

**Bâtir une stratégie de développement des publics pour un musée :
méthodes et exemples**

Hélène Furter, « Mémoire rédigé pour l'obtention du Certificat.
Cours de muséologie 2019-2020 d'ICOM Suisse »

1^{er} mai 2020

Table des matières

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION | 1 |
| 1. POURQUOI DIVERSIFIER SON AUDIENCE ? | 1 |
| 1.1. L'évolution du rôle du musée dans la société | 1 |
| 1.2. La diversification des publics en tant que projet institutionnel | 2 |
| 2. COMMENT DIVERSIFIER SON PUBLIC ? | 2 |
| 2.1. Connaître son public et son environnement | 3 |
| 2.2. Segmenter | 3 |
| 2.3. Cibler et agir | 6 |
| 2.4. Conclusion | 9 |
| 3. CAS PRATIQUES | 9 |
| 3.1. Structure privée : le Château de Gruyères (appelé : château) | 9 |
| 3.2. Structure publique : le Musée d'histoire naturelle de Berne (appelé : MHN) | 11 |
| 3.3. Comparaison et analyse | 12 |
| CONCLUSION | 14 |
| SOURCES | 17 |
| ANNEXES | 18 |

Introduction

Pour quelle raison un musée devrait-il diversifier son public ? Le but d'une telle action est d'une part d'augmenter les recettes en attirant un plus large public, et d'autre part d'honorer le rôle sociétal du musée.

La mission du musée a beaucoup évolué lors des dernières décennies. Aujourd'hui, on parle du musée comme d'une « *institution permanente au service de la société et de son développement, ouverte au public* » (ICOM International, 2020, voir définition complète du musée d'ICOM dans l'Annexe 1). Dans ce contexte et dans un environnement où les institutions culturelles subissent toujours plus de pression budgétaire, des stratégies pour toucher un plus large public ont émergé. Ce travail de certificat a pour but de comprendre les étapes principales nécessaires à la diversification du public, d'analyser les méthodes existantes et de se pencher sur deux cas pratiques : un musée de forme juridique privée et un musée de forme juridique publique.

1. Pourquoi diversifier son audience ?

1.1. L'évolution du rôle du musée dans la société

Comme soulevé en introduction, le rôle du musée a beaucoup évolué ces dernières décennies. Si le musée a une histoire longue de plusieurs siècles, ce n'est qu'au XVIII^e siècle que l'institution a ouvert ses portes au public et invité les visiteur-se-s à venir voir et s'instruire. A cette époque, l'accès aux musées était réservé à un public aisé et éduqué. Ce n'est que dans les années 1960 que le souci du visiteur apparaît au musée, avec une volonté de démocratisation de l'accès à la culture et d'avoir un lien direct entre les institutions et la population. C'est un changement radical qui s'opère.

Dans les dernières décennies du XX^e siècle, les enjeux économiques et touristiques entrent en jeu. Les blockbusters (grandes expositions attirant un public nombreux) font leur apparition, ayant pour but de contribuer au rayonnement d'une ville ou d'une région. Le musée devient un enjeu politique. Il est aussi un moyen de valoriser une ville. C'est le cas, par exemple, du tout récent complexe muséal du centre lausannois Plateforme10.

L'apparition des pôles muséaux et des grandes expositions « blockbusters » a été accompagnée par l'explosion du tourisme. Lors des 50 dernières années, le nombre de musées dans le monde a doublé, avec toute la concurrence que cela peut représenter.¹

¹ Toutes les considérations de la partie 1.1 sont issues d'ICOM Suisse, 2019

L'attente des publics a elle aussi évolué. Selon Kotler et al. (2008), on visite un musée à la recherche de récréation, de sociabilité, de connaissances, d'esthétique et d'émotions. Les musées sont considérés comme un troisième lieu² : on les fréquente plus qu'on les visite. Le musée doit donc répondre à de nombreuses attentes et besoins.

1.2. La diversification des publics en tant que projet institutionnel

Comme mentionné au point 1.1, avec l'évolution de l'institution muséale dans la société et la démocratisation de l'accès à la culture, la place du public au musée s'est renforcée et le public s'est diversifié, avec des attentes et des besoins variés.

La diversification des publics, opérée par les musées, repose sur les objectifs suivants :

- Objectifs politiques : politique sociale, visibilité, prestige, développement économique, rendre accessible au plus grand nombre les bénéfices issus des collectivités publiques.
- Objectifs économiques : un public plus varié signifie plus de public, et donc plus de billets d'entrée vendus. Si le musée est financé par les pouvoirs publics, le nombre d'entrées justifie également le montant des contributions.
- Objectifs déontologiques : la mission fondamentale du musée, le patrimoine culturel matériel qui appartient à tout le monde et le rendre accessible permet de le préserver (Heritage Lottery Fund, 2010)
- Objectifs éducationnels : travail de recherche, mise à disposition des résultats de la recherche, le musée transmet des savoirs.

2. Comment diversifier son public ?

Dans cette partie, les différentes étapes pour diversifier son public seront présentées. Ce processus débute par une analyse du public existant et inexistant ainsi que de l'environnement dans lequel le musée se situe. En fonction des opportunités et des moyens disponibles, le musée est amené à faire un choix : comment il souhaite faire évoluer son public dans les prochaines années. En répondant à cette question, le musée fixe sa stratégie. La dernière étape du processus de diversification du public rassemble les outils à disposition pour atteindre les objectifs de la stratégie.

² Le troisième lieu, est une notion forgée au début des années 1980 par Ray Oldenburg (Ray Oldenburg, *The great good place : Cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*, Marlowe, 1999), Professeur émérite de sociologie urbaine à l'université de Pensacola en Floride. Le premier lieu est la sphère du foyer, le deuxième lieu est le domaine du travail. Le troisième lieu est un volet complémentaire, dédié à la vie sociale de la communauté. Il se rapporte à des espaces où les individus peuvent se rencontrer, se réunir et échanger de façon informelle.

2.1. Connaître son public et son environnement

Connaître son public signifie connaître la motivation, les attentes, les circonstances, l'étendue et l'appréciation de la visite ainsi que l'intention de revenir (Lehalle E, 1993). Plusieurs techniques existent pour relever des informations plus ou moins détaillées sur le public :

- Relever des statistiques basiques lors de l'achat du billet (code postal, date de naissance, demande si première visite au musée) ;
- Effectuer des enquêtes plus détaillées (questionnaires à auto-remplir ou alors présence d'un-e collaborateur-trice pour relever les réponses (plus de détails sur ce point sont à trouver dans l'Annexe 2) ;
- Lire le livre d'or (cela fournit des informations sur la langue parlée, le pays d'origine, la nature de la visite, individuelle, en famille ou entre amis, l'appréciation de la visite)
- Observer le public pendant la visite (les différents types de parcours des visiteur-se-s) ;
- Étudier le profil des personnes qui fréquentent les canaux de réseaux sociaux du musée (profil des followers, ami-e-s, abonné-e-s) ;
- Utiliser les données des membres (par exemple de l'association des ami-e-s, donateur-trice-s, abonné-e-s à la Newsletter, inscrit-e-s à des activités, etc.)³ ;

Parallèlement aux connaissances du public, le musée doit connaître son propre positionnement :

- Dans quel environnement évolue-t-il ?
- Quelle est la situation politique ?
- Quels sont les musées, institutions culturelles ou partenaires voisins ?
- Qui vit dans le quartier et qui visite la région ?

Des facteurs directement liés à l'institution doivent également être pris en compte : l'autorité de tutelle, le budget ou les ressources à disposition (personnelles et matérielles).

2.2. Segmenter

En marketing, il existe un outil pour classer des personnes dans des groupes ayant les mêmes besoins et attentes. Il s'agit de la segmentation. Les segments peuvent être de différente nature : socioprofessionnelle, géographique, liés au style de vie, générationnelle ou encore comportementale. Dans le cadre de l'analyse du public du musée, la segmentation comportementale est la plus adaptée. Elle classe les personnes en fonction de

³ Traiter les données collectées dans le respect des règles s'appliquant à la protection des données et notamment du règlement général sur la protection des données (RGPD).

ce qu'elles font (et ne font pas). Dans notre cas, la segmentation comportementale classe la population dans trois catégories : les personnes qui ne viennent jamais au musée, celles qui viennent rarement (une seule fois par année) et celles qui viennent fréquemment (au moins deux fois par année). Pour une analyse complète, nous ajoutons deux groupes : les touristes et le jeune public. Ces deux groupes sont caractérisés par le fait qu'on ne peut pas les classer dans un segment comportemental pour les raisons suivantes :

- Les touristes sont par définition dans la région pour une durée limitée. On peut donc partir du principe que leur visite est unique. Ils représentent une source financière intéressante pour les musées.
- Le jeune public ne fait encore partie d'aucun groupe. L'affectation des enfants et des jeunes à un groupe comportemental dépendra fortement de leurs expériences personnelles, éducatives et émotionnelles dans les musées, ainsi que de l'influence de l'école et de la famille.

Voici la liste des cinq groupes sur lesquels se basera l'analyse des cas pratiques :

1. Le public venant fréquemment
2. Le public venant rarement
3. Le public absent
4. Les touristes
5. Le jeune public

2.2.1 Le public venant rarement

Ce groupe est composé des personnes qui ne visitent le musée qu'une seule fois. L'Arts Council England (2011) a effectué une recherche sur les publics britanniques dans le milieu culturel et a identifié 13 segments différents. Selon le rapport issu de cette recherche, le public venant rarement au musée est composé de :

- Jeunes personnes s'intéressant à la culture pour leur côté amusant et divertissant ;
- Personnes intéressées par l'actualité ;
- Personnes ayant comme priorité leur famille et leur communauté locale ;
- Jeunes adultes et adolescent-e-s vivant le moment présent, motivés et sociables mais financièrement contraints ;
- Retraité-e-s passionnés par la nature et le jardinage.

2.2.2 Le public venant fréquemment

Ce groupe est composé des habitué-e-s du musée. Le rapport de l'Arts Council England (2011) identifie deux groupes principaux dans les « habitué-e-s du musées » : le premier groupe est composé de personnes hautement qualifiées, influentes et en début de carrière.

Ces personnes cherchent de nouvelles expériences et sont ouvertes à découvrir d'autres cultures. Le second groupe identifié (Arts Council England, 2011) sont les « vautours de la culture » : des personnes à un stade avancé de la vie, ayant atteint un niveau de vie élevé, qui ont du temps à consacrer à leurs loisirs et dont l'art et la culture font partie des loisirs.

2.2.3 Le public absent

Une enquête effectuée au Royaume-Uni en 2010 (Heritage Lottery Fund, 2010) a montré que les groupes sous-représentés au musée incluent souvent les personnes âgées, les jeunes, les familles, les personnes disposant d'un faible niveau d'éducation, les personnes issues de communautés ethniques minoritaires (personnes de couleur et asiatiques), les personnes ayant un handicap et les personnes appartenant à un groupe socio-économique défavorisé et disposant de faibles revenus. Si on se base sur le rapport 2017 de l'Office fédéral de la statistique (OFS) sur les pratiques culturelles en Suisse⁴, on observe des similitudes entre la Suisse et le Royaume-Uni. Les personnes n'ayant pas (ou peu) visité de musées en 2014 sont en majorité âgées de plus de 75 ans, disposent d'un niveau de formation modeste et sont de nationalité étrangère. Selon un rapport publié en 2013 sur les barrières d'accès à la culture dans l'Union Européenne⁵, les raisons de ne pas visiter un musée sont, dans l'ordre : le manque d'intérêt (35%), le manque de temps (32%), le choix limité ou mauvaise qualité de l'offre sur le lieu de résidence (10%), le prix trop élevé (8%) et le manque d'information (3%). Le graphique détaillé est à consulter dans l'Annexe 3.

2.2.4 Les touristes

Les touristes constituent un groupe à part entière. Selon un rapport de monitoring de Suisse Tourisme (2018), le public des musées en 2017 était constitué à 59.8 % de touristes de pays étrangers. En règle générale, il s'agit de personnes qui se trouvent pendant une certaine période dans une certaine région⁶. On part du principe que ces personnes feront une visite unique au musée. Les touristes visitent les musées par intérêt culturel mais aussi pour approfondir leurs connaissances de la région qu'ils visitent. Ce groupe est également prêt à dépenser de l'argent lors de son voyage et constitue donc une source de revenus intéressante. Les touristes représentent également des ambassadeurs du musée dans d'autres régions ou à l'étranger, notamment par l'intermédiaire des réseaux sociaux.

⁴ Office fédéral de la statistique, 2017

⁵ European Commission, 2013

⁶ Selon le rapport de monitoring de Suisse Tourisme (2018), la durée de séjour dans une même destination de 81% des touristes ayant visité un musée en 2017 était de 1 à 7 nuits.

2.2.5 Le jeune public

Les enfants et les jeunes constituent un groupe privilégié dans les musées : il s'agit du public de demain. Les enfants viennent au musée en famille ou avec l'école. Selon le *Heritage Lottery Fund* (2010), les enfants qui vivent une expérience agréable au musée lors d'une sortie scolaire auront envie d'y retourner avec leurs parents et leurs frères et sœurs. Pour l'école, le musée représente une opportunité de sortie de classe accessible, divertissante et liée au mandat d'éducation. Quant aux familles, une sortie au musée représente non seulement une activité familiale où toutes les générations se mélangent, mais aussi un moyen de s'instruire, de s'ouvrir l'esprit et de découvrir de nouvelles choses.

2.3. Cibler et agir

Une fois qu'il connaît non seulement son public, son public potentiel et son positionnement, le musée élabore une stratégie. Celle-ci dépend de plusieurs facteurs : de l'environnement dans lequel il évolue, de la volonté de l'autorité de tutelle, du budget disponible, des opportunités ou encore de la faisabilité (ces facteurs font partie de l'analyse de l'environnement du musée décrits dans la partie 2.1). Le musée peut certes choisir d'attirer de nouveaux groupes, mais il peut aussi décider de fidéliser son public existant. Voici des outils pour attirer (ou garder) les cinq groupes définis à la partie 2.2.

2.3.1 Le public venant rarement

Le but est de faire revenir ce public, donc de le fidéliser. Selon le rapport du *Heritage Lottery Fund* (2010), le contact personnel et le développement d'expériences enrichissantes sont des éléments à prendre en compte. Ce groupe, décrit dans la partie 2.2.1, aime le côté amusant et divertissant de la culture. Des pistes pour combler ces attentes sont : l'organisation d'événements spéciaux avec un aspect social, des visites guidées innovantes et interactives et du contenu ayant un lien avec l'actualité.

2.3.2 Le public venant fréquemment

Il est possible d'engager encore plus les personnes de ce groupe. La description du public venant fréquemment au musée (partie 2.2.2) indiquait qu'une partie de ce groupe (les « vateurs de la culture », Arts Council England, 2011) a du temps à consacrer à l'art et la culture. On peut donc proposer à ces personnes de devenir membre de l'association des amis ou membre de soutien. Pour soigner les rapports avec ce groupe, on peut lui proposer des avantages exclusifs ou encore lui demander son avis ou son « expertise » sur certaines

questions. Un autre type d'engagement du public est de devenir bénévole et de contribuer ainsi directement aux activités de l'institution.

Soigner les relations avec le public qui vient fréquemment au musée est très important, puisque ce groupe constitue le noyau dur. Mais il est également un ambassadeur essentiel. Le bouche à oreille est un excellent moyen de faire parler de son musée.

2.3.3 Le public absent

Si un musée souhaite acquérir un public absent, il est nécessaire de comprendre les principales barrières qui retiennent ce public à l'extérieur des portes du musée.

Selon le rapport du *Heritage Lottery Fund* (2010), les différentes barrières d'accès au musée peuvent être physiques, financières, culturelles, organisationnelles, psychologiques et intellectuelles⁷. Il existe des moyens pour réduire chacune de ces barrières, voire les supprimer. À noter que les mesures décrites ci-dessous concernent aussi un public venant rarement ou fréquemment.⁸

| Barrières | Mesures |
|---------------------------------|--|
| Physiques / sensorielles | Aménager les salles et les accès pour les personnes à mobilité réduite Principes multi-sensoriels, langage des signes Accessibilité en transports publics Aller à la rencontre des gens : musée « hors des murs » |
| Financières | Proposer des tarifs réduits pour les groupes à bas revenus Proposer un jour par mois gratuit |
| Culturelles | S'adresser à des groupes issus de l'immigration et présenter d'autres cultures S'adresser à des groupes ayant d'autres expériences de vie Langues |
| Organisationnelles | Personnel serviable et accueillant Heures d'ouverture flexibles, par exemple des nocturnes Site Internet actuel et informatif |
| Psychologiques | Ne pas donner l'image d'un endroit dédié à l'élite Organiser des programmes pour les novices |

⁷ Les groupes sous-représentés en Suisse, décrits dans la partie 2.2.3 « Le public absent », sont plutôt âgés, d'un niveau de formation modeste et de nationalité étrangère.

⁸ La partie 2.2.3 « Le public absent » décrivait quelques raisons de ne pas visiter un musée (European Commission, 2013). Il est intéressant de noter qu'au moins trois des barrières décrites sont organisationnelles ou financières et qu'il serait donc relativement facile à supprimer. Il s'agit du manque de temps, du prix trop élevé et du manque d'information.

Être inclusif

Donner une image positive du musée

Intellectuelles

Langage facile

Utilisation de pictogrammes

Il existe une mesure que l'on peut appliquer pour réduire plusieurs barrières : faire venir les enfants et les jeunes au musée dans le cadre scolaire. D'une part, les barrières culturelles et psychologiques de ce jeune groupe disparaîtront naturellement. D'autre part, les jeunes visiteurs et visiteuses véhiculeront une image positive d'une visite au musée dans le cadre familial, ce qui aura un effet multiplicateur.

2.3.4 Les touristes

Parce que la visite au musée commence sur Internet, il est nécessaire d'avoir une bonne présence sur le Web et sur les réseaux sociaux, si possible en anglais. Il est également conseillé d'avoir des bons rapports avec les institutions touristiques et d'être présent sur les plateformes (TripAdvisor) ou sur les guides en ligne. La publicité faite par les touristes qui parlent de leur visite sur les réseaux sociaux est précieuse. L'accès gratuit au wifi, par exemple, peut encourager de poster des contributions directement depuis le musée.

Selon le rapport de monitoring de Suisse Tourisme (2018), 41.3 % des touristes ayant visité un musée en 2017 logeaient dans un hôtel. Le personnel hôtelier constitue un partenaire important qui peut mettre en avant une institution muséale. Garder de bons contacts avec ce genre de partenaires permet de toucher un plus large public.

L'accueil au musée est, comme pour tous les groupes, d'une grande importance. Avoir du personnel d'accueil qui parle anglais ou plusieurs langues est un atout. Proposer des cartels ou des fiches en anglais, voire des audioguides multilingues peut contribuer à une visite agréable pour des personnes ne parlant pas la langue de la région.

L'infrastructure joue également un rôle important : les touristes sont en vadrouille et ils apprécient trouver au musée un café/restaurant, une boutique où acheter des souvenirs ou des cadeaux, des toilettes et des possibilités de se reposer.

2.3.5 Le jeune public

Les enfants ne décident pas par eux-mêmes de visiter un musée, mais ils vont au musée en famille ou avec l'école. C'est donc, dans un premier temps, les familles et les écoles qu'il faut cibler. Dans un deuxième temps, il faut convaincre les enfants que la visite en vaut la peine et qu'ils peuvent se sentir bien au musée.

Pour attirer les familles, il est nécessaire de proposer un programme adapté et il faut le faire savoir. La communication à plusieurs niveau est requise : sur des affiches ou des flyers dans des établissements stratégiques (crèche, pédiatre), sur Internet, sur les réseaux sociaux ou dans des magazines dédiés aux familles et aux enfants. Pour optimiser le bouche-à-oreille, on peut assurer des partenariats avec des centres d'accueil pour familles et enfants, des écoles de musique, des centres de sport, etc.

Selon Claire Merleau-Ponty (2000), plusieurs éléments sont importants pour pouvoir accueillir un jeune public au musée : une programmation de qualité, des événements (spectacles, animations, ateliers, rencontres, jeux), du matériel pédagogique, des espaces dédiés aux enfants et aux classes, du personnel compétent et un parcours jeunes public parallèle au parcours classique. L'auteure précise d'ailleurs que la clé d'une expérience positive est de faire appel aux émotions et de permettre aux enfants d'entrer physiquement en contact avec les œuvres. Claire Merleau-Ponty (2000) ajoute que l'aspect ludique et les références à des choses familières mettent l'enfant en confiance. Pour ce qui est des visites avec l'école, elle souligne qu'il faut bien accompagner le personnel enseignant avec un dossier pédagogique et proposer une préparation de la visite.

2.4. Conclusion

La première partie a survolé les trois étapes qui permettent de développer son public. L'étude du public (existant et inexistant) et de l'environnement du musée permettent à l'institution de décider d'une stratégie de développement de son public. Le but des actions prévues est de s'adresser à chaque groupe de façon ciblée. La communication sur le programme et le programme lui-même sont adaptés aux besoins et aux attentes du public ciblé. L'objectif final est de maintenir le public existant et d'attirer des nouveaux groupes.

3. Cas pratiques

Cette partie s'intéresse à la politique de deux musées suisses qui décrivent leurs actions en matière de public : un musée géré par une fondation et un musée de droit public. L'objectif de diversification du public et les moyens pour y parvenir seront comparés à la théorie. Pour cette partie, un entretien a été mené avec la personne responsable du Marketing de chaque institution.

3.1. Structure privée : le Château de Gruyères (appelé : château)

Le Château de Gruyères est géré par la Fondation du Château de Gruyères.

Le directeur et le Conseil de fondation indiquent à l'équipe du musée les objectifs annuels à atteindre. L'augmentation du public, notamment, figure parmi ces objectifs. Le Conseil de fondation laisse l'équipe libre dans la gestion du budget mis à disposition. Diversifier l'audience représente une hausse de revenus et le château dépend entièrement des entrées, puisqu'il ne reçoit pas de subventions publiques.

L'équipe est chargée de mettre en œuvre les objectifs et a développé, au cours des dernières années, des méthodes pour attirer un plus large public. La diversification de l'audience représente un défi mais pousse également l'équipe à être innovante.

Selon les estimations de l'Office du tourisme de la région, seules 15% des personnes visitant la cité de Gruyères se rendent aussi au château. Le défi majeur de l'équipe du château est donc de doubler ce chiffre et de passer à 30%, dans un premier temps. L'autre défi majeur est de faire revenir les gens.

Moyens mis en place :

- La promotion et la communication : l'équipe a développé son site Web, diffusé des affiches dans les villes ainsi que des e-panels dans les gares et les transports publics et a publié une annonce dans le magazine *Easyjet*.
- Le recrutement d'ambassadeur-riche-s : le musée s'est associé à des influenceurs ou influenceuses pour attirer deux types de publics bien précis : des familles suisses et des couples suisses. Concrètement, l'influenceur-se a publié des contenus sur les réseaux sociaux en parlant de son expérience au château.
- Les tarifs : le musée a mis en place des prix réduits pour les seniors, étudiant-e-s, groupes et familles. Les enfants de moins de 6 ans bénéficient d'une entrée gratuite, tout comme les détenteurs de différentes cartes de membres. Le musée s'est également associé aux musées voisins pour proposer des billets combinés.
- Les relations publiques : en plus des classiques communiqués de presse et Newsletters, l'équipe a par exemple invité un journaliste à passer la nuit au château.
- Les partenariats : comme spécifié au point précédent, le musée s'associe avec ses voisins pour un billet combiné, mais également pour organiser des actions communes. Le musée a aussi des partenariats avec les CFF.
- Les événements spéciaux : le musée organise régulièrement des événements spéciaux, comme par exemple la Fête médiévale de la Saint-Jean, des soirées « fondue », la Nuit des musées en partenariat avec les musées fribourgeois et des vernissages des expositions temporaires.

3.2. Structure publique : le Musée d'histoire naturelle de Berne (appelé : MHN)

L'autorité responsable du musée est la Bourgeoisie de Berne, une entité de droit public. Le financement, tout comme les objectifs, s'étendent sur une période de trois années.

Les objectifs fixés par la Bourgeoisie de Berne sont appliqués par l'équipe du musée. Dans un premier temps, la direction établit des objectifs ciblés, puis l'équipe les met en œuvre de façon libre. En ce qui concerne les publics du musée, l'objectif actuel est de maintenir le public existant et cibler le public francophone. Voici une vue d'ensemble des méthodes pour atteindre cet objectif :

- Relations publiques et numérisation : Le travail de relations publiques et la numérisation sont des mesures qui prennent toujours plus d'importance. L'équipe du musée œuvre à développer et renforcer ces deux domaines.
- Présence sur des plateformes touristiques : Pour un développement général du public, le musée a renforcé sa présence sur des plateformes telles que loisirs.ch ou encore local.ch.
- Continuer à attirer le jeune public : même s'ils constituent déjà un groupe très présent au musée, l'équipe met en place des stratégies pour continuer d'attirer les familles et les enfants. Pour ce faire, le musée travaille en collaboration avec d'autres institutions. Par exemple, en tentant d'être présent sur les blogs de et pour jeunes parents, ou encore en faisant de la publicité ciblée dans les crèches de la ville, en y déposant des flyers notamment. Le musée organise également des visites pour les familles.
- Collaborations avec d'autres institutions : Un partenariat existe depuis quelques temps avec l'Office du tourisme de la ville de Berne. Une personne y a été désignée comme responsable des offres culturelles et travaille en proche collaboration avec le MHN. Cela attire un public important.
- Un autre partenariat existe avec les musées voisins. Ensemble, ils organisent le Museumsbier ou la Nuit des musées. Ces actions permettent au musée d'étendre ses horaires d'ouverture en soirée et d'attirer un nouveau public, qui ne peut pas visiter le musée pendant les horaires classiques de travail.
- Traductions en français : Depuis quelques années, le musée cherche à attirer un groupe particulier : le public francophone. Consciente qu'attirer un public de l'arc lémanique ne fait pas grand sens, puisqu'il existe déjà un musée similaire à Genève, l'équipe du musée a décidé de cibler les francophones de la région des Trois-Lacs et des alentours de Berne.

Pour ce faire, l'équipe a, dans un premier temps, concentré ses efforts pour renforcer la communication en français. Les textes d'exposition, la signalétique ou encore le

site Internet existent désormais aussi en français. Pour se faire connaître dans les régions francophones, le musée a diffusé des affiches publicitaires dans les régions proches. Le travail de traduction des différents textes était conséquent mais nécessaire pour accueillir un public francophone.

3.3. Comparaison et analyse

Les deux musées travaillent sur la base d'objectifs fixés par l'autorité de tutelle ou le Conseil de fondation. Dans les deux cas, des objectifs liés au public du musée sont fixés et l'équipe peut définir librement sa stratégie pour remplir ces objectifs. On constate des similitudes dans ces stratégies. La partie 3.3 décrit les tendances générales issues des entretiens et des sites Internet et fait le lien avec les chapitres précédents.

3.3.1 Tendances générales

- Langues : Le MHN l'a explicitement mentionné : pour atteindre le public francophone, il faut traduire les textes en français. Donc s'adresser directement au public visé, dans sa langue. On observe que les deux institutions ont un site Internet multilingue : au moins deux langues nationales et l'anglais (voir Annexes 4 et 5). À travers leur site Internet, les deux institutions s'adressent aux groupes des deux plus grandes régions linguistiques de la Suisse et aux touristes.
- Partenariats : Les deux institutions travaillent en proche collaboration avec leurs voisins. Elles mettent ensemble leurs forces pour créer des campagnes communes et peuvent ainsi élargir leur portée. On note d'ailleurs que le château indique en page d'accueil de son site Internet être membre d'un certain nombre de réseaux (Les châteaux suisses, Musées en Gruyère et #patrimoine2018).
- Cibler : Le MHN, dans sa stratégie d'attirer plus de francophones, a tenu compte de l'environnement dans lequel il évolue. Les francophones de l'arc lémanique ayant déjà un muséum d'histoire naturelle, le MHN a décidé de se tourner vers les francophones du Seeland (région située en grande partie dans le canton de Berne) et non vers tous les francophones du pays.
- Tarifs : Les deux institutions opèrent une stratégie de différenciation par les prix. Si le MHN ne l'a pas explicitement mentionné lors de l'entretien, une visite sur leur site Internet nous montre que les différents publics bénéficient de tarifs réduits pour certains groupes (voir Annexes 6 et 7). Cette stratégie vise à réduire les barrières financières décrites à la partie 2.3.3 « Le public absent ».
- Jeune public : L'entretien avec le MHN a dévoilé que le jeune public constitue le public le plus important du musée et que le musée continue à vouloir attirer ce

groupe. Ce thème n'était pas spécifiquement mentionné dans l'entretien avec le château, mais on remarque que les enfants sont indiqués sur le menu principal du site Internet (voir Annexe 8). Le MHN place également les offres « écoles » et « familles et enfants » sur le menu principal.

- Réseaux sociaux : Les deux institutions font usage des réseaux sociaux pour leur communication. Elles ont chacune un compte sur Facebook, Instagram et le MHN a un compte Twitter. Le château a collaboré avec des influenceur-se-s, dont la communication n'est faite que par les réseaux sociaux.

3.3.2 Les segments et les cibles des deux cas pratiques

Dans le cas du château, l'accent est mis sur les touristes. Le château a considéré son environnement (une région très touristique) et évalué le potentiel. L'objectif a été clairement fixé : attirer le double des touristes visitant la cité. Une fois cet objectif fixé, le château a appliqué quelques-unes des mesures décrites à la partie 2.3.4 « Les touristes » avec un site Internet traduit en anglais. En parcourant le site Internet, on voit aussi que le château met en avant sa présence sur TripAdvisor. De plus, et comme spécifié lors de l'entretien, le château cible sa communication en touchant directement le public lors de son voyage, avant même son arrivée sur le territoire : dans le magazine *Easyjet*.

Le château mise aussi sur l'expérience vécue lors de la visite, en faisant appel à des influenceur-se-s et en immergeant des journalistes. Selon Waihl (2006), l'expérience vécue et l'interaction avec la collection est un facteur décisif lors du choix de la visite. Ainsi, le château peut attirer des personnes visitant rarement ou des non-visiteurs. Par exemple, avec l'action des influenceur-se-s, des familles et des couples suisses sont ciblées.

Finalement, des événements spéciaux sont organisés régulièrement. Avec une telle action, le château donne une raison de visite à beaucoup de groupes qui appartiennent au public venant rarement et qui cherchent, comme indiqué à la partie 2.2.1, à se divertir.

Pour le MHN, les familles et les enfants représentent un public visitant fréquemment le musée. C'est un groupe acquis mais il est important de le soigner pour qu'il continue à fréquenter le musée. Les tarifs pour les familles et le programme pour enfants représentent des actions ciblées pour ce groupe en particulier.

Le MHN participe à Museumsbier (Kunstmuseum Bern, 2020), un projet commun aux musées d'un même quartier : une fois par semaine, les musées organisent des « nocturnes ». Les heures d'ouverture sont prolongées et un bar est installé. D'une part, la barrière organisationnelle est réduite (il est possible de visiter le musée après le travail).

D'autre part, la visite au musée devient un événement social et peut attirer le public venant rarement décrit à la partie 2.2.1, friand de ce genre de programme.

Le public absent, quant à lui, est représenté dans le cas du MHN par les francophones de la région du Seeland. Si on se réfère aux barrières à la visite décrite dans la partie 2.3.3 « Le public absent », on observe que le musée a mis en place des mesures pour réduire les barrières organisationnelles : site Internet actuel et informatif, dans notre cas traduit en français. Les autres mesures mises en place par le musée sont la diffusion des contenus publicitaires sur place et toute la communication en français.

Le MHN fait également des efforts pour attirer les touristes, notamment grâce au partenariat avec l'office du tourisme.

Conclusion

Les musées ont plusieurs raisons de vouloir développer leurs publics : pour atteindre des objectifs politiques, financiers, déontologiques ou éducationnels. Le public est d'ailleurs au centre de la définition du musée d'ICOM International⁹ qui souligne qu'un musée est au service de la société. Comme nous l'avons vu, tout travail visant à influencer le public ne peut pas se faire sans connaître la position du musée et les acteurs qui l'entourent. Les (potentiels) visiteur-se-s ont soit des raisons de venir au musée (motivations), soit des raisons de ne pas venir (barrières). Une fois ces éléments étudiés et évalués, le musée est à même de faire un choix : décider dans quel sens il va et comment il souhaite développer son public dans les prochaines années. C'est ainsi qu'il pourra mettre sur pied des stratégies pour motiver encore plus le public existant, et parallèlement réduire les barrières qui empêchent le public inexistant de venir au musée.

Plusieurs éléments sont ressortis de ce travail de certificat :

- On ne peut pas attirer tout le monde au musée. Il faut faire un choix en fonction des opportunités, des possibilités et des moyens à disposition. D'où l'importance de segmenter les (potentiels) visiteur-se-s. Les segments peuvent être de nature socioprofessionnelle, géographiques, liés au style de vie, générationnels ou encore comportementaux. Nous avons fait usage d'une segmentation comportementale puisque l'on souhaite différencier les groupes en fonction de ce qu'ils font ou ce qu'ils ne font pas (visite ou non-visite).
- On peut mettre sur pied un programme adapté à différents groupes. Mais cela ne fonctionne que si les mesures sont accompagnées d'une bonne communication. Il

⁹ Définition du musée en vigueur, adoptée à Vienne en 2007, ICOM International, 2020

s'agit de toucher les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment. Les deux cas pratiques en donnent d'ailleurs un bon exemple : le château publie une annonce dans le magazine *Easyjet* parce qu'il souhaite attirer des touristes, le MHN place des flyers dans les crèches afin d'attirer le public des familles avec jeunes enfants.

- Pour une même exposition, on peut toucher différents groupes en leur donnant des « arguments » de visite différents. Il s'agit de répondre aux motivations des différents groupes cibles. Pour ceci, on liste les différents apports que peut avoir une visite au musée : récréation, sociabilité, connaissances, esthétique et émotions (éléments décrit en partie 1.1, Kotler et al., 2008). On peut mettre en avant l'un de ces apports en fonction du groupe, sans même devoir adapter le programme ou l'exposition. D'ailleurs, lors des entretiens des deux cas pratiques, il a surtout été question de communication et moins de programme.
- Le bouche-à-oreille constitue non seulement une publicité gratuite, mais il est aussi très efficace. On fait généralement confiance à ses ami-e-s ou ses proches, et on a tendance à suivre leurs conseils, plus qu'un site Internet ou un article dans une revue. Pour faire parler de sa visite, il est nécessaire de faire vivre au public une expérience positive en faisant appel à ses émotions. Le château, par exemple, a fait appel à des influenceur-se-s pour partager leur expérience de visite.

Quelques idées et exemples de bonne pratique ont été donnés dans ce travail. Il existe de nombreuses pistes pour fidéliser un public existant et attirer un public pas encore existant.

Dans un prochain travail, il serait intéressant de se pencher sur les points suivants :

- Dans nos cas pratiques, aucune grande différence entre la forme juridique privée et publique n'est ressortie. Les équipes semblent libres dans l'élaboration et la mise sur pied des stratégies. Il serait intéressant d'observer à plus large échelle si la structure juridique a une influence sur la politique du public des musées, en fonction des objectifs politique ou des autorités de tutelle.
- Dans ce travail, l'expérience muséale est mentionnée à plusieurs reprises. Il serait là aussi intéressant de se pencher sur cette notion qui rend une visite unique et éventuellement inoubliable. L'expérience muséale semble également contrer les « barrières psychologiques » qui empêchent une visite au musée, en donnant confiance au public.
- Il serait nécessaire d'effectuer un état des lieux auprès de nos deux cas pratiques pour faire le constat des mesures mises en œuvre.
- Finalement, la crise sanitaire liée au nouveau coronavirus, qui a touché le monde entier dans la première moitié de l'année 2020, aura des impacts importants sur les musées et leur public. D'une part, les musées suisses ont dû fermer leurs portes le

17 mars 2020 et sont à l'heure actuelle (1^{er} mai 2020) toujours privés de leur public. D'autre part, le tourisme mondial sera fortement impacté et les musées devront miser, dans les quelques années qui suivront 2020, sur un public local. Il sera fort intéressant d'observer comment se développent donc les politiques du public opérées par les musées suisses.

Sources

- ARTS COUNCIL ENGLAND (2011) *Arts audiences: insight* [Consulté le 1^{er} mai 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/arts_audience_insight_2011.pdf
- CHÂTEAU DE GRUYÈRES (s.d) *Site Internet* [Consulté le 8 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.chateau-gruyeres.ch>
- EUROPEAN COMMISSION (2013) *Cultural access and participation* [Consulté le 9 mars 2020]. Disponible à l'adresse : https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_399_sum_en.pdf
- HERITAGE LOTTERY FUND (2010) *Thinking about audience development* [Consulté le 8 mars 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2013/04/HLF-Thinking_about_audience_development.pdf
- ICOM INTERNATIONAL (2020) *La révision de la définition du musée : un défi* [Consulté le 8 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://icom.museum/fr/news/the-challenge-of-revising-the-museum-definition/>
- ICOM SUISSE (2019) *Cours de muséologie, cours du 16.09.19 de Chantal Lafontant Vallotton, L'évolution des missions du musée : repères et exemples*
- KOTLER N. et al. (2008) *Museum marketing & strategy: designing missions, building audiences, generating revenue & resources* 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass
- LEHALLE, Evelyne (1993) *Musées et visiteurs : un Observatoire Permanent des Publics* 1 vol, Paris : Direction des musées de France
- MERLEAU-PONTY, Claire (2000). « Les enfants dans les musées : encore un petit effort ». *La Lettre de l'OCIM* [en ligne]. Novembre-décembre 2000. Vol. 72, pp.10-18. [Consulté le 9 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <http://doc.ocim.fr/LO/LO072/LO.72%282%29-pp.10-18.pdf>
- NATURHISTORISCHES MUSEUM BERN (s.d) *Site Internet* [Consulté le 8 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.nmbe.ch/fr>
- OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE OFS (2017) *Paysage muséal, statistique suisse des musées 2015 et statistique des pratiques culturelles 2014*, Neuchâtel
- SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS (2000) *Connaître ses visiteurs – Guide d'enquête par sondage*, Montréal, Société des musées québécois
- SUISSE TOURISME (2018) *Tourism Monitor Switzerland 2017*
- WALTL, Christian (2006) *Museums for visitors: Audience development. - A crucial role for successful museum management strategies*, *Intercom Conference Paper*

Annexes

Annexe 1 : Définition du musée d'ICOM (International Council of Museums)

« *Un musée est une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation.* »

À ce stade, une révision de la définition du musée est en cours. Une première proposition a été soumise par ICOM International en 2019, qui a été plutôt mal reçue par les membres à l'échelle internationale. Le projet sera retravaillé et soumis à nouveaux aux membres.

(ICOM International, 2020)

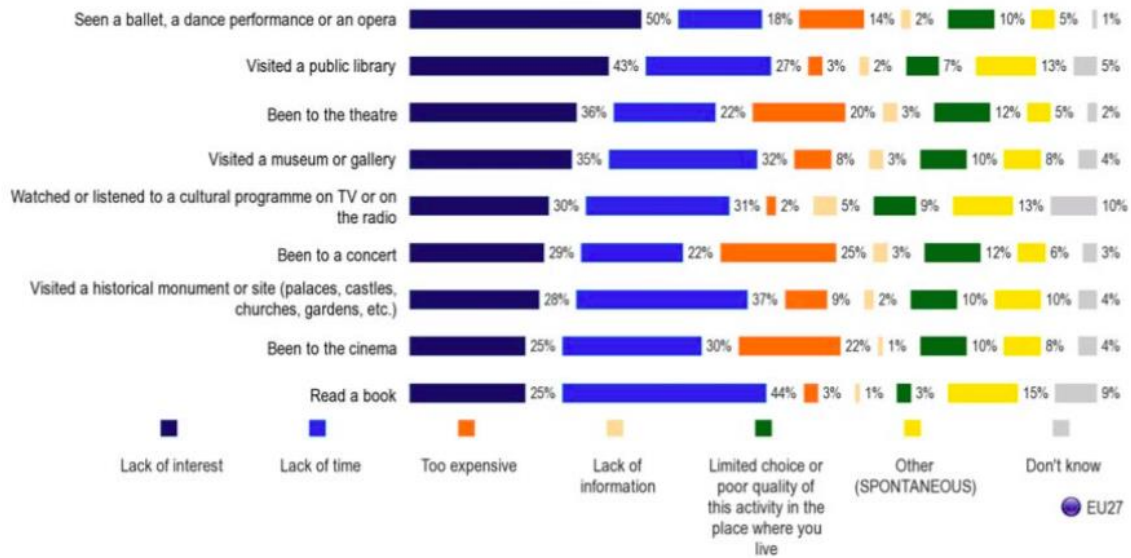
Annexe 2 : Détails pour le point 2.1 « Connaître son public et son environnement »

L'ouvrage *Connaître ses visiteurs – guide d'enquête par sondage* (Société des musées québécois, 2000) donne des conseils pratiques et utiles sur l'élaboration d'un questionnaire :

- Le questionnaire est réalisé en fonction des objectifs du projet de recherche.
- Les points à ne pas oublier dans le questionnaire sont : le contexte de la visite au musée, la visite du musée proprement dite et les données sociodémographiques.
- Les questions devraient être regroupées par thème.
- Il est conseillé d'aller droit au but, de privilégier les phrases courtes.
- Il est conseillé de formuler des questions fermées (choix entre plusieurs réponses) tout en gardant une réponse « autre ».
- Il est conseillé de formuler des questions de type indirect (l'information recherchée est obtenue de façon indirecte) parce qu'elles permettent de contourner des barrières chez le/la répondant-e.

Annexe 3

QB2. And for each of the following activities, please tell me why you haven't done it or haven't done it more often in the last 12 months?



Source : European Commission, 2013

Annexe 4 : Page d'accueil et menu principal du château



Château et collections
 Expositions et événements
 Visiter
 Enfants
 Votre château
 Boutique

FR DE EN IT

Source : Château de Gruyères, 2020

Annexe 5 : Page d'accueil et menu principal du MHN



Source : Naturhistorisches Museum Bern (2020)

Annexe 6 : Page « Horaires et tarifs » du château

Tarifs

Adultes : CHF 12.00

Seniors, étudiants : CHF 8.00

Groupes (à partir de 15 entrées « adulte ») : CHF 8.00

Enfants (de 6 à 15 ans) : CHF 4.00

Moins de 6 ans : gratuit

Forfait Famille : CHF 25.00 (deux adultes et un à trois enfants de moins de 16 ans)

Passeport Musées suisses et Raiffeisen (membres plus) : gratuit

Visites scolaires accompagnées d'un enseignant (écoles publiques suisses) : gratuit

Source : Château de Gruyères, 2020

Annexe 7 : Page « Planifiez votre visite » du MHN

Prix d'entrée

| | |
|--|-----------|
| adultes | CHF 10.00 |
| étudiants, AVS et groupes dès 10 personnes | CHF 8.00 |
| membres de l'association des amis du musée | CHF 2.00 |
| enfants et jeunes (jusqu'à 16 ans), écoles | gratuit |

Source : Naturhistorisches Museum Bern (2020)

Annexe 8 : Page d'accueil du château



Source : Château de Gruyères, 2020