Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 63 (2005)

Heft: 3: Entreprise et cultures : vers une compétence interculturelle ; Gouvernance d'entreprise en Suisse : conseils d'adminstration, direction assemblées générales ; Économie d'entreprise et Capital humain II

Artikel: Communication et marketing d'institutions culturelles en suisse francophone

Autor: Courvoisier, François H. / Courvoisier, Fabienne A.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141686

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Siehe Rechtliche Hinweise.

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. Voir Informations légales.

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. See Legal notice.

Download PDF: 13.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

COMMUNICATION ET MARKETING D'INSTITUTIONS CULTURELLES EN SUISSE FRANCOPHONE

François H. Courvoisier
Professeur de marketing, HEG Arc, Neuchâtel
francois.courvoisier@he-arc.ch

Fabienne A. Courvoisier
Assistante de recherche, HEG Arc, Neuchâtel
fabienne.courvoisier@he-arc.ch

> La communication et le marketing des institutions culturelles constituent des domaines encore peu explorés en Suisse romande. L'objectif général de la recherche menée est d'explorer les aspects de la perception qualitative, par les «clients-visiteurs», de la communication des institutions culturelles du domaine visuel en Suisse romande et les conséquences sur leur comportement et de comparer cette perception à celle des conservateurs ou directeurs.

Mots – Clés
Marketing culturel, musées, communication, comportement du consommateur.

1. INTRODUCTION

Avec le soutien scientifique et financier de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO), la Haute école de gestion Arc à Neuchâtel, en collaboration avec l'Ecole cantonale d'arts appliqués de Lausanne (ECAL) a entrepris un projet de recherche appliquée novateur et exploratoire, réunissant des domaines à première vue antinomiques : la culture et le marketing.

En effet, nous avons d'une part étudié la manière dont les institutions culturelles de Suisse francophone communiquent auprès de leurs publics et, d'autre part, la façon dont les publics visiteurs réagissent à ces différents messages. La confrontation de ces deux points de vue nous a permis d'identifier les écarts entre ceux-ci. Nous avons ainsi pu établir un «étalonnage» des différentes institutions culturelles suisses romandes et mettre en exergue les valeurs d'expérience de chacune d'elles.

2. PROBLÉMATIQUE

La communication et le marketing des institutions culturelles constituent des domaines encore peu explorés en Suisse, tout particulièrement en Suisse romande francophone. Dans un environnement culturel et de loisirs de plus en plus concurrentiel, voire saturé, qui se ca-

ractérise notamment par une abondance d'offres, un nombre croissant d'institutions culturelles privées et publiques, comme les musées, les centres culturels et les galeries d'art tentent de se faire une place sur ce marché. Elles communiquent leur identité en tant qu'institutions et en tant que fournisseurs d'offres culturelles spécifiques, permanentes ou événementielles, à différents publics.

Leurs responsables se posent de nombreuses questions, telles que: «Quels sont les moyens de communication les plus efficaces pour notre institution? Comment nos différents types de clients y réagissent-ils? Quelles sont les habitudes de consommation de nos clients de prestations culturelles et artistiques? Nos visions de responsables d'institutions culturelles rejoignent-elles les perceptions de nos publics?»

La recherche que nous avons conduite contribue à répondre aux questions ci-dessus, qui ne sont actuellement pas explorées de manière systématique par les institutions culturelles de Suisse romande. En effet, pour certaines d'entre elles, l'approche marketing n'est pas du tout considérée ou utilisée, souvent perçue comme opposée à l'art, car visant uniquement à augmenter les recettes «commerciales» sans aucune préoccupation de la mission artistique.

3. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Une des premières étapes de notre recherche a consisté à dresser l'état de l'art sur ce qui a été publié au sujet du marketing et de la communication des institutions culturelles. Bien que le thème ne soit pas entièrement nouveau, car régulièrement approché et traité par exemple lors de séminaires et colloques internationaux, comme ceux organisés par l'AIMAC (Association Internationale du Management des Arts et de la Culture) ou l'ICCPR (International Conference on Cultural Policy Research), la littérature suisse francophone ne fait pas souvent mention de ce nouveau mode de management culturel.

Toutefois, parmi l'abondante littérature émanant notamment des pays anglo-saxons, nous avons pu relever de nombreux concepts clés gravitant autour de notre problématique. Nous les présentons ci-après.

3.1 Particularités et spécificités du domaine culturel

Il convient tout d'abord de définir les spécificités du domaine culturel (Mayaux, 1987; Evrard et al., 1993; Filser, 1994; Pelletier, 2000; Colbert, 2000) afin de pouvoir saisir les différents enjeux qu'il suscite.

L'intangibilité est une caractéristique propre aux services. Au contraire des produits de consommation, l'offre culturelle ne peut pas être appréhendée de manière palpable, sauf pour sa reproduction sous forme de supports commerciaux. Cette «irréalité physique» provoque fréquemment chez le consommateur culturel un sentiment d'incertitude, notamment quant à l'évaluation de la qualité du service. Le personnel et les installations physiques de l'institution culturelle revêtent dès lors une importance stratégique dans la reconstruction de la confiance, puisqu'ils constituent la seule interface physique entre le visiteur et l'institution. Le public peut en partie contrôler cette partie intangible en s'impliquant et en participant activement à l'acte culturel. Celui-ci découle donc d'une démarche interactive, nommée processus de servuction, contraction de service et de production (Eiglier et Langeard, 1987).

Un autre aspect important de l'offre culturelle est qu'elle précède habituellement la demande. En effet, la production artistique va drainer un certain public et non l'inverse, d'où parfois une dichotomie profonde entre l'approche culturelle et le marketing, ce dernier cherchant plutôt à identifier et connaître sa clientèle afin de lui offrir des prestations ou produits en adéquation avec ses besoins.
En outre, nous relevons le fait que l'offre culturelle se révèle éphémère, tant par le caractère aléatoire de la production artistique dont elle découle, que par la notion d'unicité suscitée par l'œuvre elle-même.
Comme autre caractéristique du domaine culturel, nous pouvons aussi mentionner la décomposition de l'offre culturelle en services de base, constituant le bénéfice principal attendu par le consommateur, comme la visite d'une exposition, mais également en services périphériques qui ajoutent de la valeur au premier, tels que la présence d'une boutique ou d'une cafétéria dans le bâtiment de l'exposition.

3.2 Fonctions d'un musée

Lorsqu'on parcourt la littérature, plusieurs fonctions et missions des musées sont présentées : l'entretien d'une collection encyclopédique en vue de thésauriser le patrimoine, la transmission d'un héritage aux générations futures au travers de la conservation des œuvres, l'ouverture au public permettant de l'instruire et de l'éduquer. Celles-ci rejoignent bien la définition du Conseil International des Musées (ICOM) qui stipule que «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. [...]»[1]. Ainsi, les musées endossent un rôle de médiation (Mottaz Baran et al., 1994) et s'investissent dans des missions éducationnelles, esthétiques, scientifiques ou historiques qui servent le public (Kotler et Kotler, 1998).

3.3 Transformation de l'institution muséale

Davallon et al. (1992) soulignent dans leur ouvrage l'émergence d'un modèle gestionnaire au sein des institutions culturelles, qui entraîne une «réorientation organisationnelle du musée, des métiers et des services». Ce modèle est engendré notamment par les visiteurs qui ne sont plus vus comme tels mais qui deviennent des clients. Le musée entre alors dans la logique des industries culturelles axée sur le service au client. Ainsi, il devient un lieu de production de biens et services et cette tendance est renforcée par le développement de trois fonctions organisationnelles de l'institution muséale: la fonction de production et de diffusion, celle des services aux visiteurs et enfin celle des études et recherches.
Le modèle gestionnaire du musée entraîne d'autres aspects se rapportant aux moyens permettant de répondre à la demande sociale. C'est de ce point de vue que des démarches de marketing sont peu à peu adoptées et engendrent par conséquent de nouvelles formations et expertises dans l'organisation du musée. La fonction muséale est pour ainsi dire éclatée entre plusieurs personnes et compétences.

---

[1] http://icom.museum/definition_fr.html

Pour Kotler et al. (2000), le défi des responsables d'établissements culturels consiste actuellement à sauvegarder la mission de leur institution en établissant des liens avec un large public tout en offrant une expérience muséale plus riche à leurs visiteurs. D'un point de vue marketing, les musées doivent se préoccuper des besoins de leur public en attirant et fidélisant de nouveaux groupes de visiteurs et en les menant à de plus grandes expériences et satisfactions. Le musée devient dès lors une offre de produits destinés à satisfaire un besoin d'instruction et de culture, un besoin esthétique et de plaisir visuel, ou même un désir de propriété nationale d'œuvres d'art. La consommation se révèle ainsi nécessaire et le public joue ici un grand rôle.

3.4 Consommateurs culturels

Assassi (1999) présente le concept de publics multiples, une des caractéristiques majeures du marketing culturel. L'auteur distingue quatre types de public gravitant autour d'une institution à but non lucratif et qui doivent être pris en compte lors de l'établissement d'objectifs et la mise en pratique d'actions distinctes: le public aval, le public interne, le public amont et le public composé d'intermédiaires. La figure 1 ci-après les illustre.

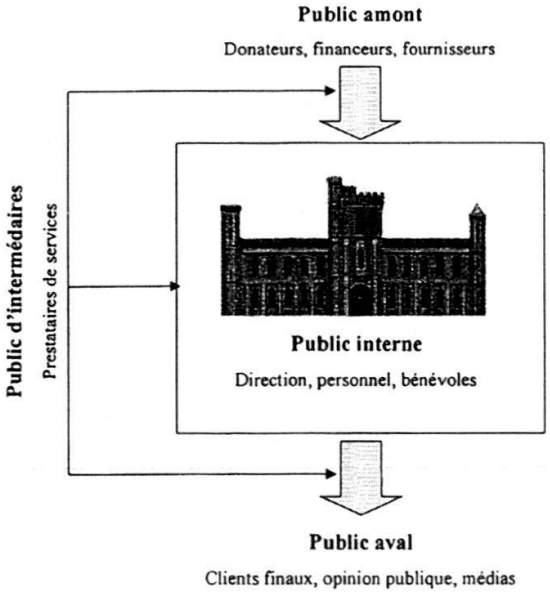

Figure 1. Les publics d'une institution culturelle Source : Figure construite par les auteurs, d'après Assassi (1999)

De même, Chazaud (1997) relève que les besoins exprimés par ces différents types de publics ne sont pas tous identiques. Certains peuvent consister en la recherche d'un enrichissement personnel ou viser à se situer par rapport à une histoire commune à l'humanité entière ou à une société particulière, d'autres désirent s'identifier par rapport à un patrimoine ou encore relier ces informations à leur propre vie quotidienne.

Collin-Lachaud (2003) mentionne que le service constitue une expérience pour laquelle la satisfaction du client est plutôt déterminée par le processus de production du service, c'est-à-dire l'interaction, que par une évaluation froide et objective du résultat. Pour un service culturel, qui constitue un état d'expériences partagées, le consommateur contribue au succès

de la prestation en «produisant lui-même en partie sa satisfaction». Ses décisions en matière culturelle sont basées sur les éléments symboliques du produit plutôt que sur ses éléments tangibles. L'effet de leur consommation est pour sa part appréhendé en termes de plaisir esthétique et d'émotion ressentie. La qualité et la valeur perçues lors de l'expérience de consommation sont en général considérées comme deux vecteurs majeurs de la satisfaction du consommateur.

Kotler et Kotler (2000) introduisent pour leur part le concept d'expérience muséale, qui regroupe les diverses attentions s'ajoutant aux prestations offertes aux visiteurs. Les auteurs citent une étude de Hood[2] qui démontre que les consommateurs recherchent six sortes de bénéfices et valeurs dans leurs activités de loisir : l'interaction sociale, faire quelque chose qui en vaut la peine, se sentir à l'aise, le défi d'une nouvelle expérience, l'apprentissage et la participation active.

3.5 Marketing culturel

McLean (1997) propose la définition suivante du marketing culturel: «Le marketing est le processus de gestion qui confirme la mission d'un musée ou d'une galerie est qui est donc responsable de l'identification, l'anticipation et la satisfaction efficaces de ses usagers».

Les raisons de l'introduction du marketing dans les institutions culturelles sont le résultat d'une volonté de démocratisation culturelle, de l'augmentation des besoins en matière de financement, du développement de la concurrence à la fois intra-sectorielle et extra-sectorielle avec l'industrie des loisirs et du besoin de mieux connaître le visiteur (Gombault, 1997; Tobelem, 1997).

Ainsi, le marketing peut fournir aux institutions culturelles un cadre pour l'analyse et l'intervention dans les programmes éducationnels, d'adhésion de membres ou de recherche de fonds, pour augmenter les revenus propres ou encore pour les relations publiques (Tobelem, 1997). Toutefois, Châtelain (1997) souligne le fait que le marketing est rarement utilisé comme un instrument à part entière en tant que fonction intégrée de l'organisation, mais qu'il est plutôt perçu comme un «patchwork» d'outils mis en œuvre ponctuellement.

3.6 Marketing mix culturel

Nous faisons ici le parallèle entre la théorie du marketing mix (celle des 4P de McCarthy, 1960[3]) telle qu'elle est habituellement utilisée dans le domaine des biens et services avec son application dans le champ culturel.

Le *produit* englobe l'expérience muséale dans son entier pour le public (Kelly, 1993). Evrard et al. (1993) et Teboul (1999) distinguent ainsi deux niveaux de l'offre culturelle: l'offre centrale (ou de base), correspondant à une utilité fonctionnelle, qui est recherchée par le consommateur lorsqu'il s'adresse à l'organisation et l'offre périphérique ou annexe, constituant un produit-service annexe, qui complète et enrichit l'offre centrale sans être obligatoire. Châtelain (1997) y ajoute encore les produits annexes commerciaux permettant aux musées de se diversifier et de toucher une nouvelle clientèle qui leur procure ainsi d'autres sources de revenus.

---

2 M. G. Hood, "Staying Away: Why People Choose Not to Visit Museums", Museum News, p. 50-57, April 1983.

3 E. Jerome McCarthy, Basic marketing: a managerial approach, Richard D. Irwin, Inc, Homewood IL, 1960.

Le *prix* constitue un concept encore mal appréhendé par les responsables des institutions culturelles qui n'ont pas conscience du rôle essentiel qu'il revêt. Dès lors, son importance stratégique doit être analysée en considérant séparément chaque public (Kelly, 1993). Châtelain (1997) préconise d'aborder ce concept sous deux angles distincts: les droits d'entrée et les prix des produits annexes. Les premiers touchent trois points de la gestion d'un musée: la fréquentation, le financement et le problème éthique de la mission du musée en matière de démocratisation. La fixation du prix résulte généralement d'un constat à propos du seuil psychologique supportable par le visiteur, en considérant les produits de substitution et la concurrence directe présents sur le marché. La diversification tarifaire et la gratuité catégorielle sont des stratégies fréquemment répandues afin de lisser le flux des visiteurs, d'attirer de nouveaux publics, de fidéliser et de réduire les inégalités culturelles en démocratisant l'accès à la culture. Quant à la tarification des produits annexes, le marketing peut jouer ici pleinement son rôle.

Concernant la *distribution*, le musée peut étendre son rayonnement au-delà de son emplacement physique par le biais de ses catalogues, de ses boutiques situées extra muros et de dispositions prises avec d'autres institutions (Kelly, 1993). Différentes stratégies de distribution peuvent être mises en œuvre afin de rendre les prestations accessibles au plus grand nombre: expositions itinérantes, prêts d'œuvres, expositions organisées en d'autres murs que ceux du musée, etc. Ces outils permettent un «rajeunissement» du produit par un changement de public (on parle également de relance du cycle de vie), une optimisation des coûts par un amortissement élargi et la possibilité pour chaque musée de bénéficier d'expositions porteuses d'événements. Les stratégies complémentaires «pull» (attirer le public aux musées par une promotion d'image à travers des campagnes de notoriété) et «push» (pousser les produits vers les clients en utilisant les techniques de distribution pour promouvoir) facilitent l'accès aux marchés sans perte d'identité (Châtelain, 1997).

En matière de *communication*, les campagnes promotionnelles, ponctuelles ou à court terme, incitent le public à se rendre dans le musée en question. La mission du musée se doit de dicter les objectifs d'une promotion à long terme, afin d'harmoniser les moyens publicitaires avec l'image que l'institution dispose d'elle-même et de son public (Kelly, 1993). Comme le souligne Châtelain (1997), la communication constitue la variable du marketing mix la plus aisément et fréquemment mise en avant par les institutions culturelles. En effet, elles informent, séduisent ou fidélisent les diverses parties prenantes, tant en aval (clients) qu'en amont (sponsors). En outre, ils jouissent d'une «communication spontanée et gratuite offerte par les médias et le bouche-à-oreille». Le plan de communication reflète les objectifs que l'institution souhaite atteindre et les cibles de communication qu'elle désire toucher. Cela permettra par la suite de déterminer les moyens à mettre en œuvre: publicité, marketing direct, relations publiques. Les cibles de communication peuvent être de deux natures: cibles aval (consommateurs finaux de biens et services, leaders d'opinion) et cibles amont (décideurs en matière de financement, prescripteurs). Comme variable de marketing mix, les musées reconnaissent et font usage de la publicité, qui vise à augmenter le taux de fréquentation.

4. OBJECTIF DE NOTRE RECHERCHE APPLIQUÉE

L'objectif général de cette recherche est d'explorer les aspects de la perception qualitative de

la communication, par leurs clients-visiteurs, des institutions culturelles du domaine visuel: les musées, galeries et centres culturels. D'une part, par des entretiens semi-directifs avec les dirigeants de ces institutions, nous avons analysé leurs activités et leurs actions de communication et de marketing. D'autre part, lors d'entretiens menés en face-à-face avec les visiteurs, à la sortie des musées ou galeries, nous avons évalué l'impact du «marketing de l'art» sur la clientèle, au niveau de la scénographie dans le musée et de la communication extérieure.
Grâce aux données récoltées par ces enquêtes sur le terrain, nous avons réalisé un «benchmarking» de différentes institutions culturelles de Suisse romande, du point de vue de la perception de leur communication par les consommateurs-visiteurs. De cette manière, nous sommes à même de formuler des propositions visant à mieux profiler visuellement les organisations culturelles, par leur contenu comme leur communication. En d'autres termes, nous avons cherché à identifier les bonnes pratiques mises en œuvre, afin de les adapter pour de plus petites institutions ne possédant pas forcément les moyens pour communiquer de manière efficace. Ainsi, nous pouvons leur fournir des pistes managériales et des valeurs d'expérience utiles.

Présentation de la méthodologie
Afin de bien définir le sujet et de connaître son étendue, nous avons en premier lieu dressé l'état de l'art en matière de marketing et de communication des institutions culturelles (voir ci-dessus). Ensuite, nous avons initié cette recherche par une première étude qualitative visant à analyser les activités de communication et de marketing de dix-neuf institutions culturelles représentatives du domaine visuel en Suisse romande. Par des entretiens semi-directifs avec leurs responsables (conservateurs, directeurs, chargés de la communication ou des relations publiques), nous avons pu soulever divers points saillants relevant de la communication et du marketing, nous servant ainsi de cette «matière première» pour la construction du questionnaire destiné aux visiteurs.

Dans une deuxième étape, nous avons entrepris une étude quantitative à petite échelle, mais assez représentative, en menant des entretiens «interceptés» en face-à-face avec des visiteurs romands, à l'issue de leur visite dans les dix-neuf institutions sélectionnées pour les entretiens qualitatifs.

5. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons successivement les résultats des entretiens qualitatifs menés auprès des responsables d'institutions culturelles et de l'étude quantitative réalisée auprès des visiteurs.

5.1 Le point de vue des responsables d'institutions culturelles

Nous nous penchons ici sur la vision des directeurs, conservateurs ou chargés de communication et des relations publiques, lorsque de tels postes existent au sein des lieux culturels sélectionnés. Ces institutions ont été choisies en fonction de leur appartenance au domaine visuel, dans les six cantons de Suisse francophone: Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud. La liste de ces musées se trouve ci-après.

Liste des musées sélectionnés pour la recherche
Alimentarium, Musée de l'alimentation, Vevey (VD), www.alimentarium.ch
Centre Dürrenmatt, Neuchâtel, www.cdn.ch
Centre pour l'image contemporaine, Genève, www.centreimage.ch
Cinémathèque Suisse, Lausanne (VD), www.cinematheque.ch
Fondation Neumann, Gingins (VD), www.fondation-neumann.ch
Fri-Art, Centre d'art contemporain, Fribourg, www.fri-art.ch
Galerie des Amis des Arts,Neuchâtel
Mamco, Musée d'art moderne et contemporain, Genève,www.mamco.ch
Mu.dac, Musée de design et d'arts appliqués contemporains, Lausanne (VD), www.mudac.ch
Musée cantonal des beaux-arts, Lausanne (VD), www.lausanne.ch/beaux-arts
Musée cantonal des beaux-arts, Sion (VS), www.musees-valais.ch
Musée d'art et d'histoire, Fribourg, www.fr.ch/mahf
Musée d'art et d'histoire de Genève, http://mah.ville-ge.ch
Musée d'art et d'histoire, Neuchâtel, www.mahn.ch
Musée international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, www.micr.org
Musée Jenisch, Vevey (VD), www.museejenisch.ch
Musée jurassien d›art et d›histoire, Delémont (JU), www.jura.ch/musees/arthist.html
Muséum d'histoire naturelle, Neuchâtel, www.museum-neuchatel.ch
Patek Philippe Museum, Genève, www.patekmuseum.com

Les entretiens avec les divers responsables des institutions culturelles du domaine visuel nous indiquent que peu de lieux culturels disposent d'un préposé dévoué uniquement à la communication et au marketing. Cependant, lorsqu'une personne occupe cette fonction et par conséquent que le responsable a conscience de la nécessité qu'un tel poste soit occupé par un ou une spécialiste, c'est plus fréquemment dans une institution privée que publique.
Lorsque nous évoquons la mission poursuivie par l'organisation culturelle, nous retrouvons dans les propos des interviewés les trois piliers mentionnés par la définition du Conseil international des musées (ICOM)[4], soient l'acquisition et la conservation d'objets, la présentation et la diffusion de ceux-ci, ainsi que la recherche.
Il est également intéressant de souligner la pluridisciplinarité des équipes gérant les institutions culturelles. En effet, cherchant le moins possible à externaliser les activités de gestion et de promotion, pour des raisons de moyens limités, elles doivent ainsi posséder à l'interne les diverses compétences requises à la bonne marche de leur administration. Ainsi, le conservateur lui-même doit bien souvent endosser simultanément plusieurs rôles, notamment celui de «gestionnaire d'entreprise».
Concernant les publics-cibles des différentes institutions, ils ne sont pas systématiquement identifiés par celles-ci. Effectivement, peu d'entre elles connaissent précisément le profil-type de leurs visiteurs, et par conséquent leurs attentes, besoins et désirs. Par contre, elles

4 Cf. définition ci-avant.

parviennent quasiment toutes à reconnaître leurs «non-publics», c'est-à-dire la population de visiteurs qu'elles ne parviennent pas à attirer en leurs murs. Pour communiquer leurs diverses prestations et activités à leurs publics, les institutions ont généralement recours aux moyens traditionnels: dépliants, affiches, annonces dans la presse (spécialisée ou quotidienne; nationale ou internationale), contacts avec des journalistes en vue d'obtenir de l'espace rédactionnel, reportages audio-visuels, publicité par leur site Internet, etc. La presque totalité des organisations interrogées possède une identité graphique et un logo, utilisés systématiquement sur les supports dédiés à la communication. De plus, il convient de noter que les musées et galeries peuvent communiquer sur différents niveaux: institutionnel (présentation du musée, de son histoire, de sa mission), fédérateur (regroupement de diverses institutions, par exemple cantonales, afin de communiquer de manière conjointe) ou de manière ponctuelle pour présenter des expositions temporaires. Comme l'a mis en évidence Châtelain (1997), nous pouvons constater que cette variable «Promotion» du marketing mix constitue effectivement celle qui est la plus fréquemment appliquée par les institutions culturelles!

Les musées étant les plus perçus comme des concurrents sont ceux qui bénéficient de moyens plus importants pour la communication et la promotion. Sinon, les responsables interrogés ne pensent pas qu'il règne véritablement une compétitivité entre les institutions culturelles romandes, car ils estiment ne pas drainer le même public. La présence de plusieurs institutions dans une même région provoque plutôt une émulation positive et encourage ainsi le passage des visiteurs de l'une à l'autre. Aux dires de nos répondants, nous assistons donc ici à un cas de complémentarité et non de substitution de l'offre.

Les relations entre le personnel de l'institution culturelle et le public se font généralement de manière informelle et directe à la réception, lors de vernissages ou de manifestations diverses. Quelques institutions mettent à la disposition des visiteurs un Livre d'Or dans lequel ceux-ci peuvent noter leurs impressions sur les expositions. Toutes les institutions culturelles considèrent que l'avis du public est important et tentent de ménager et de valoriser une interface de rencontre afin de bénéficier de son feedback. Néanmoins, rares sont les institutions qui entreprennent des études de marché auprès de leur public avec un autre but que la simple récolte de données statistiques.

La coopération et l'échange en réseau constituent des stratégies communes à tous les lieux culturels visités pour notre recherche. En effet, la plupart collaborent étroitement avec la ville, le canton ou la région où ils se situent, ainsi qu'avec les offices du tourisme et d'autres institutions culturelles suisses ou étrangères. Ces étroites collaborations ne se résument pas uniquement à une synergie en matière de promotion. Elles permettent également à l'institution muséale de se délocaliser en présentant une exposition en d'autres murs, par exemple comme c'est le cas pour «Sable», co-produit par le Muséum d'histoire naturelle de Neuchâtel et visible en 2004 au Musée de la Civilisation de Québec.

5.1 Le point de vue des visiteurs

Notre échantillon complet comprend 197 personnes interrogées dans dix-sept des dix-neuf institutions sélectionnées. De manière générale, nous obtenons une bonne représentativité de toutes les classes d'âge, avec un nombre sensiblement plus élevé de visiteurs appartenant à la tranche des 20 à 35 ans (39%). Les femmes sont majoritairement représentées avec 57%

de répondantes. De plus, les personnes interrogées ont bénéficié principalement (à 47%) d'une formation tertiaire supérieure (Universités et Hautes écoles spécialisées).
Le questionnaire débute par des questions d'ordre général sur l'image perçue de l'institution visitée, notamment sur l'accès, la localisation, la taille, la visibilité. Nous constatons ici que d'une manière globale, les répondants sont assez peu critiques quant à ces dimensions. Pour la plupart des items, les personnes interrogées sont « assez d'accord » voire « tout à fait d'accord » avec les affirmations proposées. Il convient de souligner ici un biais possible provoqué par le fait que les répondants ont été interrogés au sortir du musée et non dans un cadre neutre. De plus, la crainte d'être mal jugés selon les réponses données a peut-être influencé les répondants.
Un second point de notre étude relève d'une part que peu de visiteurs (14%) ont consulté le site Internet de l'institution culturelle dans laquelle ils projetaient de se rendre. Lorsque cette activité a été entreprise, il s'agissait en premier lieu de rechercher des informations précises sur le musée (horaires, tarifs, localisation, expositions temporaires actuelles, etc.). D'autre part, plus de la moitié des personnes interrogées (59%) est favorable à l'idée de communiquer en ligne avec l'institution via des forums ou simplement au moyen d'une adresse e-mail de contact.
Le prix d'entrée (oscillant, pour un tarif plein, entre 5 CHF et 10 CHF selon les institutions culturelles) est jugé comme étant correct (61%) par les répondants ayant payé leur entrée. Parmi les 197 visiteurs interrogés, 47 d'entre eux (soit presque le quart) ont bénéficié d'une entrée gratuite (en qualité de membres, de détenteurs d'une carte de presse ou d'un passeport des musées suisses, ou grâce à un jour de fréquentation où l'entrée au musée était libre).
Parmi les freins principaux retenant les visiteurs à se rendre dans une institution culturelle, le manque de temps est cité par les répondants à 42%. Ainsi, les obstacles aux visites culturelles ne sont pas nécessairement liés directement au musée (les thèmes abordés par les expositions, son emplacement, ses horaires, etc.), mais dépendent vraisemblablement de barrières psychologiques ou organisationnelles propres au visiteur.
D'autre part, concernant les motivations qui ont encouragé les personnes interrogées à s'impliquer dans une activité culturelle quelle qu'elle soit, l'enrichissement est fréquemment évoqué (à 43%). Celui-ci ressort également lorsqu'on interroge les visiteurs sur le sens qu'ils attribuent à la culture, au moyen d'une question ouverte. Généralement, ce qui pousse à la visite dans un musée en particulier (celui dans lequel les visiteurs ont été interrogés) est la curiosité (à 28%), même si, généralement, la visite dans une institution culturelle est un fait planifié à l'avance. Les principaux moyens qui ont fait connaître l'institution au visiteur sont la recommandation faite par des parents ou amis (25%) et l'affichage publicitaire (21%).
La quasi-totalité des visiteurs interrogés n'a pas regretté sa venue au musée et 54% d'entre eux pensent très probablement y revenir. Ici encore, il faut souligner un biais possible pouvant être attribué à la crainte d'être mal jugé. Toutefois, il convient aux institutions culturelles d'exploiter ce mécanisme potentiel de fidélisation qui représente un enjeu stratégique. En effet, il permet d'augmenter la fréquentation de l'institution par le biais de l'intensification de la consommation des visiteurs actuels, de garantir à moyen terme l'extension et le renouvellement du public (par le bouche-à-oreille notamment) et enfin de lisser la fréquentation tout au long de l'année.

Parmi les personnes interrogées, 22% d'entre elles pratiquent une activité bénévole au sein d'une association ou d'une institution en relation avec la culture. D'après les chiffres de l'Office fédéral de la statistique[5], une personne sur quatre en Suisse est active dans le domaine du travail bénévole organisé, c'est-à-dire des activités honorifiques et associatives exercées dans le cadre d'associations et d'institutions. Cela représente au total environ 1.5 million de personnes! Parmi les institutions qui bénéficient le plus de cet engagement, on trouve en tête les associations sportives et culturelles. Avec notre échantillon, nous constatons que nous nous trouvons très proches de la moyenne nationale. A nouveau, il faut prendre en compte ici un effet de valorisation personnel que peuvent se donner les répondants afin de ne pas être mal jugés. De plus, il convient de noter que le terme «culturel» peut avoir été interprété comme «associatif» au sens large.

Les institutions culturelles sont perçues par la majorité des visiteurs (68%) comme étant ouvertes sur leur région de localisation mais ne pouvant pas jouer un véritable rôle international (64%). Notre échantillon les voit donc quelque peu enfermées dans un cadre local, alors qu'elles effectuent régulièrement des échanges avec l'international, que ce soit au niveau de la recherche, de collaborations étroites pour la conception d'expositions ou encore des prêts de pièces de collection. Ainsi, les répondants n'imaginent pas que l'institution visitée puisse bénéficier d'une notoriété à l'étranger et disposer de nombreux partenaires internationaux.

En ce qui concerne les services annexes perçus comme indispensables dans le cadre d'une institution culturelle, la bibliothèque est plébiscitée en premier lieu (à 24%), suivie par la présence d'un coin café (à 23%) où il serait éventuellement possible de se restaurer. Les besoins physiologiques emboîtent donc le pas aux besoins plus intellectuels. Nous pouvons ici citer les propos de Jack Lang, ancien Ministre français de la Culture: «Les musées doivent offrir des cinémas, des auditoires, d'agréables restaurants, des zones de détente, des librairies, des boutiques et des jardins. Plus simplement dit, les musées doivent être réceptifs à l'esprit et à la chair des êtres humains.»[6].

Les rôles principaux que doivent jouer les institutions culturelles, aux yeux des visiteurs interrogés sont : le maintien du patrimoine (27%), la présentation de nouveaux talents (25%), la présentation de l'actualité (20%) et la promotion des artistes locaux (19%). L'institution culturelle doit donc d'une part être le garant du passé tout en vivant avec son temps et en reflétant l'actualité. Sa mission a donc légèrement évolué : d'un état patrimonial de conservation et de préservation, elle accède à un statut proche de la vie quotidienne, abordant au fil de ses expositions des thèmes actuels et quotidiens. De plus, elle doit permettre à de jeunes artistes de percer, en leur donnant une première occasion d'exposer leurs œuvres.

6. CONCLUSIONS

D'une manière générale, nous pouvons affirmer que la suprématie culturelle des musées et galeries n'existe plus. En effet, ces derniers ne disposent plus du monopole de la culture et doivent faire face à un environnement très concurrentiel, qu'il s'agisse d'autres institutions

---

5 http://www.statistique.admin.ch et Office fédéral de la statistique (2001), *Le travail bénévole en Suisse*, Neuchâtel (téléchargeable sur le site précité).

6 Cité par A. Stephen, "The Contemporary Museum and Leisure: Recreation As a Museum Function", *Museum Management and Curatorship*, Great Britain, Vol. 19, n° 3, p. 306, 2001.

culturelles ou d'autres offres de loisir dites de substitution, à domicile ou hors de ce dernier, dans lequel évoluent différentes catégories de clients pouvant choisir entre ces différentes offres culturelles. Ceux-ci deviennent par conséquent de plus en plus exigeants, car ils disposent de critères de sélection prédéfinis dus notamment à des valeurs d'expérience.
Afin de survivre dans ce milieu en mutation, les institutions culturelles doivent apprendre à mieux cerner leurs publics afin de définir les comportements et motivations de ces derniers, en développant des instruments d'enquête, de communication et de promotion appropriés.
Concernant le rapprochement entre le marketing et la culture, l'idéal est souvent différent de la réalité: les musées se sentent obligés d'appliquer le marketing, car ils ont l'impression de ne pas avoir le choix. Pour eux, le marketing est lié à l'idée de recherche de financement et est perçu comme une opération obligatoire pour diversifier les ressources. Il s'agit donc d'un mal nécessaire qui effraie quelque peu les institutions culturelles, qu'elles soient privées ou publiques. Elles s'y sentent condamnées, surtout si elles souhaitent attirer des visiteurs, alors qu'elles devraient voir le marketing comme un outil servant à communiquer et à transmettre un message de manière efficace.
Pour illustrer cette dichotomie entre les institutions «précurseurs» et les «traditionnelles», citons l'exemple suivant: d'un côté du même bâtiment, le Musée des Beaux-Arts de Berne est géré de manière «classique» avec comme mission première l'éducation du public. De l'autre côté, le Musée Paul Klee met en œuvre des nouvelles méthodes de marketing afin d'attirer le public (parking, bibliothèque, cafétéria, etc.) et base sa recherche sur son potentiel d'attraction. Ce dernier est très largement critiqué par les historiens d'art qui estiment que l'institution néglige la raison d'être de la culture.
Pour d'autres musées, le marketing, en plaçant le client au centre des processus, risque de s'intéresser uniquement au public majoritaire, avec le danger de tendre vers le populisme, pour des raisons de financement. Il va donc s'agir de segmenter le domaine culturel et d'éviter la communication de masse tout en se positionnant de manière distincte et en se donnant une ligne artistique. Le centre du marketing est le client: le centre du musée doit rester l'art.
En recensant les diverses pratiques déjà utilisées par certaines institutions culturelles, nous pouvons dès lors préconiser quelques pistes marketing supplémentaires.

6.1 Segmentation

Nous avons pu constater que les institutions culturelles drainent un large public, varié notamment en termes d'âge et de niveau de formation, provenant aussi bien de la région proche au musée ou plus éloignée (touristes). Certains visiteurs sont fidèles à une même institution et reviennent pour chaque nouvelle exposition. D'autres s'y rendent en fonction d'un intérêt spécifique que suscite une exposition particulière.
Citons à cet égard M. Henri Loyrette, président-directeur du Louvre à Paris: «Il y a une trentaine d'années, quand j'ai commencé à travailler dans les musées, on ouvrait le matin et on fermait le soir. On savait qu'il y avait des gens qui venaient entre-temps, mais on ne s'en souciait pas du tout. On leur concédait juste le droit de venir. Heureusement, cela a changé. Le tout est d'avoir à l'esprit de ne pas céder au vertige commercial[7]».

---

[7] Henri Loyrette cité par L. Wolf, « Le Monopoly des musées », *Le Temps* (supplément samedi culturel), n° 351, p. 37, 8 janvier 2005.

Dès lors, il est indispensable que les institutions culturelles identifient au mieux chacun de leurs segments afin de leur offrir des prestations ciblées. Ainsi, des publics distincts requièrent des modes d'information spécifiques.
A cet égard, le public des écoles, par le biais des enseignants, nous semble devoir être particulièrement soigné. Lors de nos enquêtes sur le terrain, nous avons rencontré bon nombre de familles attirées dans l'institution culturelle par un «enfant prescripteur», suite à une sortie scolaire réussie. De plus, il convient d'investir dans la promotion envers les plus jeunes car ceux-ci représentent le public de demain.

6.2 Positionnement

Pour une organisation culturelle, le positionnement revient à définir sa spécificité et à comprendre comment elle est perçue par ses publics. Les résultats de cette recherche nous indiquent que les visiteurs perçoivent positivement les institutions culturelles que nous avons sélectionnées. Pour ces dernières, il s'agit déjà d'un point de départ important car leurs efforts en terme d'image et de visibilité ne sont pas restés vains. Néanmoins, afin de se démarquer les unes des autres, il serait opportun qu'elles mettent en avant leurs atouts et ce qui constitue leur spécificité de manière plus visible.
Les musées doivent ainsi s'interroger sur ce qui fait leur qualité et leur compétence distinctive par rapport à telle autre organisation culturelle: leur mission, leurs objectifs ainsi que l'identification des publics qu'ils souhaitent atteindre leur permettront de répondre à cette question de manière adéquate.

6.3 Prestations culturelles

Pour les responsables interrogés, nous l'avons vu, leur institution offre une découverte culturelle au travers d'expositions permanentes ou temporaires. Il s'agit certes de proposer aux visiteurs des prestations d'appel de qualité, mais également de compléter ces produits dits «de base» par des services périphériques aménagés de manière attractive. Ainsi, par exemple, le restaurant du Musée d'art et d'histoire de Genève est autant renommé que l'institution.
Après la visite d'une exposition qui leur a plu, il n'est pas rare que les visiteurs souhaitent poursuivre leur expérience muséale. Cela peut notamment se traduire par l'envie de s'informer par la lecture (proposer une bibliothèque ou une librairie) ou encore d'acquérir des souvenirs (cartes postales, reproductions, posters, etc.) Il ne s'agit pas de faire de cet aspect mercantile la mission première de l'institution, mais de s'en servir comme appoint.

6.4 Prix

Toutes les institutions interrogées pratiquent la discrimination par les prix. Elles ont donc bien compris l'impact d'une telle politique. Néanmoins, la fixation de ceux-ci ne semble pas résulter d'une réflexion approfondie, mais d'un alignement sur la concurrence. Mais, aux dires des répondants à cette étude, les tarifs d'entrée aux différents musées sont corrects. Il pourrait cependant être envisagé de proposer des cartes de réduction (offres liées entre plusieurs musées d'une ville ou d'une région, par exemple) ou de créer un Club offrant des prestations exclusives.

6.5 Distribution

La localisation et l'accès aux musées semblent adéquats à la fois aux responsables et aux visiteurs. Néanmoins, une bonne signalisation à l'extérieur comme à l'intérieur de l'institution permet de réduire les freins à la visite.

Nous avons également vu que pour un musée, il existe une manière de s'exporter au-delà de son emplacement physique par le biais du prêt d'œuvres ou d'expositions entières à d'autres institutions. Wolf (2005)[8] signale à cet égard que le Centre Pompidou ouvrira un nouveau bâtiment à Metz en 2007 ou 2008. Cette institution a aussi posé sa candidature pour s'implanter à Hongkong, dans le West Kowloon Cultural District.

Le Louvre, quant à lui, va créer un établissement à Lens (dans le Nord), une agglomération urbaine de plus de 400'000 habitants durement frappée par le chômage. Ce Louvre II coûtera plus de 75 millions d'euros et sera inauguré en 2009. Alors, la culture peut-elle se mettre au service du développement et du marketing régionaux? La piste nous semble intéressante à suivre, même si elle n'est pas transposable telle quelle pour des musées à rayonnement plus réduit, comme la plupart des musées suisses romands.

Le site Internet des musées peut également proposer un catalogue, voire une reproduction des œuvres afin d'offrir un canal supplémentaire de diffusion de la collection.

6.6 Communication

En plus du marketing direct (publipostage par voie postale ou par courriel), de l'affichage, de la mise en avant du site Internet, des relations publiques ou des contacts avec la presse, la promotion passe largement par le bouche-à-oreille: il faut donc veiller à offrir un bon accueil aux visiteurs et adapter l'infrastructure en conséquence. De plus, des regroupements rationnels (communication fédératrice par des envois groupés avec une autre institution) permettent de valoriser davantage l'offre culturelle.

Le multimédia peut également s'avérer particulièrement utile pour soutenir l'effort de promotion. En effet, la crainte des responsables de devenir au travers d'Internet un musée virtuel contentant tellement les visiteurs qu'ils ne se rendent pas physiquement sur place nous semble infondée.

6.7 Fidélisation

La mise sur pied d'une stratégie de fidélisation s'avérera également utile. Ce programme peut débuter avec la récolte d'adresses des personnes intéressées. La qualité et la périodicité (rotation et renouveau) des expositions ainsi que la diversification des événements ponctuels (conférences, ateliers, visites guidées, etc.) jouent également un rôle non négligeable dans l'attrait et la motivation à revenir dans un musée bien spécifique.

Lors de toute prestation de service, l'accueil doit être chaleureux. En effet, il est important de rendre l'interface physique agréable car elle constitue le premier moyen de sécuriser le visiteur face à un produit intangible. Un client satisfait devient un ambassadeur pour l'institution.

7. LIMITES DE LA RECHERCHE ET PRÉCONISATIONS

La première limite de cette recherche exploratoire est qu'elle a été réalisée en Suisse fran-

---

[8] op. cit., p. 37-38

cophone uniquement. Cela signifie que sa validation n'est pas faite sur le plan de la Suisse entière, étant donné que les trois quarts de la population et des musées se trouvent en Suisse germanophone. Une validation externe de cette recherche pourrait être réalisée en collaboration avec une autre Haute école de Suisse allemande qui réaliserait une enquête similaire sur son territoire. A défaut, nous pourrions consulter quelques spécialistes de l'Association des Musées suisses (AMS) pour comparer nos résultats avec leur expérience du «terrain».
La deuxième limite de cette recherche est constituée par l'échantillonnage de convenance basé sur des quotas qui ne garantit pas une représentativité statistique parfaite. Mais, dans l'impossibilité d'avoir une base de sondage autre que les visiteurs présents dans les musées, cette méthode reste cependant valable, avec les précautions d'usage pour interpréter les tendances comportementales de ces derniers.
Parmi les préconisations que nous pouvons faire suite à cette recherche exploratoire, la piste la plus sérieuse à suivre est l'élaboration d'outils permettant de récolter régulièrement des données pertinentes auprès de clients et visiteurs, notamment des données socio-démographiques, comportementales et des impressions de visite. Ceci peut se réaliser soit par sondages sur le site Internet des institutions culturelles concernées, soit au moyen de questionnaires à remplir à l'issue d'une visite, par exemple de manière ludique au moyen d'un ordinateur ou d'une «borne interactive». Cette démarche, émanant de la demande exprimée par plusieurs responsables d'institutions culturelles, a pour but de constituer une base de données permettant de fidéliser les publics en leur adressant des messages personnalisés lors de manifestations à venir.
Comme prolongement et validation de cette présente recherche auprès d'un petit groupe de musées de Suisse romande, nous allons justement analyser les manières de recueillir régulièrement des informations pertinentes sur les publics visitant les musées, galeries et centres culturels, au moyen d'interfaces conviviales. Notre objectif est de développer un outil de CRM (*Customer Relationship Management*, ou gestion de la relation client) applicable dans des institutions culturelles et utile pour mieux connaître les besoins et attentes de la clientèle en vue de la fidéliser.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. Assassi, « Le marketing des organisations culturelles: une approche centrée sur le réseau relationnel », *Actes de la 4ème Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, p. 29-41, 25 novembre 1999.

S. Châtelain, « Le marketing-mix en milieu muséal. Une revue de la littérature », *Actes de la 1ère Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, p. 57-71, 27 novembre 1997.

P. Chazaud, « Marketing de la visite culturelle et implication du public », *Publics et Musées: Marketing et musées*, n° 11-12, p. 39-65, Janvier-Décembre 1997.

F. Colbert, *Le marketing des arts et de la culture*, Gaetan Morin, Montréal, 2000.

I. Collin-Lachaud, « Le prix a-t-il une incidence sur la satisfaction dans le champ culturel ? », *Colloques de l'Institut d'Administration des Entreprises*, Tours, p. 101-116, 16 janvier 2003.

J. Davallon, G. Grandmont & B. Schiele, *L'Environnement entre au Musée*, Presses universitaires de Lyon, 1992.

P. Eiglier & E. Langeard, *Servuction : le marketing des services*, Mc Graw-Hill, Auckland, Bogota, [etc.], 1987.

Y. Evrard, A. Busson, C. Cauvin, E. Chiapello, A. Keravel, O. Silhol, M. Guyot & A.-M. Schlosser, *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Economica, Paris, 1993.

M. Filser, *Le comportement du consommateur*, Dalloz, Paris, 1994.

A. Gombault, « Le marketing au Musée du Louvre: Emergences et résistances », *Actes de la 1ère Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, p. 72-78, 27 novembre 1997.

R. F. Kelly, « Le marketing et les musées », *Muse*, Vol. XI, n° 2, septembre 1993.

N. Kotler & P. Kotler, *Museum Strategy and Marketing*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998.

N. Kotler & P. Kotler, "Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role", *Museum Management and Curatorship*, Vol. 18, n° 3, p. 271-287, September 2000.

E. Pelletier, « Gestion et marketing des institutions culturelles: le cas des orchestres de chambres de la Suisse romande », *Mémoire de licence*, Université de Neuchâtel, Division économique et sociale, Neuchâtel, 2000.

F. Mayaux, « Le marketing au service de la culture », *Revue française de marketing*, n° 113, p. 37-47, 1987/3.

F. McLean, « Le passé est à vendre : Réflexions sur le marketing des musées », *Publics et Musées: Marketing et musées*, n° 11-12, p. 15-35, Janvier-Décembre 1997.

A. Mottaz Baran, I. Vez, S. Rey & C. Philippe, « Les musées vaudois et leurs publics », *Hors collections*, Université de Lausanne, Institut d'anthropologie et de sociologie, Lausanne, 1994.

A. Stephen, "The Contemporary Museum and Leisure: Recreation As a Museum Function", *Museum Management and Curatorship*, Vol. 19, n° 3, p. 297-308, September 2001.

R. Teboul & L. Champarnaud, *Le public des musées*, L'Harmattan, Paris, 1999.

J.-M. Tobelem, "The Marketing Approach in Museums", *Museum Management and Curatorship*, Vol. 16, n° 4, pp. 337-354, June 1998.