien sûr celle de présentation. La fonction de conservation est représentée dans la moitié des musées visités, tout comme celle d'animation (mais ce ne sont pas nécessairement les mêmes structures), celle de recherche dans un quart seulement. Les deux seuls musées qui cumulent les quatre fonctions sont considérés aussi comme musées de société. Cela n'a donc rien d'étonnant. Certains musées s'appuient sur trois fonctions : présentation, conservation et animations régulières ou présentation, conservation et une forme de recherche. Pour certains d'entre eux, soit les animations ne sont pas régulières, soit nous n'avons pu avoir la confirmation d'un service patrimoine ou la présence d'un conservateur. Nous avons expliqué la difficulté de construire notre travail sur un référencement déjà existant. C'est la raison pour laquelle nous avons établi une typologie des musées d'entreprise, qui ne se veut ni exhaustive, ni universelle, mais que nous envisageons comme appui à une définition.

### **Essai de typologie**

Pour tenter de construire une typologie des musées, nous avons choisi nos exemples en fonction de quatre critères. Premier critère, le caractère d'exemplarité de certains d'entre eux, qui ont pu faire l'objet d'articles souvent élogieux. Deuxième critère, la notoriété apparente. Au fil de nos lectures ou de nos recherches, certains musées ont été plus fréquemment cités. Pour le troisième critère, nous avons essayé de tenir compte d'une relative diversité des secteurs d'activités. Quatrième critère, une certaine variation géographique. Notre typologie est fondée sur neuf niveaux, de manière décroissante par rapport à la spécificité muséale.

*Premier niveau*, le musée générique d'entreprise. L'entreprise ou le groupe crée un musée en rapport direct avec son activité ou son principal produit (*Lactopôle André Besnier* du groupe *Lactalis*, *musée du bonbon* pour l'entreprise *Haribo*, *Alimentarium* du groupe *Nestlé*, musée de la moutarde *Fallot...*).

*Deuxième niveau* : le musée-entreprise. Le musée l'emporte presque sur l'entreprise. Il l'enveloppe et ne laisse voir de la production que le strict minimum. Le musée pourrait presque devenir le contenant d'un contenu (musée *Cointreau*).

*Troisième niveau* : le musée d'entreprise, hors entreprise. Il présente l'activité de l'entreprise et se trouve localisé en dehors du lieu d'activité ou de production actuel, mais il peut-être dans un endroit lié au passé de cette dernière (*AP-HP*, *La Poste*).

## Analyses

*Quatrième niveau* : l'entreprise-musée. On trouve deux principaux aspects. Le premier relève d'une activité totale ou partielle de l'entreprise (moulin à papier *Richard Bras*, briqueterie *Dewulf*, entreprise porcelainière *Bernardaud*, *circuit de visite Martell*). Le second correspond à celui d'une entreprise qui n'est plus en activité, mais qui est conservée ou restaurée. Elle est présentée comme un témoignage de l'activité passée. C'est typiquement un élément du patrimoine industriel. C'est par exemple le cas de mines de charbon (dans une forme très aboutie, on peut penser au *centre historique minier de Lewarde*). Lorsque l'on visite certains de ces lieux, qui aujourd'hui ne sont plus en activité, on peut quelquefois noter un message idéologique relatif à une certaine conception de la vie ouvrière ou de la vie au travail à travers, par exemple, le discours du guide.

- *Cinquième niveau*, celui de la visite d'entreprise avec musée. La visite d'entreprise est complétée par un espace muséal, souvent consacré à la marque, qui jouxte quelquefois une boutique (source *Perrier*).
- *Sixième niveau* : le musée du souvenir. Il a été conçu ou organisé par l'entreprise et/ou des anciens de l'entreprise. Il présente le passé d'une production qui n'est plus toujours d'actualité. Souvent, ce sont des musées à la gloire du travail ou d'une certaine idée du travail et de l'entreprise (*expo-musée Renault*, *musée Amora*).
- *Septième niveau* : l'entreprise-écran. Le cadre historique de l'entreprise est utilisé pour présenter des animations, des collections, une discipline artistique, voire pour accueillir des créateurs en résidence dans le cadre d'une fondation (*Bernardaud*).
- *Huitième niveau* : le *show room* muséal. Ensemble éloigné ou attenant à l'entreprise qui présente des productions au gré d'un parcours à caractère muséographique (*galerie-musée Baccarat*).
- *Neuvième niveau* : la boutique-exposition ou la boutique-musée. Le passé est présenté dans un espace de vente de manière succincte ou de façon développée (musée *Haviland*, distillerie *Pagès*).

On pourrait ajouter une dixième dimension : celle des musées strictement virtuels (musée de marque *Orangina*).

Après avoir évoqué les caractéristiques de ces différents lieux et proposé une échelle sur neuf niveaux, il est temps de forger une définition commentée de notre objet.

### **Vers une définition**

Parce qu'il nous semble plus judicieux et moins hasardeux de tenter d'appréhender les formes muséales dans les organisations ou des organisations par leur noyau plutôt que par leurs frontières<sup>170</sup>, nous nous accordons sur un cadre général. Nous proposons donc une définition descriptive en communication organisationnelle. « *De façon générale, l'expression musée d'entreprise s'emploie lorsqu'une organisation crée et/ou aménage sur son lieu d'activité ou sur son site de production ou à l'extérieur de ceux-ci, un espace muséal, qui présente et met en valeur son passé, ses techniques, son savoir-faire, sa production, ses marques, son secteur professionnel, le territoire sur lequel elle est implantée ; cet endroit consacré lui permet d'accueillir un public spécifique ou hétérogène, restreint ou élargi, en fonction d'objectifs et d'enjeux diversifiés* ». Nous devons donc composer avec un certain nombre d'alternatives. Nous proposons de les justifier en un commentaire. Les musées d'entreprise concernent des *organisations*. Il peut s'agir d'entreprises locales ou internationales, d'associations, de groupements, d'institutions... Nous savons que certains d'entre eux (*La Poste*, l'*AP-HP*, et les *Douanes*, par exemple) répondent à une nomenclature spécifique, mais qui n'est pas forcément exclusive. Comme le mentionne la plaquette du musée de *La Poste* « *Le musée de La Poste est un musée de société. Il est aussi aujourd'hui le plus grand musée d'entreprise français* ». Cela correspond bien sûr à l'évolution du statut de *La Poste*, mais également au fait que le musée propose d'une part de découvrir l'histoire de *La Poste*, tout autant que celle de la France et de la vie des Français, à travers ses collections, notamment relatives à l'acheminement du courrier<sup>171</sup>. Même s'ils ne relèvent pas d'une activité industrielle ou de production, ils sont les

---

<sup>170</sup> Nous rappelons ici cette phrase d'Edgar MORIN concernant les concepts, citation que l'on peut dévoyer sans la trahir pour étendre son rayonnement : « (...) *les concepts ne se définissent jamais par leurs frontières, mais par leur noyau* », *Introduction à la complexité*, p. 99. Dans un ordre d'idées contigu et en relation avec les SIC, citons Daniel BOUGNOUX : « *Ne nous battons pas à coups d'auteurs fétiches, essayons plutôt d'aller aux phénomènes* », *La communication contre l'information*, p. 137.

<sup>171</sup> C'est un argument que l'on retrouve quelquefois pour d'autres musées, qui valorisent non seulement l'histoire de leur activité, mais encore, prétendent, quelquefois à juste titre, faire revivre l'histoire de notre pays.

## Analyses

témoins d'un secteur professionnel ou d'une branche professionnelle et peuvent s'avérer un contrepoint utile pour appréhender les musées d'entreprise (au sens strict du terme). Bien sûr, il s'agit aussi de privilégier des entreprises ou des organisations dont l'activité perdure, même si certaines ont fait l'objet d'un ou plusieurs rachats.

Que font ces organisations ? *Elles créent et/ou elles aménagent sur le lieu de leur activité ou sur leur site de production ou à l'extérieur de ceux-là, un espace muséal.* Quatre principales possibilités s'offrent à une organisation. Soit elle choisit d'aménager une partie de ses locaux en une ou plusieurs salles d'exposition qui composeront son musée (dans certains cas le circuit de visite peut permettre de découvrir le musée et une partie de la production), soit elle crée une extension à ces mêmes locaux (même possibilité de visites que précédemment), soit elle installe son musée dans un lieu qui n'est pas lié à son activité (s'il existe une possibilité de double visite, elles peuvent être dissociées), soit elle réhabilite un lieu qui lui appartient et qui n'a plus de raison d'être associé à son activité pour le transformer en un espace dédié (qui devient musée ou qui comprend un musée). Une cinquième possibilité peut être envisagée. En effet, une entreprise peut confier une partie de ses collections et de ses archives pour qu'elles soient exposées (et par là même préservées) dans un lieu qui appartient à une collectivité. Il y a dans ce cas un lien entre l'entreprise et le territoire en question ; cette dernière reconnaît l'entreprise comme un élément constitutif de son patrimoine. Cela produit ainsi une double valorisation.

Nous avons également choisi de parler *d'espace muséal*. Nous aurions pu évoquer le terme d'exposition. Un musée englobe l'idée d'exposition, c'est-à-dire d'objets dignes d'être présentés. Il peut exister des expositions itinérantes, mais elles sont aussi souvent présentées dans un lieu fixe (musée local ou galerie). D'autres, telle celle consacrée à *Air France* pour ses 70 ans, sont installées dans les murs d'un musée dûment choisi (le *musée de la Publicité*, à Paris). Nous avons proposé le syntagme *espace muséal*, car certains responsables émettent quelques réserves sur l'emploi du terme musée. On trouve également l'usage du terme muséographie - « *une muséographie originale* » - quelquefois même l'idée de musée est occultée au profit de celle de « *parcours historique* », ou de celle de « *Maison de...* ». Aussi avons-nous suggéré une expression plus diffuse. L'espace, qui étymologiquement signifie moment, pour ainsi dire espace-temps, désigne dans une acception courante, un lieu plus

ou moins bien délimité, une surface déterminée, réservée, ménagée<sup>172</sup>. On aurait pu substituer l'adjectif muséographique à *espace muséal*. D'après A. GOB et N. DROUGUET, la muséographie revêt un double sens « [Elle] est une activité intellectuelle tournée vers l'application pratique, celle qui consiste à définir ou à décrire et analyser la conception d'une exposition (qu'elle soit permanente ou temporaire), sa structure, son fonctionnement. C'est aussi le résultat de cette activité : on parlera de la muséographie d'une exposition pour désigner sa conception, son agencement, sa structure. »<sup>173</sup> *Espace muséographique* pourrait qualifier un lieu agencé en fonction de choix muséographiques. Le sens d'*espace muséal* peut être considéré comme plus large et autorise une pluralité de formes.

Le musée d'entreprise *présente et met en valeur le passé de l'entreprise, ses techniques, son savoir-faire, sa production, ses marques, son secteur professionnel, le territoire sur lequel elle est implantée*. Nous aurions pu tenter de raccourcir une partie de cette définition en remplaçant l'énumération par la notion de patrimoine. Or c'est un mot dont les significations n'ont cessé de s'étendre. Plutôt que d'en donner une définition lapidaire, nous avons privilégié le concret à l'abstrait, par l'emploi de termes moins ambivalents. Le passé renvoie à une représentation de ce qui a été. L'on peut supposer qu'à travers un musée, une organisation toujours en activité part de son passé pour l'inscrire dans une forme de continuum avec le présent, ce qui l'amène ainsi à expliquer l'évolution de *ses techniques*, à présenter les caractéristiques et la diversité de *sa production*, à montrer *son savoir-faire*, à séduire le consommateur à travers *ses marques* et ses produits, à convaincre de son professionnalisme, ou au mieux à favoriser une compréhension des enjeux de sa profession, à persuader de l'excellence de ses produits. Ce qui l'amène à asseoir sa réputation dans un *secteur professionnel* donné, à s'inscrire dans le *territoire sur lequel elle est implantée*, à le valoriser (dans certains cas d'ailleurs les collectivités sont parties prenantes) et en tirer une valorisation, à étendre son rayonnement. La perspective qui se dégage de ces discours est bien souvent palingénésique. Tout a concouru à ce que l'entreprise arrive là où elle en est.

Le musée d'entreprise, endroit consacré, *permet d'accueillir un public spécifique ou hétérogène, restreint ou élargi, en fonction d'objectifs et*

---

<sup>172</sup> Dictionnaire LE ROBERT.

<sup>173</sup> A. GOB, N. DROUGUET, *op. cit.*, p. 14. La scénographie, quant à elle, « *recoupe les aspects proprement formels et matériels de l'exposition : cimaises, couleurs, vitrines, éclairage...* ».

## Analyses

*d'enjeux diversifiés*. Sans entrer dans une segmentation précise et une distinction marquée des publics, de l'offre comme de la demande muséale, nous pouvons dire qu'en matière de public, les musées n'ont pas tous les mêmes attentes et la même fréquentation. L'intérêt et les goûts du public évoluent aussi. Dans leur ouvrage, *Le public des musées*, René TEBOUL et Luc CHAMPARNAUD rappellent qu'« un musée n'est plus seulement un lieu de recueillement qui élève l'âme et diffuse des valeurs purement esthétiques en permettant l'accroissement des connaissances. C'est aussi devenu un lieu beaucoup plus convivial et ouvert qu'auparavant, autour duquel s'agglutinent d'autres formes de loisir qui ne sont pas forcément culturelles. »<sup>174</sup> Beaucoup de caractéristiques rentrent en ligne de compte, des volontés qui ont présidé à la création du lieu aux partenariats locaux, en passant par la stratégie. Dans la majorité des cas, ils s'adressent à un public externe, quelquefois interne, spécialisé, ou sélectionné. Leur fréquentation s'inscrit aussi dans une démarche touristique, avec ou sans l'appui de voyagistes ou d'autocaristes. Il est évident qu'un public amené par des autocaristes ne sied pas toujours à l'image que souhaite véhiculer une entreprise. C'est une question de choix, ce qui explique bien évidemment qu'en fonction des publics visés, les *objectifs* ou les *enjeux* puissent être *diversifiés*. Un commanditaire nourrit en principe certaines intentions, au moins exprimées, voire formalisées dans un cahier des charges. Les musées servent à valoriser une image à travers des métiers et des savoir-faire, à séduire un public d'acheteurs, à favoriser les échanges professionnels... Le musée d'entreprise ressemble au manteau d'Arlequin. Lieu de curiosité et de connivence, de distraction et de promotion, il est aussi lieu de témoignage et de connaissance.

### **Du muséal au “muséable”**

Nous avons tenté d'apprécier la multiplicité des formes de musées d'entreprise rencontrées. Nous avons construit une typologie fondée sur neuf niveaux, de manière décroissante par rapport à la spécificité muséale et avons proposé une définition descriptive. Nous avons mis en évidence quatre effets de la sociabilité et trois principaux éléments que cette dernière cultive plus particulièrement. Le prestige, quant à lui, est un aimant pour la communication. Il s'appuie sur la rareté ou l'exemplarité. Dans l'ensemble de ces discours, il faut bien reconnaître une limite importante, la parole ou l'expérience des

---

<sup>174</sup> R. TEBOUL, L. CHAMPARNAUD, *Le public des musées*, Paris, L'Harmattan, 1999, p. 10.

salariés est minoritaire et celle des syndicats est totalement absente. Le danger qui guette donc ces musées est de produire de l'exemplarité au détriment de la transmission. Transmission qui recèle une part d'ingérable, d'imprévisible, puisque les liens de mémoire demeurent toujours plus complexes que leur représentation matérielle ou leur inscription spatiale ; d'où l'importance d'une politique d'animation, que l'on pourrait souhaiter associée à une démarche de conservation active qui va de pair avec celle de recherche... mais sur ce dernier point, il convient de faire la part des choses !

On pourrait avancer aussi que les musées permettent de faire oublier la fonction économique et commerciale de l'entreprise pour finalement mieux l'accomplir. Quand une entreprise se présente comme emblématique d'un territoire, d'un métier, d'un savoir-faire, d'un type de produit, elle cherche à atteindre finalement une forme d'excellence et c'est donc, d'une certaine manière, par déplacement de sa nature que la fonction économique se réalise en partie. Elle dépasse ainsi sa fonction de service, pour devenir un élément d'animation d'un territoire, un passage plus ou moins incontournable et cela vient d'autant plus légitimer les ventes. Se mettre en scène, s'afficher comme représentant d'un patrimoine rend ainsi la vente moins triviale. Lors des sixièmes rencontres nationales de la visite d'entreprise en 2004, organisées par l'assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie, les responsables d'entreprise présents ont d'ailleurs mis en évidence l'impact de la visite d'entreprise comme outil au service du développement des ventes<sup>175</sup>.

Autre question relative à ces musées, celle de la mondialisation. La plupart des entreprises évoquées font désormais partie d'un groupe<sup>176</sup>. Le musée d'entreprise se veut fédérateur. Il repose à la fois sur un principe d'unité et d'unicité. Quand un grand groupe laitier finance un ou plusieurs musées ou espaces muséographiques, il le fait en s'appropriant un aliment, un produit, une terre ou un terroir, voire même un lieu. Mais lorsqu'une entreprise condimentaire est finalement rachetée par un grand groupe, ce rachat signe de manière définitive la mise en sommeil du musée qui n'évoque plus qu'une marque et il est peu probable qu'il soit remplacé par un musée de ce

---

<sup>175</sup> CCI DE ROCHFORD ET DE SAINTONGE, *Actes des 6<sup>èmes</sup> rencontres nationales de la visite d'entreprise*, Saintes, 9 et 10 mars 2004, 45 p.

<sup>176</sup> La ferme *Président* appartient au groupe *Lactalis*, le musée de la moutarde *Amora* au groupe *Unilever*, la source *Perrier* à *Nestlé*, *Cointreau*, au groupe *Rémy Cointreau*, *Martell*, au groupe *Pernod-Ricard*, *Hennessy* à *LVMH*, *Pagès*, au groupe *Pagès-Vedrenne*...

## Analyses

grand groupe, compte tenu de l'extrême variété des activités, des marques et des produits que ce dernier rassemble dans son giron. Pour que cela puisse arriver, il faudrait sans doute qu'un groupe mondial tende vers l'exclusivité d'un produit ou d'un service, ce qui peut lui offrir l'opportunité de créer un musée générique... On pourrait ainsi imaginer un musée de la micro-informatique créé par *Microsoft*.

Il y aurait deux principales manières complémentaires de concevoir un musée d'entreprise. Soit sur le mode du témoignage patrimonial<sup>177</sup>, soit sur celui du tourisme de découverte économique<sup>178</sup>. Certaines agences se sont fait une spécialité de bâtir un musée clé en mains, de son financement jusqu'aux modalités de son exploitation et de son exercice prévisionnel. Mais les entreprises ne privilégient pas toutes ce choix. Elles peuvent avoir une démarche plus autonome qui associe différentes spécialités que l'on ne retrouve pas toujours au sein d'une agence intégrée (conservateur, historien, scénographe, communicant, ethnologue...) et qui offre peut-être aussi l'avantage d'un regard pluriel sur cette matière complexe qu'est le passé. Entre élément patrimonial, vecteur de transmission et outil marketing, le musée d'entreprise propose une grande échelle de combinaisons : le sirupeux ou le sincère, le vitrifié ou l'émouvant, le passage obligé ou le ludique, le muséal comme le "muséable".

## Bibliographie

BLIN D., GRAMACCIA G., « L'entreprise et ses mémoires », in *Communication & Organisation* n° 7, GREC/O, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3, 1<sup>er</sup> semestre 1995, pp. 15-21.

BOUGNOUX D., *La communication contre l'information*, Paris, Hachette, Questions de société, 1995.

BOUZON A., « Pluralité des discours d'entreprise et représentations », in PAUL-CAVALLIER M. et WALTER J. (dir.), *Organisations, médias et médiations*, Paris, L'Harmattan, 2002.

CHAMPARNAUD L., TEBOUL R., *Le public des musées*, Paris, L'Harmattan, 1999.

COUSSERAND I., *Les représentations du passé dans les organisations : une communication de légitimation*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication sous la dir. du

---

<sup>177</sup> C'est par exemple le cas de la manufacture *Bernardaud*, même si elle est associée à l'activité d'une fondation, ou du musée de *La Poste*.

<sup>178</sup> C'est l'exemple du circuit de visite *Hennessy*, ou du musée *Cointreau*.

*Musée d'entreprise : un genre mosaïque*

Professeur H. HOTIER, Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3, décembre 2006.

DAVALLON J., *L'exposition à l'œuvre. Stratégie de communication et médiation symbolique*, Paris, L'Harmattan, 1999.

DROUGUET N., GOB A., *La muséologie : histoire, développements, enjeux actuels*, Paris, Armand Colin, 2005.

GOFFMAN E., *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les éditions de minuit, 1991 (1974 éd. originale).

MORIN E., *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil, Essais, 2005 (nouv. éd.).

NORA P., « La France est malade de sa mémoire », In *Le Monde* 2, 18 février 2005.

ODIN R., « Sémiopragmatique du cinéma », in *Iris*, vol. I, n° 1, Analeph, 1983.

RASSE P., « La médiation entre idéal théorique et application pratique », in *Recherches en communication*, N° 13, 2000.

Actes et rapport sur le tourisme

CCI DE ROCHEFORT ET DE SAINTONGE, *Actes des 6<sup>èmes</sup> rencontres nationales de la visite d'entreprise*, Saintes, 9 et 10 mars 2004.

CONSEIL NATIONAL DU TOURISME, MARCON A., PREUILH P., KSOURI S., *Tourisme de découverte économique et visites d'entreprises*, Paris, La documentation française, 2000.

Guides touristiques

*Guides du tourisme industriel et technique*, Solar, coll. EDF.

LABES B., *Guide des sites industriels et techniques : 1250 lieux en France ouverts au public*, Paris, Horay, 2004.

Sites internet

<http://archivesic.ccsd.cnrs.fr>

<http://fems.asso.fr>

<http://icom.museum>

[www.bnsa.aquitaine.fr](http://www.bnsa.aquitaine.fr)

[www.cap-sciences.fr](http://www.cap-sciences.fr)

[www.cilac.com](http://www.cilac.com)

[www.cite-sciences.fr](http://www.cite-sciences.fr)

[www.ocim.fr](http://www.ocim.fr)

[www.proscitec.asso.fr](http://www.proscitec.asso.fr)

[www.sunfrance.com](http://www.sunfrance.com)

[www.visite-entreprise.com](http://www.visite-entreprise.com)