

**UTILISATION DES ÉTUDES DE PUBLICS
ET STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS CULTURELLES**

Nous souhaitons montrer de quelle façon les enquêtes de publics sont capables d'apporter aux responsables de musées (et d'équipements culturels) des enseignements indispensables à la définition d'une stratégie adaptée, même si la question de l'offre reste bien entendu prépondérante à cet égard : mieux connaître leurs publics, cerner leur image, évaluer certains éléments de leur offre culturelle, voire établir des scénarios de fréquentation prévisionnelle et accroître leur fréquentation. De fait, aucun établissement culturel ne peut se permettre l'économie d'une attention portée à ses publics. Faute de quoi, nombre d'erreurs d'organisation, de développement et de diffusion sont à craindre. Trois points seront abordés : l'étude de la fréquentation, l'analyse de l'offre et les politiques de publics. Soit encore connaître (la demande), comprendre (les paramètres explicatifs) et agir sur la fréquentation (par une stratégie active).

I. L'étude de la fréquentation

Pour définir, préciser ou adapter un projet culturel et scientifique, il est nécessaire de développer une politique des publics cohérente avec ce projet. Autrement dit, la formulation du projet devrait tenir compte de la demande pour être en mesure d'atteindre les objectifs qu'il se fixe : qu'il s'agisse d'accroître, de réduire ou de maintenir le nombre de visiteurs, ou encore de mieux communiquer un propos artistique, éducatif ou scientifique auprès des publics concernés.

1. L'observation des publics

Pour cela, lorsque le musée existe d'ores et déjà (à la différence de la création d'un nouvel établissement), il convient de commencer par le commencement, c'est-à-dire commencer par connaître les publics qui fréquentent actuellement le musée. Souvent cette connaissance est très lacunaire : on connaît le nombre de visiteurs par jour, par mois, par année ; la répartition selon la tarification (entrée pleine, tarif réduit, gratuité) ; selon les modalités de visite (individuels, groupes d'adultes, scolaires) ; et c'est parfois tout. Au-delà de l'analyse des données procurées par la billetterie, cette connaissance rudimentaire n'est toutefois pas à même de fournir les instruments - même sommaires - d'une politique de développement.

Par des moyens simples et peu coûteux (mais qui doivent être réfléchis de façon rigoureuse et professionnelle), une première étape peut conduire à obtenir des renseignements plus précis sur les

visiteurs : données socio-démographiques (âge, sexe, profession, nationalité, lieu de résidence...); données socio-culturelles (niveau d'instruction, habitudes de fréquentation, centres d'intérêt...); données socio-économiques (niveau de revenu, dépenses culturelles...); données liées à la visite (circonstances de la visite, motif du déplacement - et type d'hébergement pour les non résidents, niveau de satisfaction global ou sur des points définis à l'avance...).

On constate que ce type d'information permet déjà d'opérer une segmentation des visiteurs, d'observer des évolutions (lorsque cette observation se poursuit dans le temps¹), de distinguer différents types de publics et de définir des moyens adaptés à des types d'objectifs spécifiques. Il permet en outre des comparaisons avec d'autres établissements (les autres musées de la ville, du département, de la région, par exemple). Se pose alors la question de la mise en place d'un « observatoire » de la fréquentation (ou d'un tableau de bord simplifié) capable de situer le public actuel dans une mise en perspective plus large. On distinguera alors avec davantage de pertinence les facteurs qui ont pu conduire à l'évolution observée.

On peut tout d'abord mettre en place un dispositif d'enquête par questionnaires auto-administrés. Ceux-ci seront plus ou moins courts selon le degré de finesse recherché, et surtout les besoins relatifs à une connaissance des données nécessaires d'un point de vue « opérationnel », c'est-à-dire reliés à des objectifs précis de politique (augmenter la part des résidents, ou des étrangers, ou des personnes âgées, etc.). Malgré des réserves méthodologiques quant à la représentativité de ce type d'enquête - mais en tenant compte de la difficulté (et du coût) des autres approches - on s'accordera pour dire que ce type d'observatoire procure à moindre frais une approche indicative précieuse de la fréquentation du musée.

2. Analyser et prévoir l'évolution de la fréquentation

Ce descriptif chiffré de la fréquentation peut être utilement complété par différents types d'études que nous proposons de détailler. Dans la pratique, la plupart des études débutent (ou devraient débuter) par une phase documentaire visant au recueil, à l'analyse et à la synthèse de données existantes (bilans, rapports, études, programmes, projets, etc.). Il est en effet navrant de constater que nombre d'informations restent inexploitées faute de pouvoir être mobilisées à bon escient et au moment opportun (données nationales, mais aussi données locales des offices de tourisme, des comités départementaux du tourisme, des chambres consulaires...). Sur toute question intéressant les pratiques culturelles, il semble du reste improbable de ne disposer d'aucune donnée existante préalablement au nécessaire travail d'interprétation, quelque éloignées qu'elles puissent paraître.

¹ Deux ans au minimum.

Couplées avec d'autres approches (terrains qualitatifs et quantitatifs, enquêtes analogiques, avis à dire d'expert, etc.), les études par zones de chalandises constituent une adaptation simple, mais non dénuée d'intérêt, des traditionnelles enquêtes de géo-marketing utilisées dans le monde de l'industrie et du commerce. Ces zones de chalandise sont déterminées sur la base du temps de parcours entre le domicile (pour les résidents et les excursionnistes) ou le lieu d'hébergement (pour les touristes) et l'équipement culturel concerné. Il s'agit en général de trois zones concentriques (primaire, secondaire et tertiaire), qui permettent à la fois de prendre en compte les habitants du territoire, les excursionnistes (à la journée) et les visiteurs venant de plus loin, qui se logeront sur place. On détermine ensuite les segments constituant les clientèles potentielles de chacune de ces zones : résidents permanents de proximité, scolaires, vacanciers en résidences secondaires, touristes en séjour ou itinérants, etc.²

3. Développer une politique active des publics

Cette approche analytique apporte des données statistique brutes, car les variables utilisées pour calculer les taux de pénétration sont des valeurs empiriques et ne reposent que rarement sur des modèles économétriques éprouvés. C'est pourquoi elle doit être complétée par une approche analogique ou « concurrentielle » auprès d'établissements comparables sur le plan géographique et/ou thématique (« produits voisins » en termes marketing) pour pouvoir disposer d'une analyse plus réaliste de la fréquentation prévisionnelle. L'analyse de la fréquentation de ces établissements, étudiée en fonction de divers critères (accessibilité, originalité, attractivité, notoriété, mode de gestion, *mix-marketing*, dont la promotion, etc.), permet de pondérer la relative « sécheresse » de l'approche statistique pour aboutir à une estimation de la fréquentation prévisionnelle. Celle-ci est présentée sous la forme de scénarios suffisamment contrastés pour permettre un choix de politique par les responsables, les tutelles et les partenaires de l'équipement culturel³.

Enfin, l'apport expert consiste notamment dans un choix informé et averti des sources documentaires, des études de cas et des personnes-ressources, en France et à l'étranger. Il permet également une « interprétation » des résultats d'étude, à la lumière d'expériences comparables, et leur « traduction » en termes opérationnels : pour les politiques à mener, pour la fixation de priorités, et pour des recommandations pratiques et concrètes relatives aux dispositifs de médiation,

² Une sous-segmentation fine autorise par ailleurs à tenir compte des comportements, des besoins et des modes de consommation spécifiques des divers types de clientèle. Ainsi par exemple, pour le segment « touristes » on pourra distinguer les sous-segments suivants : touristes s'hébergeant en hôtels, chambres d'hôtes, meublés touristiques, hébergements collectifs, hôtellerie de plein-air, chez des parents ou des amis. On évalue alors la fréquentation prévisionnelle théorique de l'équipement en appliquant au marché étudié, par segment et sous-segment de clientèle, un taux de pénétration qui détermine le nombre de « clients » par segment, et un taux de retour annuel qui permet de déterminer la fréquentation.

³ Quant à l'estimation de l'évolution de la fréquentation prévisionnelle, elle est déterminée à partir de divers paramètres propres à chaque segment de clientèle : ceux qui restent en principe stables au cours des premières années (l'accessibilité, par exemple) et ceux qui sont susceptibles de connaître des variations notables durant cette même période (comme la notoriété de l'équipement).

à l'offre de produits et de services, ou encore aux modalités d'organisation et de communication. Les approches experts, lorsqu'elles peuvent s'appuyer sur la réalisation d'études (documentaires et/ou *ad hoc*), autorisent ainsi tout particulièrement la formulation de recommandations en matière de valorisation et de développement de projet⁴ ; ceci en relation naturellement avec les problématiques de l'aménagement culturel du territoire, du développement local et du tourisme culturel, selon la nature des projets concernés.

Au-delà de données ponctuelles et descriptives (qui sont néanmoins nécessaires), ces différents volets d'étude permettent davantage d'affiner le projet culturel (validité du concept, fidélisation des visiteurs, intérêt de tel ou telle proposition) et la stratégie de développement (qu'il s'agisse des horaires, des tarifs, des modes de visite, de la signalétique, de l'accueil, des services proposés, etc.) en autorisant des comparaisons, des prévisions, des expérimentations et des évaluations.

4. La recherche de variables explicatives

Plus on cherche à confronter le projet culturel avec les données relatives aux publics - dans le but de lui permettre d'atteindre sa pleine effectivité - et plus il est nécessaire de soutenir la réflexion stratégique relative au concept, au contenu du projet et à sa médiation par des études explicatives, et non plus descriptives.

Que ce soit au moyen de tables-rondes et/ou d'entretiens approfondis en face-à-face (non-directifs ou semi-directifs, sur guide d'entretien) notamment, les méthodes qualitatives apportent aux institutions culturelles des moyens d'interpréter les résultats des enquêtes quantitatives et de leur donner une signification plus riches d'enseignements. Elles se révèlent particulièrement adaptées pour évaluer la réceptivité actuelle ou potentielle des éléments de l'offre culturelle, apprécier auprès des visiteurs la perception des politiques proposées, et nourrir la conception des outils de promotion et de communication.

Alors qu'un questionnaire auto-administré est nécessairement succinct et doit pouvoir être rempli rapidement, les méthodes qualitatives approfondies permettent d'obtenir des informations riches sur trois plans : les images, les attitudes et les comportements des visiteurs. L'imaginaire des personnes interrogées, leurs représentations, leurs motivations, leurs perceptions, leurs besoins, leurs connaissances et leur « vécu » personnel relatif à l'objet culturel sous étude, tout cela peut être utilement exploré de façon fine et fouillée. En effet, l'analyse des entretiens (individuels ou de « cellule », familiale par exemple) restitue tous les détails importants de chaque « discours » ;

⁴ Par exemple, pour un meilleur accès au patrimoine écrit des bibliothèques, pour une plus large diffusion de la culture architecturale, pour un élargissement des publics des maisons d'écrivains, etc.

permet de le restructurer dans une forme de « diagnostic » au cas par cas, puis en synthèse pour l'ensemble des personnes interrogées⁵.

Compte tenu du fait que, dans une enquête qualitative, un nombre relativement restreint de personnes est interrogé⁶, elles doivent nécessairement être choisies en fonction de variables stratégiques (âge, habitudes de fréquentation, etc.)⁷, pour obtenir différents exemples des attitudes possibles à l'égard du thème de l'étude. Enfin, on peut considérer comme une visée méthodologique de parvenir à associer les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives, en articulant différents terrains. En effet, loin de devoir être opposées les unes aux autres, les méthodes qualitatives et quantitatives devraient au contraire être combinées le plus souvent possible – en complément d'études documentaires et/ou d'approches expert – pour apporter fiabilité et enseignements approfondis sur la question des profils des publics des équipements culturels⁸.

Articuler « quanti » et « quali » dans le but de donner de la chair aux pourcentages n'est pas nouveau et les responsables de développement utilisent couramment ces deux catégories d'outils d'information du marketing pour leur permettre, en finalité, de faire des choix opérationnels permettant de mieux « cibler », et d'adapter les contenus aux cibles⁹. C'est pourquoi un dispositif d'étude « idéal » viserait à conjuguer la richesse des informations qualitatives et la précision des chiffres appréciant quantitativement une fréquentation, un usage ou une audience.

L'exposé concernant les objectifs, la méthodologie, les enseignements et les perspectives d'utilisation d'une démarche d'étude spécifique est illustré ici par un exemple concret : son application pour Radio France Internationale, une chaîne publique de radiodiffusion qui, entre 1990 et 1995, a commandé plusieurs études¹⁰ ayant permis d'opérer la « jonction » entre sondage et étude

⁵ À partir d'un « questionnaire-filtre », il est possible de sélectionner au mieux les personnes susceptibles d'être interviewées. L'échantillon à interroger doit bien sûr comporter une certaine diversité en termes de caractéristiques socio-professionnelles et de pratiques culturelles. L'objectif n'est pas ici - à la différence d'un sondage - de l'ordre de la représentativité quantitative. Il s'agit en revanche de viser soit des types particuliers de publics (ceux concernés en premier lieu par une étude donnée : par exemple, les « publics-cibles »), ou bien au contraire un éventail de personnes très différentes les unes des autres.

⁶ On considère généralement qu'interroger 20 personnes par « cible » (ou segment à étudier) est suffisant ; mais dans le cas d'un échantillonnage « en éventail », le nombre d'interrogations est nécessairement plus important et peut atteindre une centaine de cas.

⁷ L'échantillon qualitatif est de plus toujours raisonné en fonction des objectifs d'étude, des éventuelles contraintes posées par le site d'enquête et des possibilités concrètes de recrutement des personnes à interroger. De telles enquêtes nécessitent par conséquent la mise au point d'une méthodologie *ad hoc*, pour la constitution de l'échantillon comme pour le mode d'interrogation et le guide d'entretien.

⁸ L'articulation prévue à l'avance d'un terrain qualitatif avec un terrain quantitatif (une enquête par questionnaires auto-administrés par exemple) autorise le recrutement des personnes à interroger sur une liste de visiteurs actuels, aux profils connus en détail, ce qui permet de résoudre efficacement le problème du coût élevé d'un recrutement spécifique, d'interroger des personnes idéalement ciblées, et de répondre à la nécessité de rassembler, dans le cas des réunions de groupe, des visiteurs aux profils relativement homogènes.

⁹ En l'occurrence, pour l'exemple développé ci-après, aider à la conception des émissions et contribuer à la définition des grilles de programme d'une chaîne de radio.

¹⁰ Soit 25 sondages dans 16 pays d'Afrique, 4 études qualitatives et de nombreux traitements par analyses multidimensionnelles, dont 4 typologies établies sur des bases quantitatives.

qualitative, par une méthode dénommée « arc-en-ciel » en raison de la palette des moyens déployés et des résultats obtenus¹¹. Par rapport à la méthodologie la plus fréquemment employée - recherche(s) qualitative(s), puis quantification - cette approche propose une autre séquence, fondée sur une technique d'échantillonnage rigoureuse : sondage sur échantillon représentatif, restructuration des données et segmentation, qualitatif(s) sur des sous-échantillons restreints mais ciblés¹².

Les trois phases de l'étude apportent des enseignements d'ordre stratégique, ainsi qu'en termes de développement, de conception et de programmation. Cette approche peut également convenir à d'autres objectifs : réaliser un ciblage fin et précis, pratiquer des tests pointus et rechercher des argumentaires utiles en communication. La « démarche arc-en-ciel » apparaît en somme comme un outil adaptable à différents niveaux de préoccupation dans une organisation culturelle soucieuse d'évoluer en connaissance de son environnement et des publics auxquels elle peut ou doit s'adresser¹³.

II. L'analyse de l'offre et de son attractivité

1. L'évaluation de l'offre

L'étude des publics a ici pour fonction de permettre de mieux décliner les moyens à mettre en œuvre pour optimiser l'offre, la mettre en valeur, la présenter et la rendre attractive pour différents types de visiteurs, qu'il s'agisse de la muséo-scénographie, des programmes éducatifs, des animations, des services, des produits dérivés, etc. Cela signifie également que l'objectif n'est pas nécessairement - ni principalement - d'accroître la fréquentation.

¹¹ Le dispositif d'étude se caractérise par son souci d'exactitude, dans l'enchaînement de deux nécessités : mesurer l'audience de RFI dans un panorama médiatique, et expliquer les différences de comportements d'écoute ; et par la mise en œuvre de trois outils d'étude. En l'occurrence, un sondage de fréquentation des médias, opéré et traité de manière classique ; une analyse multidimensionnelle des données du sondage ; et une étude qualitative, conduite auprès d'auditeurs identifiés au moyen de la phase précédente. L'opération permet ainsi de combiner des informations de natures différentes : chiffrées, descriptives et explicatives, au lieu de les juxtaposer avec plus ou moins de bonheur.

¹² Un sondage conduit tout d'abord à interroger sur quotas 800 personnes représentatives de la population d'une ville. On applique ensuite plusieurs traitements informatiques successifs aux données du sondage. Dans un premier temps, une série d'analyses factorielles multiples (AFM) permet de dégager les facteurs les plus importants dans une masse de données très nombreuses, et de comprendre comment ces principaux facteurs fonctionnent les uns par rapport aux autres. Dans un deuxième temps, la construction d'une typologie permet de dessiner des profils-types (distincts les uns des autres, chaque type étant en revanche caractérisé par ses habitudes et ses choix) qui constituent autant de cibles potentielles. Enfin, dans un troisième temps, une analyse discriminante détermine les variables qui sont les plus prédictives de l'appartenance d'une personne à un type donné, et un « scoring » attribue à chaque variable une note, un score, autorisant le recrutement de l'échantillon de l'étude qualitative. L'objectif est double : d'une part, faire porter la recherche sur le recueil d'images, d'attitudes et d'attentes auprès de personnes faisant partie des cibles sélectionnées ; d'autre part, analyser ces éléments de manière à « restituer » à la typologie toute la richesse des diverses perceptions par tel ou tel type d'auditeur. Remarquons que, dans ce cas d'étude précis, le qualitatif peut être considéré comme représentatif.

À titre d'exemple, l'« étude qualitative de la demande du public du domaine national de Chambord¹⁴ » a confirmé qu'il peut exister à la fois une satisfaction globale des visiteurs et, dans le même temps, l'expression de manques et donc d'attentes fortes. Elle a servi à établir un concept de présentation du château dans la mesure où elle a permis de trancher entre différentes hypothèses et de préciser certaines interrogations ; elle a ainsi validé un projet d'orientation construit autour d'idées-forces, capable de faciliter la médiation du monument, et fourni par là-même un outil d'aide à la décision¹⁵.

Les déclinaisons organisées dans un programme constituent une ébauche de plan-marketing ou, plus exactement, la partie conceptuelle relative à la stratégie de mise en valeur et de développement du monument. En effet, les responsables du château ont adopté une approche relevant d'une « démarche marketing » dont les étapes sont les suivantes : après l'analyse de l'environnement du projet, la stratégie est définie autour d'un concept clair (le projet d'orientation) ; puis les moyens concrets (ou *mix-marketing*) sont envisagés aux différents plans de leur mise en oeuvre (médiation, meilleure perception, amélioration de la qualité, politique tarifaire, organisation, communication, etc.). L'étude a donc été une pierre contribuant à cette édification raisonnée, à cette entreprise de réflexion, en analysant le regard du public pour améliorer l'attractivité du monument¹⁶.

Plus globalement, ce type d'étude apporte, dans l'élaboration d'un projet culturel, l'indispensable écho de ce qu'il « signifie » pour le(s) public(s) et, à ce titre, constitue l'une des approches des outils nécessaires à la conception d'une politique de développement, car il apporte un matériel d'images et suggère des pistes et des supports de communication reliés à la mise au point d'un concept fondamental de mise en valeur d'un site.

Il permet également de révéler l'image de l'institution dans son environnement, d'approcher la question de son impact local et de sa notoriété, donc de mettre au point une politique de communication pour pallier les problèmes qui sont diagnostiqués : par exemple, une faible (re)connaissance locale, un problème d'appropriation par les résidents, une adhésion mesurée

¹³ Rappelons que la méthodologie d'articulation quali / quanti peut être conçue de manière moins rigoureuse (et moins coûteuse...), par exemple en interrogeant un échantillon raisonné et recruté à partir des remontées d'un questionnaire auto-administré.

¹⁴ Réalisée pour le ministère de la Culture en 1992, dans le cadre d'un projet de mise en valeur du château.

¹⁵ Après une « observation » des conditions actuelles de visite (difficultés de compréhension du monument, inégalités dans la présentation, problèmes de signalétique...), une phase d'étude documentaire et l'interrogation de plusieurs dizaines de personnes selon plusieurs méthodes (entretiens courts et non-directifs sur site ; tables-rondes ; entretiens approfondis sur site), des propositions d'interprétation de la demande du public ont apporté en finalité des éléments de réponse en termes pratiques (conditions d'accueil, modalités de visite, possibilités d'aménagements et de création d'outils de compréhension sensible du site, etc.).

¹⁶ Du reste, certaines propositions seront peu à peu mises en oeuvre après évaluations spécifiques : depuis la création du nouveau dépliant de visite, diverses mesures d'amélioration du guidage, des offres de visite plus diversifiées, l'aménagement de nouveaux espaces d'accueil et de documentation - jusqu'à la création d'un « parcours onirique » et nocturne, une mise en images, en lumière, en musique et en sons.

(image « floue » ou négative), ou une interrogation concernant certains aspects du projet (ou de l'« objet ») culturel proposé.

D'une manière générale, les études d'évaluation ont pour objet de vérifier si l'institution culturelle réalise les « bonnes choses » et si elles sont exécutées de la bonne manière, ce qui nécessite, naturellement, de disposer d'objectifs mesurables. Cela n'implique pas nécessairement que tous les objectifs soient quantifiables, mais qu'à tout le moins ces objectifs soient suffisamment cernés pour qu'on puisse les isoler.

Certaines évaluations portent sur l'impact auprès des visiteurs dans les domaines cognitif (en termes d'information et de savoir) et non cognitif (en termes d'attitudes et d'intérêt). Ainsi, la connaissance de certains principes concernant le comportement des visiteurs peut permettre de relever des points essentiels, mais que certains concepteurs d'expositions ont parfois tendance à mésestimer : se fixer des objectifs autour d'un concept fort, éviter l'accumulation d'objets et l'excès de cartels, établir des liens avec des éléments que les visiteurs connaissent et/ou découvrent, s'exprimer dans un langage intelligible, rendre le parcours de visite clair et compréhensible, etc.

Évaluer permet par ailleurs de ne pas se contenter de supposer quel est le degré de connaissance des visiteurs sur une question, mais d'en vérifier l'existence et d'en déterminer la portée : de la sorte, on place le visiteur dans le processus même d'élaboration de l'exposition. Comme le souligne Joëlle Le Marec, « les visiteurs sont parfois perçus comme une contrainte de plus dans un processus de conception déjà fort compliqué, mais cette contrainte peut aussi considérablement aider à la création de solutions muséographiques fécondes ».

Du reste, il ne s'agit pas de « s'aligner » sur les intérêts déclarés des publics, mais de les prendre en compte dans un souci d'efficacité de l'exposition (ou du programme concerné), afin de lui permettre d'atteindre les objectifs fixés par ses concepteurs ; et ceci en aidant à rendre la proposition faite aux visiteurs plus attractive, intéressante et compréhensible¹⁷.

2. L'intérêt des études de fréquentation prévisionnelle

Les projets de modernisation d'équipements culturels ont souvent pour objectif de développer la fréquentation, mais également d'accroître leur impact culturel, social, touristique, voire économique, et ceci aussi bien auprès des résidents qu'auprès des visiteurs extérieurs au territoire. Éclairés, les responsables des équipements et les tutelles publiques peuvent alors plus aisément déployer des stratégies de communication adaptées à une meilleure insertion locale, à une

¹⁷ C'était l'un des objectifs de l'étude qualitative du domaine national de Chambord.

information régulière des publics sur l'avancement des projets, voire à une meilleure diffusion de l'information concernant les activités de l'équipement en question.

En finalité, l'intérêt des simulations de fréquentation prévisionnelle (dont nous avons résumé plus haut les méthodes) est de fournir des recommandations concrètes et des préconisations opérationnelles pour la politique de promotion, de commercialisation et de communication, afin de garantir un haut niveau de fréquentation, d'une part, et d'autre part d'anticiper une baisse « naturelle » du nombre de visiteurs une fois passée la période de curiosité et de découverte¹⁸. Quoiqu'il en soit, il s'agira moins de « réelles prévisions » relatives au nombre de visiteurs que d'hypothèses traduites en objectifs de fréquentation. En effet, le but des approches par zones de chalandise est de proposer des scénarios de fréquentation prévisionnelle, avec les moyens humains et financiers correspondants pour les réaliser. Autrement dit, le but n'est pas de garantir que tel musée agrandi ou tel monument restauré va recevoir « mécaniquement » 50 000 visiteurs par an en vitesse de croisière, mais d'indiquer aussi finement que possible comment - et à quelles conditions pratiques - il est raisonnablement envisageable, toutes choses égales par ailleurs, d'atteindre ce résultat, et de s'y préparer d'un point de vue organisationnel et fonctionnel.

Compte tenu de l'ampleur des investissements consentis par les collectivités publiques - et de leurs attentes tangibles en termes de « retombées économiques » - il n'est pas sans conséquence de noter que certains équipements culturels ont connu de graves difficultés faute de décisions adéquates et réalistes en matière de conception et de mise en œuvre, mais également de prévisions de fréquentation¹⁹. Plusieurs facteurs peuvent contribuer à expliquer ces fréquentes surestimations de la fréquentation potentielle. Un premier élément concerne la confusion entre les flux observés dans une région, d'une part, et d'autre part les motivations et comportements d'achat des visiteurs potentiels de sites culturels ou touristiques²⁰. Autre facteur, une sous-estimation des moyens

¹⁸ Par ailleurs, la spécificité du secteur culturel est si prononcée qu'un déterminisme statistique absolu ne saurait être de mise : certes, les temps de parcours, les flux touristiques et la composition des populations résidentes constituent des indicateurs précieux pour évaluer un potentiel de fréquentation, mais le poids des responsables demeure essentiel : deux styles de direction, deux types de programmation, deux politiques de partenariat, deux stratégies de publics pourront donner des résultats parfaitement contrastés en termes de visites dans un même établissement culturel.

¹⁹ À titre d'illustration - et en dehors du cas du port-musée de Douarnenez (avec la mise en liquidation de la société d'économie mixte qui le gérait) - on peut citer le cas du parc pyrénéen de l'Art préhistorique de Tarascon-sur-Ariège. Après une première estimation de 250 000 visiteurs annuellement - portant, il est vrai, sur un projet plus ambitieux (80 millions de francs d'investissement au lieu de 40 millions de francs effectifs) - une seconde évaluation du public potentiel du parc avait fixé l'objectif de fréquentation à 65 000 visiteurs la première année et à 120 000 en 1999, avec une espérance de 150 000 visiteurs annuels au bout de 5 ans : elle a été en réalité de 58 000 visiteurs en 2002 (1995 : 55 000, 1996 : 50 000, 1997 : 44 000 ; 1998 : 40 000 ; 1999 : 48 500 ; 2000 : 53 000 ; 2001 : 56 000).

²⁰ Ainsi, l'axe Toulouse - Andorre fait-il apparaître des flux massifs passant non loin du site de Tarascon, mais ces consommateurs potentiels cherchent avant tout à réaliser des achats à des conditions préférentielles dans un temps réduit. Les détourner de leur objectif supposerait des moyens considérables, avec des résultats incertains. De même, à Bougon (dans le département des Deux-Sèvres), le musée des Tumulus ne parvient pas réellement à capter les touristes de passage qui se déplacent par l'autoroute, notamment vers deux grandes destinations touristiques, La Rochelle et *Planète Futuroscope*.

nécessaires en communication pour établir la notoriété d'un site, surtout lorsque sa « légitimité » (du point de vue de son territoire) n'est pas assurée au départ²¹.

3. Les facteurs de développement

On peut également mentionner la sous-estimation des moyens à mobiliser pour la promotion et la commercialisation. Peu de sites culturels, jusqu'à présent, se sont dotés des moyens (humains en particulier) pour mener une action durable et en profondeur dans ce domaine. Or, au-delà des qualités intrinsèques de tel ou tel site, cela constitue aujourd'hui un facteur décisif de réussite, dans le contexte d'un accroissement de l'offre et d'un renforcement de la « concurrence » dans le domaine de la culture, du tourisme et des loisirs.

De plus, les actions menées en lien avec les professionnels du tourisme apparaissent généralement insuffisantes pour garantir un véritable essor de la fréquentation qui, dès lors, reste souvent inférieure à son potentiel réel. On peut en outre mettre l'accent sur l'appréciation fréquemment erronée de la durée de vie des présentations muséographiques, qui peut se traduire par une baisse rapide de leur potentiel d'attractivité²². Celle-ci rend pourtant nécessaire des efforts toujours plus importants dans le domaine des animations, des expositions temporaires et des événements, ainsi qu'un réinvestissement significatif.

Dernier facteur, souvent décisif et mésestimé, celui lié au « développement local concerté ». On constate, de fait, l'importance de l'implication d'un territoire pour prendre en charge, à tous les niveaux, la réussite d'un projet d'équipement culturel. En effet, seul un travail de partenariat et de coopération continu, régulier et en profondeur avec le monde social, éducatif, économique et du tourisme, est de nature à garantir des renvois permanents et de toute nature du territoire vers le site culturel et - naturellement - du site culturel vers le territoire. Un équipement « hors-sol » qui ne se préoccuperait pas d'une véritable insertion dans le territoire qui l'accueille - en valorisant et en s'appuyant au maximum sur ses ressources - courrait ainsi le risque du rejet local, et donc - à terme - de l'échec de sa politique de développement.

²¹ C'est le cas à Tarascon où il apparaît que la notoriété du Parc est limitée dans son bassin de population le plus proche, l'agglomération de Toulouse. De plus, l'Ariège (et les Pyrénées en général), bien que disposant d'immenses richesses liées à son patrimoine préhistorique, ne dispose pas du même capital de notoriété que le Périgord, ce qui rend la montée en puissance d'un équipement centré sur la préhistoire plus ardue.

²² Due à l'épuisement de l'effet de nouveauté et de découverte, à la banalisation des nouvelles techniques, à l'augmentation de la concurrence et à la saturation progressive des marchés de proximité.

III. Études des publics et politique des publics

1. Diversifier la fréquentation

La limitation des budgets s'oppose généralement à une dispersion des moyens mis en oeuvre, ce qui conduit, dans un souci d'efficacité de l'action entreprise, à se fixer une orientation générale durable et correspondant à un objectif réaliste de développement. Il apparaît donc primordial, de mettre en place un projet cohérent, reposant sur un concept de qualité, qui tiendra compte des aspirations des visiteurs, diffusant une image forte et permettant d'augmenter le niveau de satisfaction des publics. Il demeure par ailleurs possible de segmenter l'offre de services afin de mieux servir des populations qui ne font pas partie du « cœur de cible » de l'institution. À cet égard, les études apportent des possibilités de ciblage.

Il convient de rappeler au préalable que le « ciblage » n'est pas l'antithèse de la démocratisation et ne signifie aucunement « l'abandon » des politiques d'élargissement des publics. Il ne résulte que de l'observation d'un principe de bon sens qui consiste à reconnaître qu'il faut commencer par répondre aux besoins des publics qui manifestent d'ores et déjà une certaine propension à fréquenter les équipements culturels (le « cœur de cible ») ; et ceci pour tenir compte de moyens humains, matériels, techniques et financiers limités par nature. Si l'on réussit à fidéliser cette population bien disposée à l'endroit des institutions culturelles, il sera alors possible de passer à une seconde phase de l'action en mettant en place des politiques et des dispositifs adaptés aux publics beaucoup moins familiers des pratiques culturelles.

C'est pourquoi il semblerait utile, avant de « s'attaquer » aux quelque 25% de « non-publics » dans le domaine du patrimoine, par exemple, de faire venir et de fidéliser les 40% de visiteurs qui sont davantage susceptibles de fréquenter un musée, un monument ou une exposition (les chiffres sont évidemment bien inférieurs dans le domaine du spectacle, de la musique, de l'architecture ou de la danse). Ceci représenterait d'ores et déjà un bouleversement pour la plupart des musées et des monuments, et sans doute une augmentation considérable du nombre de leurs visiteurs actuels.

Quant à la question de conquérir les « non-publics » (qui restent à définir avec rigueur), véritable « serpent de mer » des discours sur la démocratisation, elle doit être abordée avec la conscience qu'une telle démarche - parfaitement louable et légitime - demande de conduire avec constance et détermination des actions particulièrement lourdes en termes humains et de nécessaires partenariats (dans le domaine social, éducatif, de la politique de la ville, etc.). Sans compter qu'un grand professionnalisme est requis pour parvenir à des résultats qui resteront probablement fragiles et circonscrits, en l'absence - notamment - de la mise en place d'une véritable politique volontariste d'éducation artistique dès le plus jeune âge dans les établissements scolaires.

2. Accroître la fréquentation

D'une manière générale, lorsqu'on passe du « macro » (l'enquête sur les pratiques culturelles des Français, notamment) au « micro » (les enquêtes portant sur un établissement ou un territoire), on observe sans surprise une confirmation des enseignements de la sociologie des publics de la culture : la majorité des visiteurs de musées ou de monuments dispose d'un capital scolaire et d'un niveau socio-culturel élevé. Ils sont plutôt de grands consommateurs de culture et fréquentent musées et expositions avec une relative assiduité²³. Il convient néanmoins de ne pas en tirer des conclusions hâtives ou erronées. D'une part, on ne saurait en inférer qu'un déterminisme pesant entraîne un échec assuré des politiques d'élargissement des publics ; et, d'autre part, on ne peut en tirer argument en faveur d'un renoncement préalable qui imposerait de ne s'adresser qu'aux publics « acquis » ou aux visiteurs « assidus ».

En effet, on ne peut s'appuyer sur une insuffisance structurelle et avérée des politiques de l'offre à élargir significativement et de façon « mécanique » les publics de la culture pour ne pas utiliser les outils qui existent bel et bien pour y parvenir, ne serait-ce qu'en rapprochant les équipements culturels de leurs usagers potentiels. Sans parler de l'importance cruciale et prioritaire des enseignements artistiques à l'école - qui relèvent d'une prise de conscience nationale - on peut développer en premier lieu des politiques de conquête et de fidélisation des publics du type de celles mises en œuvre par Jean Vilar et le TNP²⁴. Elles sont loin en effet d'avoir perdu leur pertinence en dépit, naturellement, des modifications de l'environnement socio-culturel et des transformations actuelles de la consommation et des pratiques culturelles.

On peut en second lieu agir sur la « médiation de l'offre » et sur le contenu de l'offre elle-même : par la participation de représentants des services des publics ou de l'action culturelle à la conception des programmes et des expositions ; et en tenant compte du regard de ces « médiateurs » et des méthodes d'interprétation à l'intérieur même des espaces d'exposition, qui demeurent encore largement l'« impensé » (du point de vue des publics) de nombreux équipements culturels. Les exemples étrangers (du Canada ou de la Scandinavie par exemple) suggèrent qu'il est notamment possible d'atteindre de tels objectifs par la mise en œuvre de réelles équipes pluridisciplinaires regroupant par exemple conservateurs, scénographes, médiateurs, personnes de la communication et gestionnaires.

²³ Rappelons toutefois qu'en dehors même de la forte croissance des pratiques touristiques françaises et internationales, les transformations sociodémographiques des dernières décennies ont conduit à un accroissement de ces mêmes catégories de la population.

²⁴ Leur leviers sont bien connus : la tarification, les abonnements, la convivialité, la présence de têtes d'affiches, le rôle des relais associatifs, etc.

3. *Le marketing culturel*

Tous les types d'études sommairement décrits ci-dessus peuvent aboutir à des propositions et à des recommandations concrètes en matière de politique des publics. Ces préconisations peuvent aller jusqu'à un remodelage organisationnel (voire conceptuel), une définition des moyens humains et budgétaires, et la formulation d'axes de coopération, de partenariat, de promotion et de communication²⁵.

Conformément aux enjeux du marketing de la culture, il s'agit bien d'éclairer la mise en œuvre d'une politique de l'offre (nécessairement définie par des professionnels) au moyen d'une meilleure connaissance de la « demande », et de proposer des axes de politiques de publics ayant un caractère réellement concret et opérationnel, en complément des enquêtes plus générales conduites par le ministère de la Culture (DEP, DAPA, DLL...), le ministère de l'Éducation nationale, le ministère du Tourisme, les laboratoires de recherche et les universités.

A contrario, on ne peut pas attendre des études de la demande qu'elles établissent le contenu de l'offre à la place des responsables culturels. Il s'agit en effet de leur mission spécifique, qui s'appuie sur leurs connaissances, leur expérience et leur professionnalisme ; sans compter que les visiteurs ne sont pas les mieux placés pour faire des propositions fondées et réalistes dans des domaines particulièrement techniques (comme la muséographie ou les techniques de présentation et d'interprétation). En effet, en dehors de publics professionnels, spécialisés, avertis ou très assidus, il n'existe pas d'attentes formulées avec précision et réalisme chez les visiteurs, même si ces derniers peuvent en revanche exprimer plus nettement des besoins (dans les domaines de l'accès, de l'accueil, de la signalétique, des services annexes, etc.).

Dans le secteur des musées et de la culture, la question de l'offre demeure donc en tout état de cause centrale : l'offre est en grande partie prédéterminée et préexistante à toute mise en relation de cette offre par rapport à une « demande ». Par conséquent, dans le domaine culturel comme dans d'autres secteurs, la fonction des études de publics est principalement de réduire l'incertitude des décideurs par l'apport d'informations utiles. Dès lors, on peut considérer que les enquêtes de publics ont pour fonction de renforcer l'efficacité des actions entreprises en fournissant des outils adaptés à la prise de décision, et en répondant aux interrogations pratiques des responsables culturels.

²⁵ Dans ce domaine en particulier, la réussite des études de publics suppose nécessairement une collaboration active avec les demandeurs et les comités de pilotage aux différents stades de leur déroulement : définition des objectifs, préparation des terrains, phases de discussion et de validation, motivation des personnels sollicités, implication dans la remontée des résultats et le respect des délais.

Conclusions

Finalement, nous espérons avoir montré que les études de public permettent de disposer d'une visibilité indispensable pour la mise en œuvre et le pilotage fin des politiques de publics aux fins d'un accroissement, d'un élargissement et d'une fidélisation des visiteurs, mais également pour mieux « transmettre » le projet culturel de l'établissement.

À ce sujet, il est probable que les équipes pluridisciplinaires formées à la fois de professionnels des études (sociologues et psychosociologues, notamment) et de spécialistes du domaine concerné (experts-consultants et/ou universitaires et chercheurs) sont les mieux à même de combiner de façon bénéfique pour la maîtrise d'ouvrage - et en concertation avec les demandeurs d'étude - les méthodologies d'enquête, la connaissance d'un secteur particulier et la perception des enjeux propres à chaque domaine de la culture (musées, patrimoine, spectacle vivant, lecture publique, etc.).

Mais le plus important réside sans doute dans la formulation - par les responsables du musée ou de l'équipement culturel - d'une stratégie de développement, à laquelle peuvent contribuer les études de public ; à la condition que ces dernières répondent à des objectifs spécifiques et précis, nécessitant la mise en place d'incitateurs pertinents dans un contexte donné, se concentrant sur des critères essentiels suivis dans la durée, et permettant en finalité de mesurer les effets sur les publics d'une modification de l'offre et/ou de sa médiation.

Auteur de « Musées et culture, le financement à l'américaine », Ed. W / MNES.

Je remercie Jeanne Cresté, Jean-Paul Rondolat et Philippe Voisenet.