

François H. Courvoisier

Professeur de marketing
Dr ès sciences économiques
Chargé de recherche

Francois.Courvoisier@he-arc.ch

Fabienne A. Courvoisier

Assistante de recherche
Lic. ès Sciences économiques

Fabienne.Courvoisier@he-arc.ch

Haute école de gestion Arc

Rue de Sainte-Hélène 50

Case postale 142

CH-2009 Neuchâtel

Suisse

Tel. +41 32 889 69 96

Fax +41 32 889 60 33

LA GESTION DE LA RELATION CLIENT DANS LES INSTITUTIONS CULTURELLES

Abstract

In a competitive environment, it is essential for cultural institutions to differentiate their activities from alternative interests. To do so, they should know their public and strive to maintain a long-term privileged relationship based on loyalty. This applied research aims to develop a tool which is both enjoyable and interactive and a means of collecting information about the visitors' socio-demographic and behavioural profile. The objective is to help cultural institutions make decisions about future marketing strategies. In our working paper, we are presenting this applied research concept for which the exploratory fieldwork has started in the fall of 2005.

Customer relationship management, culture, loyalty, visitors, collection of information

Résumé

Dans un environnement concurrentiel, les institutions culturelles doivent pouvoir se différencier des offres de loisirs alternatives. Pour ce faire, il est nécessaire qu'elles connaissent leurs publics et qu'elles parviennent à entretenir avec ceux-ci une relation privilégiée, basée sur le long terme et la fidélité. Cette recherche a pour but d'élaborer un instrument ludique et interactif permettant de récolter des informations sur le profil socio-démographique et comportemental des visiteurs et à l'utiliser comme outil pour aider les institutions culturelles à piloter de futures actions de marketing. Ce papier présente le concept de cette recherche appliquée dont la phase exploratoire dans le terrain a commencé en automne 2005.

Gestion de la relation client, culture, fidélisation, visiteurs, récolte d'informations.

LA GESTION DE LA RELATION CLIENT DANS LES INSTITUTIONS CULTURELLES

1. INTRODUCTION ET ARRIERE-PLAN

Les résultats préliminaires d'une précédente recherche appliquée intitulée *Communication et marketing d'institutions culturelles du domaine visuel* (Courvoisier et Courvoisier, 2005) ont mis en évidence le fait que les musées et autres centres d'art de Suisse francophone ne disposent actuellement que de peu de moyens financiers et techniques pour connaître avec précision leurs publics et par conséquent les attentes et besoins de ces derniers.

Alors que l'environnement culturel direct (la Suisse compte plus de 1'000 musées pour sept millions d'habitants, ce qui en fait une des densités de musées les plus élevés au monde!) et indirect (toutes les formes de loisirs culturels, « consommés » à domicile ou non) devient de plus en plus concurrentiel, il est important que les institutions muséales puissent mieux se profiler parmi les diverses offres de formation et de loisirs inondant le marché. Pour ce faire, il nous apparaît nécessaire qu'elles commencent par bien identifier les clients qu'elles attirent afin d'adapter leur offre aux attentes de ces derniers. Puis, dans un deuxième temps, elles doivent pouvoir développer et entretenir une relation à plus long terme avec leurs publics, basée sur la fidélité, en termes de visites régulières puis éventuellement d'adhésion comme membres, abonnés ou donateurs.

2. OBJECTIFS ET BASES DE LA RECHERCHE

La recherche que nous avons initiée va permettre de mettre en place un système d'information ludique, interactif, régulier et automatisé destiné aux musées et centres d'art de Suisse francophone. En collectant directement sur les lieux d'exposition des informations spécifiques sur les visiteurs au moyen de jeux et concours par une interface appropriée, les institutions culturelles disposeront ainsi de données réelles, actualisées et fiables de la structure socio-démographique et comportementale du public, de ses opinions, attentes et besoins ainsi que d'un instrument statistique en vue de développer des activités de fidélisation. Cet outil interactif permettra donc d'une part d'effectuer une analyse de la clientèle et d'autre part de mener des actions concrètes auprès de celle-ci.

Cette collecte de données permettra aux musées de disposer de précieuses informations quantitatives sur les visiteurs individuels fréquentant leur institution, car la plupart des musées identifient déjà les groupes. Il sera alors possible de constituer une base de données par institution muséale avec les coordonnées téléphoniques des visiteurs intéressés à poursuivre une relation avec celle-ci, par exemple pour de futures visites, une adhésion comme membre ou encore pour recevoir de l'information régulière à propos des nouvelles expositions. Il s'agira réellement d'un instrument de CRM (*Customer Relationship Management*, ou gestion de la relation client) destiné aux organisations pour la plupart à but non lucratif, permettant d'identifier les publics et de les fidéliser.

3. MÉTHODOLOGIE

Ce projet de recherche est mené conjointement par la Haute école de gestion Arc à Neuchâtel (HEG Arc) et l'Ecole d'arts appliqués de Lausanne (ECAL), avec le soutien de AMMA Interactive SA, entreprise lausannoise spécialisée notamment dans l'ingénierie software et la communication interactive.

Dans une première phase, nous avons établi une revue de la littérature et une recherche documentaire permettant de cadrer les apports théoriques et pratiques du CRM existant déjà sur le sujet hors du domaine du marketing des arts et de la culture (voir ci-après). Actuellement, nous avons recueilli les besoins et les attentes spécifiques de quatre institutions culturelles retenues pour le projet : il s'agit d'une prise d'information approfondie, en menant une phase conceptuelle et d'exploration auprès des institutions muséales sélectionnées. Celles-ci, ayant déjà collaboré avec nous pour le précédent projet *Communication et marketing dans les institutions culturelles*, nous avaient témoigné leur intérêt pour identifier de manière plus précise leurs publics dans le but d'établir par la suite une relation privilégiée avec ceux-ci. Ainsi, comme partenaires pour ce projet, nous pouvons compter sur le Musée du design et des arts contemporains de Lausanne (Mudac) (www.mudac.ch), l'Alimentarium de Vevey (www.alimentarium.ch), le Centre Dürrenmatt à Neuchâtel (www.cdn.ch) et le Musée international de la Croix-Rouge à Genève (www.micr.ch).

De plus, nous envisageons dans une deuxième étape d'élargir le champ de notre recherche à d'autres institutions suisses telles que la Fondation Gianadda (www.gianadda.ch), la Fondation Beyeler (www.beyeler.com) et le Museum Oskar Reinhart am Stadtgarten

(www.museumoskarreinhardt.ch), intéressants en raison de leur fréquentation, de leur prestige et de leur rayonnement international, et de nous approcher de l'Office fédéral de la statistique (OFS) qui nous a exprimé des besoins précis concernant la gestion des statistiques des musées.

Une collaboration est également souhaitée par la Fondation Passeport Musées Suisses (voir Annexe 1). En effet, celle-ci propose pour une centaine de francs suisses des cartes annuelles permettant à ses détenteurs de visiter librement les collections et expositions temporaires de plus de 400 musées en Suisse. Pour ce Passeport Musées Suisses, un partenariat existe déjà avec la Banque Raiffeisen (banque suisse de proximité) qui offre à ses clients le passeport annuel couplé avec une carte de débit EC Maestro ou encore de crédit VISA ou Eurocard / MasterCard, cette dernière faisant directement office de support. Nous explorons actuellement la possibilité d'exploiter les informations de la base de données Passeport Musées Suisses sur les détenteurs de ces cartes à puce.

Après avoir exploré la faisabilité de la prise de données et de l'interactivité avec les visiteurs au moyen d'une borne interactive ou d'un *tablet PC*, nous avons opté pour une récolte d'informations par SMS, soit au travers d'un serveur permettant de communiquer avec le téléphone portable des visiteurs ayant donné leur permission. Au moment où nous rédigeons ces lignes, début octobre 2005, il apparaît que c'est sera sans doute la solution technique la plus flexible et la meilleure marché (voir point 7, ci-après).

4. CADRE THÉORIQUE

La littérature n'est pas prolifique en ce qui concerne la gestion de la relation client dans le domaine culturel. En effet, elle décrit et analyse surtout le CRM et la fidélisation clients d'un point de vue strictement commercial, pour les biens comme pour les services. Toutefois, il nous semble intéressant d'en faire brièvement l'état de l'art au travers de la littérature dont nous avons eu connaissance.

4.1. La gestion de la relation client

Concept nord-américain s'inscrivant dans la lignée du marketing relationnel, le CRM témoigne de la volonté des entreprises de focaliser leur activité autour du client afin de rendre tous les contacts avec celui les meilleurs possibles et de favoriser ainsi leur fidélité (Abidi, 2002 ; Kotler

et al., 2004). Effectivement, dans un marché complexe de plus en plus fragmenté, le marketing de masse et ses techniques traditionnelles ne permettent plus aux entreprises de services de répondre aux spécificités culturelles, sociales ou techniques de chaque individu (Handen, 2001 ; Billon & Tardieu, 2002).

L'aspect stratégique de cette approche est souligné : il s'agit d'organiser la relation avec la clientèle, placée au cœur de la culture d'entreprise, en poursuivant des objectifs définis et en procédant parfois en un échange d'information bilatéral très personnalisé (Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 2003 ; Rodgers & Howlett, 2000). Tous les vecteurs disponibles permettant d'atteindre le client sont utilisés (contact direct et personnel, contact écrit, contact téléphonique, courriel, etc.).

Ainsi, pour Lefébure et Venturi (2001), le CRM permet de développer et d'améliorer les relations avec les clients, en identifiant, attirant et fidélisant les meilleurs d'entre eux dans le but de générer plus de chiffre d'affaires et de bénéfices. Il s'agit donc de « construire une relation choisie (et non subie) » et de souligner le souci de rentabilité. En ce sens, le marketing doit recourir à des techniques particulières :

- L'analyse des données clients.
- La sélection du cœur de cible, par la mise en œuvre de techniques de segmentation.
- L'activation par une augmentation du nombre de clients.
- La fidélisation par la mise en œuvre d'un programme de fidélité.
- Une orientation client, soit la compréhension et la satisfaction des besoins des consommateurs en tant qu'individus et non de groupes.

Au sens de Gray et Byun (2001), le CRM résulte de trois composantes :

1. *Le client*. Un bon client fournit plus de profit avec moins de ressources : seulement, celui-ci est rare car il est bien informé et la concurrence est féroce. Les technologies de l'information peuvent permettre de distinguer les bons clients des mauvais et de mieux gérer les premiers.

2. *La relation.* Entre une entreprise et ses clients, elle implique une communication et une interaction continue et bi-directionnelle. Elle peut être à court ou à long terme, continue ou discrète, répétée ou unique, liée aux attitudes ou au comportement.
3. *La gestion.* Elle permet un changement continu de l'entreprise, dans sa culture et ses processus. Le CRM requiert un vaste changement dans l'organisation et parmi ses membres.

4.2. *La fidélisation des clients*

Si la fidélité constitue une qualité directement attribuable au client, la fidélisation résulte de l'élaboration par une entreprise de politiques spécifiques pour obtenir la fidélité (Meyer-Waarden, 2004). Appliqué aux institutions culturelles, cette logique de fidélisation passe par une éducation progressive du public et donc une certaine familiarisation (Passebois, 2002). De plus, elle représente un enjeu stratégique pour plusieurs raisons :

- Cela permet d'augmenter la fréquentation de l'institution par le biais de l'intensification de la consommation des visiteurs actuels.
- Les responsables culturels peuvent ainsi légitimer l'existence de leur institution auprès des autorités qui généralement les financent.
- Elle permet de garantir à moyen terme l'extension et le renouvellement du public, par le bouche-à-oreille notamment.
- Cela permet de lisser la fréquentation tout au long de l'année.

4.3. *Le téléphone mobile comme instrument de CRM*

Ces dernières années, un nouvel outil de CRM a fait son apparition : le téléphone portable. Il permet d'atteindre des objectifs multiples, tels que la mobilisation et la fidélisation des publics-cibles ou la diffusion de promotions (Demoy, 2005). Grâce aux SMS (*Short Message System*) surtaxés, il est parfois même une source de revenus non négligeable ! En raison d'un pourcentage d'utilisateurs croissant (en Suisse, 80% de la population est touchée), l'efficacité d'une campagne marketing par SMS est même supérieure à celle générée par Internet. Parmi les avantages de cette méthode, on peut notamment citer des cibles toujours plus nombreuses, prêtes à utiliser leur

téléphone portable pour des transactions commerciales et demeurant atteignable à pratiquement tous les moments de la journée.

Les opérateurs téléphoniques (comme France Télécom, Orange, etc.) se sont lancés les premiers dans les campagnes promotionnelles par SMS, rapidement suivis par les annonceurs (comme Coca-Cola, Kellogg's, etc.). Par « marketing mobile », on entend le fait d'envoyer des informations ou des messages commerciaux, des jeux ou des concours au moyen de SMS, en s'assurant toutefois préalablement de l'accord du destinataire. Ce pré-requis, dénommé « permission marketing » (Godin, 2000), consiste à demander au titulaire mobile son consentement pour recevoir des SMS correspondant à son profil et à ses centres d'intérêt. Ces derniers peuvent être collectés via un site Web ou au moyen de campagnes créées spécialement afin de générer les adresses. Pour motiver les destinataires potentiels, un petit cadeau leur est promis sur simple présentation de ces SMS. Plus qu'un outil de récolte de données sur le profil de ces cibles potentielles, le SMS est un vecteur de relai du message publicitaire vers d'autres sources, multipliant ainsi les points de contact entre la marque et les clients. Il sert ainsi de base à ce qu'on nomme le « marketing viral ».

5. POLITIQUE ACTUELLE D'IDENTIFICATION DES PUBLICS

Il nous semble utile de mentionner ici les principales activités menées actuellement par les institutions culturelles de Suisse francophone dans le but d'identifier leurs visiteurs.

Actuellement, dans la plupart des institutions, la remontée d'informations depuis le public passe plus ou moins formellement par l'intermédiaire du ou de la réceptionniste. Cette personne, habituée à voir passer de nombreux visiteurs, est généralement très physionomiste et sociable. Elle parvient à identifier visuellement les types de visiteurs (sur des critères démographiques tels que âge et sexe, en famille ou individuellement), elle peut recueillir « à chaud » les impressions spontanées des visiteurs ou encore les encourager à les notifier dans un Livre d'Or. Néanmoins, il est clair que les informations ainsi recueillies sont très lacunaires et peu systématiques, surtout si l'accueil est assuré par plusieurs réceptionnistes qui travaillent à temps partiel.

Certaines actions promotionnelles, par exemple une offre *package* comprenant une entrée au musée ainsi que le voyage en train et en transports publics depuis sa ville de domicile

(www.railaway.ch), permettent de connaître la provenance des visiteurs. En effet, l'acquisition de telles offres s'effectue uniquement dans les gares CFF de Suisse.

L'Association des Musées Suisses (AMS), fondée en 1966 et regroupant près du 90% des musées de la Suisse et de la Principauté de Liechtenstein, a pour objectif de « représenter les musées envers les tiers, en particulier les autorités, de promouvoir les contacts entre collègues, de transmettre des expériences ainsi que de conseiller et d'aider »¹. Chaque année, elle mène auprès des institutions membres² un sondage permettant de recueillir certaines statistiques sur les musées : fréquentation, types de visiteurs, agencement du musée (cafétéria, librairie, boutique), financement, etc. Par ce biais, les institutions prenant part à cette enquête parviennent quelque peu à identifier leurs visiteurs, mais de manière assez succincte, au moyen d'informations socio-démographiques « classiques ».

Parfois, les institutions font appel à des instituts de recherche afin de mener des sondages de nature quantitative auprès de leurs visiteurs. En outre, certaines demandent systématiquement la provenance de leurs visiteurs, notamment par l'identification du numéro postal de leur domicile afin d'avoir une idée sur la répartition selon l'origine de ceux-ci : habitants de la région, ressortissants suisses ou visiteurs étrangers.

Ensuite, nous avons aussi eu des contacts avec des musées qui confient plus ou moins régulièrement à des stagiaires le soin d'élaborer des questionnaires papier plus complets destinés à être rempli par les visiteurs, à l'issue de la visite.

En fin de compte, les méthodes pragmatiques décrites ci-dessus sont soit épisodiques, soit incomplètes, soit lourdes à dépouiller et ne répondent pas véritablement au besoin exprimé d'un outil régulier, systématique, souple et léger de prise d'information auprès des visiteurs.

¹ www.vms-ams.ch

² Au 1er janvier 2005, l'AMS comptait 642 membres, dont 530 musées, 14 lieux d'exposition et 8 collections, 8 groupes, 53 membres observateurs et 29 membres associés (source : www.vms-ams.ch).

6. ANALYSE DES BESOINS ET ATTENTES DES INSTITUTIONS CULTURELLES

En matière de données sur leurs publics, les préoccupations principales des institutions culturelles sont généralement multiples et variées. Toutefois, selon les informations d'ores et déjà recueillies auprès des musées partenaires, nous pouvons établir une distinction entre des données purement socio-démographiques (sexe, âge, profession, etc.) et des renseignements d'ordre plutôt qualitatif (motivation de la visite, source d'information, satisfaction, etc.). De plus, certains renseignements, non directement liés à la visite en elle-même, peuvent être recueillis avant ou après l'expérience muséale.

Lors d'un séminaire de formation continue en marketing culturel dans lequel nous sommes intervenus à l'Université de Neuchâtel (Suisse) en mars 2005, nous avons profité de réaliser une étude qualitative exploratoire de type *focus group* : ainsi, nous avons interrogé les 25 participants de ce séminaire, tous responsables d'institutions culturelles suisses romandes, et actifs dans des domaines variés (arts visuels, monuments, bibliothèques, arts vivants) au sujet des quatre thèmes suivants :

1. Quelles informations souhaitez-vous obtenir sur le profil et le comportement de vos visiteurs ?
2. Comment envisagez-vous de fidéliser vos visiteurs ? De les faire revenir dans votre institution ?
3. Comment attirer des visiteurs de passage ?
4. Avez-vous déjà pensé à des solutions techniques permettant d'obtenir des données sur vos visiteurs ?

Les principales informations qui sont ressorties de ce groupe de référence sont résumées dans le tableau 1.

Tableau 1 – Préoccupations des institutions culturelles en matière de CRM

<p>Informations souhaitées sur le profil et le comportement des visiteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation de la visite ▪ Âge moyen du public ▪ Première visite ou non (fréquence) ▪ Background et intérêts culturels ▪ Satisfaction ou non quant à la visite ▪ Type de formation ▪ Sources d'information sur le musée
<p>Outils de fidélisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation d'événements annexes aux expositions ▪ Qualité des prestations
<p>Attraction des visiteurs de passage</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotion sur les lieux fréquentés par les touristes au moyen de supports visuels (affichage, dépliants, etc.)
<p>Solutions techniques déjà envisagées pour obtenir des données</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de réelle réflexion à ce sujet ▪ Simples questionnaires papier

Les informations que les institutions culturelles souhaiteraient connaître sur leurs visiteurs relèvent des deux types identifiés plus haut, soit de nature socio-démographique (âge moyen du public, type de formation) ou d'ordre qualitatif pas nécessairement directement liées à l'expérience muséale en elle-même (motivation de la visite, fréquence de la visite, arrière-plan culturel, satisfaction, sources d'information).

Les moyens visant à fidéliser les visiteurs reposent sur la qualité des prestations, celle-ci permettant d'ancrer positivement l'institution dans l'esprit du visiteur. Elle va par ce biais transmettre une image favorable en donnant un sentiment de satisfaction aux visiteurs. Afin de leur procurer une occasion supplémentaire de revenir et de fournir une expérience quelque peu différente de celle qui vient justement d'être faite, les institutions culturelles jouent sur l'aspect du ponctuel et de l'éphémère. En effet, elles mettent sur pied des prestations et manifestations annexes aux expositions permanentes et temporaires (ateliers, visites guidées, conférences, concerts, etc.) permettant de visiter le musée sous un autre jour.

Un autre enjeu de taille pour les institutions culturelles est de drainer les touristes et autres visiteurs de passage. La stratégie actuellement utilisée est celle de la visibilité dans les endroits fréquentés par ceux-ci : offices du tourisme, hôtels, aires d'autoroutes, campings, etc. Il s'agit donc d'y être présent en proposant des dépliants ou en plaçant des affiches présentant l'institution et annonçant les expositions.

Quant aux solutions techniques d'ores et déjà envisagées par les institutions culturelles pour recueillir des informations sur leurs publics, elles ne sont pas nombreuses. En effet, la plupart des responsables d'institutions culturelles interrogés à ce propos admettent ne pas avoir mené de réelle réflexion. L'instrument de prise de données le plus fréquemment mentionné est le traditionnel questionnaire papier distribué aux visiteurs à la sortie de l'institution.

Lors d'entretiens en face-à-face menés individuellement auprès de deux chargés de communication et de deux directrices des institutions culturelles sélectionnées, nous avons pu identifier les attentes suscitées par ce projet. L'intérêt est réel afin d'une part d'identifier d'une manière précise et continue le profil des visiteurs fréquentant les institutions, et d'autre part, de pouvoir piloter et coordonner des activités marketing ciblées, par exemple des campagnes de communication.

Du point de vue de la saisie des données, l'instrument doit être flexible, facile d'utilisation, voire ludique. Il doit stimuler la motivation des visiteurs à répondre à quelques questions en relation avec le musée visité. De plus, peu de force de travail supplémentaire doit être attribuée à ce projet à l'interne : idéalement, la saisie doit être automatique, en auto-administration, de même que le traitement des données. Le système conçu doit offrir des solutions « prêtes à l'emploi » pour le musée, par exemple sous la forme de tableaux de bord, imprimables facilement et en tout temps.

7. EXAMEN DES SOLUTIONS TECHNIQUES POSSIBLES

Nous avons listé les principales solutions techniques envisageables pour la saisie d'informations à la fois socio-démographiques et qualitatives sur le public des institutions culturelles. Partant de l'idée initiale d'une borne tactile interactive sur laquelle les visiteurs peuvent remplir en ligne un questionnaire, les suggestions ont évolué en direction de nombreuses autres alternatives techniques. Nous présentons celles-ci, en regard de leurs avantages et inconvénients, dans le tableau 2.

Tableau 2 – Avantages et inconvénients des solutions techniques envisagées

Instrument	Avantages	Inconvénients
Borne interactive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affichage agréable et convivial. ▪ Interactivité. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût élevé (20-30'000 CHF/pce.). ▪ Goulot d'étranglement en cas de foule : pas d'administration simultanée, à moins de disposer de plusieurs bornes. ▪ Inutilisation de l'investissement dans les heures creuses. ▪ Risque de laisser la borne sans surveillance (déprédations)
Tablet PC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affichage agréable et convivial. ▪ Possibilité de coupler la prise d'informations à un jeu. ▪ Questionnaire peut être facilement saisi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût assez élevé de l'appareil (3'000 CHF/pce.). ▪ Création d'une solution spécifique (logiciel, graphisme, etc.) assez onéreuse (15'000 CHF). ▪ Convierait plutôt à occuper les gens pendant une file d'attente : solution plus ponctuelle, pour de grands musées.
Pocket PC – Personal Digital Assistant (PDA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avantages techniques liés à ceux du téléphone mobile (SMS). ▪ Questionnaire peut être facilement saisi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût de l'appareil (500-1'000 CHF/pce) ▪ Création d'une solution logicielle spécifique (idem Tablet PC) ▪ Risque de parasiter la visite : trouver une plage favorable (début, avec concours à l'accueil, ou fin de la visite).
Carte Passeports musées suisses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lecture de la carte à puce donne les informations (base de données Passeport Musées Suisses ou Raiffeisen existante). ▪ Système non intrusif. ▪ Relier le lecteur de carte à un PC pour alimenter la base de données via un serveur central. ▪ Suivi des diverses institutions visitées par le détenteur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ne permet pas de connaître les attentes du visiteur (uniquement quelques données démographiques). ▪ Ne permet pas d'interroger le visiteur sur certains points particuliers.

SMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût peu élevé (infrastructure GSM existante). ▪ Solution flexible et facilement réalisable. ▪ Serveur central à partager entre les musées (informations centralisées). ▪ Les questions peuvent être ciblées selon les musées, les expositions ou les manifestations ponctuelles. ▪ Utilisation facile. ▪ Projet innovateur (technologiquement et méthodologiquement). ▪ Transposable et applicable dans tous pays selon les normes GSM. ▪ Aspect ludique « concours » facilement intégrable. ▪ Le contrôle se fait par l'utilisateur (décide ou non de recevoir des messages, par ex. en éteignant son appareil, en répondant ou non au message). ▪ La réponse au message peut être différée. ▪ Evolution future de la technologie UMTS (images et son). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interactivité assez réduite concernant le nombre de questions. ▪ Difficulté de collecter les numéros des visiteurs à moins d'un arrangement préalable (réduction, etc.). ▪ Ne touche pas forcément tous les publics (les enfants et les personnes âgées en raison de la difficulté ou d'une utilisation mal aisée). ▪ Pas adapté à tous les musées en raison de l'aspect technologique (infrastructure en béton). ▪ Trouver les arguments pour proposer cette solution et accompagner la mise en place. ▪ Risque de spamming : demander explicitement l'accord du visiteur quant à l'envoi de SMS (permission marketing).
-----	---	--

Le traditionnel questionnaire papier a fait ses preuves, mais représente une charge de travail non négligeable en ce qui concerne l'encodage et le dépouillement des données. De plus, il reflète une image peu moderne de l'institution, au contraire des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC). Toutefois, ces dernières ne peuvent être appliquées à tous les musées de manière équivalente. En effet, il sera plus facile d'y recourir pour un musée d'art contemporain que pour un musée d'art et d'histoire.

Le lieu idéal pour la récolte des données est l'institution muséale elle-même. En effet, il peut être difficile de demander aux visiteurs de remplir un questionnaire à domicile devant par la suite être renvoyé à l'institution par poste, ou être rempli en ligne via une connexion Internet. D'une part, cela demande un effort et un investissement en temps supplémentaire pour le répondant potentiel.

D'autre part, le fait de ne plus être dans l'ambiance du musée et dans l'immédiateté de la visite peut altérer le souvenir et provoquer des réponses plus vagues. Toutefois, même au sein de l'institution, il va s'agir de définir le moment idéal pour solliciter les visiteurs. Le passage à la caisse, arrêt obligatoire afin d'accéder au musée, semble être le plus favorable, tout en renforçant le sentiment « donnant-donnant » du visiteur. En effet, contre quelques informations le concernant, le client aura accès aux expositions. Par contre, les impressions relatives à la visite en elle-même ne seront pas encore connues. Les instruments « nomades » ont l'avantage de pouvoir être utilisés de manière flexible, par exemple lors d'encombrement à la caisse du musée, pour patienter dans la file d'attente, mais risquent de parasiter l'expérience muséale s'ils interrompent la visite. Le moment de la sortie peut également s'avérer défavorable : nombreux sont les visiteurs qui désirent quitter rapidement l'institution, en raison d'un moyen de transport à prendre ou d'un autre rendez-vous planifié.

D'après notre expérience, pour amener les visiteurs à répondre à quelques questions, il est indiqué de leur donner quelque chose en échange : un petit cadeau personnalisé de la part du musée (carte postale, stylo, etc.), la participation à un concours, une réduction sur la prochaine entrée, etc.

8. SOLUTION TECHNIQUE RETENUE

Il nous a ensuite fallu choisir l'instrument et l'interface les plus favorables afin de récolter les données sur les visiteurs des institutions culturelles. Les aspects suivants ont été examinés : le coût de la solution technique et du support physique, l'adéquation de l'instrument avec les besoins et attentes des institutions, ainsi qu'avec son image, la facilité d'utilisation pour les publics fréquentant les musées, la gestion aisée des données recueillies.

Au vu des avantages et inconvénients mentionnés ci-avant, notre choix s'est porté sur le sondage au moyen du téléphone mobile, par un échange de questions et réponses par SMS. Les personnes sondées seront celles qui voudront bien tenter l'expérience, soit un échantillon de convenance.

8.1. Interface Web permettant de définir les questionnaires

L'application Web supportant le logiciel de création de sondage sera capable d'émettre et de recevoir des SMS ainsi que de stocker les données dans une structure relationnelle. Ainsi,

logiquement, les questions seront envoyées par le serveur et les réponses provenant des visiteurs de même que le numéro de téléphone de l'expéditeur seront compilés. Chaque musée disposera de sa propre interface utilisateur, avec identification, accessible via Internet.

L'institution aura le choix entre générer des questions rédigées « sur mesure » ou en choisir parmi une liste prédéfinie. Il sera facile d'activer ou de désactiver les questions en fonction des besoins de l'institution, par exemple en cas de nécessité ponctuelle lors d'une exposition temporaire. L'ordre des questions pourra également être défini. De plus, l'application permettra de définir la validité des questions via des marqueurs temporels.

La consultation en tout temps des résultats se fera par le biais d'une seconde interface Web. Les données seront directement visualisées sous la forme de statistiques et de graphiques.

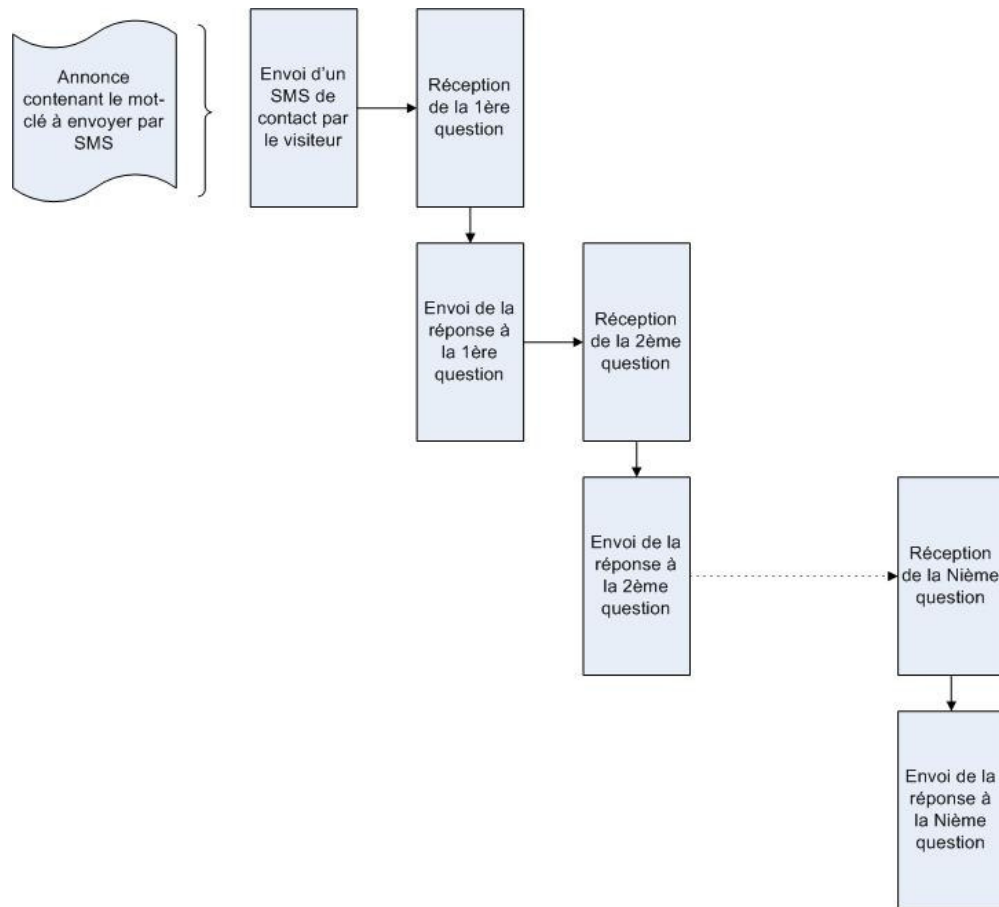
8.2. Deux types de questionnaires

Afin de tester l'alternative la plus aisée pour le visiteur, il a été planifié de mettre au point deux modes d'envoi : par session interactive et au moyen d'un support papier présentant toutes les questions préimprimées.

La première technique consiste à envoyer les questions au visiteur les unes après les autres, une fois la réponse à celles-ci reçue. Pour initier la session, le visiteur doit envoyer un message à un numéro de téléphone portable, en indiquant le code d'identification relatif au musée qu'il est en train de visiter ainsi qu'à la langue parlée. Ce SMS de contact peut être introduit auprès des visiteurs à l'aide d'un flyer ou d'une affiche présentant le concept et promettant un petit gain pour stimuler la participation. Une fois ce message de contact parvenu au serveur, la première question du sondage lui est envoyée, avec un choix de réponses possibles. Lorsque le visiteur envoie sa réponse, la deuxième question lui parvient, et ainsi de suite jusqu'à la dernière question. Le coût de ces envois sera supporté par le visiteur, au prix d'un SMS non surtaxé, selon les tarifs en vigueur de son opérateur (entre 0.20 et 0.30 CHF environ³).

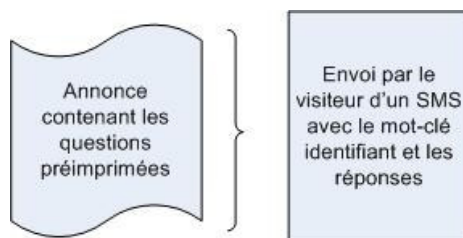
³ Soit approximativement 0.15 et 0.20 EUR

Figure 1 – Processus du sondage par SMS en mode « session »



La seconde méthode consiste à imprimer sur un support toutes les questions du sondage. Celui-ci est distribué à l'accueil du musée. Le visiteur dispose ainsi de toutes les questions en une seule fois et y répond en envoyant un SMS unique. Le coût de celui-ci sera supporté par l'utilisateur, au prix d'un SMS non surtaxé.

Figure 2 – Processus du sondage par SMS en mode « flyer »



Il est évident que ces deux modes d'envoi de questions présentent certains inconvénients. Pour le sondage « session », chaque message envoyé depuis son téléphone portable est supporté par le visiteur. Il faut donc veiller à limiter la profondeur du questionnaire (estimation empirique : trois à quatre questions maximum). Mentionner les questions sur un support suppose de réimprimer l'annonce à chaque nouveau questionnaire.

Les questions posées seront de type fermé, dichotomique ou à choix multiple (réponses proposées au répondant et codifiées par une lettre). Pour les questions à choix multiple, il ne sera pour l'instant pas possible d'avoir plusieurs réponses valides par question. Une limite en termes de nombre de caractères est fixée à 120 (capacité moyenne déterminée par l'écran d'un téléphone mobile).

8.3. Outil de CRM

Pour les personnes ayant explicitement donné leur « permission marketing », c'est-à-dire le fait d'être recontactées via leur numéro de téléphone portable, le musée pourra leur envoyer des informations ponctuelles par SMS du type « Ne manquez pas le vernissage de l'exposition « XYZ » le 13 octobre 2005 dès 17h au Musée ABC ». En outre, il lui sera possible de contacter les répondants directement par téléphone, pour leur demande explicitement s'ils souhaitent par exemple recevoir des informations sur la prochaine exposition temporaire.

Il ne sera pas possible dans un premier temps d'identifier nommément les répondants, à moins de chercher leurs coordonnées dans l'annuaire (pour autant qu'ils y soient inscrits avec leur numéro de mobile) ou de leur téléphoner pour leur poser directement la question.

9. PROCHAINES ETAPES DU PROJET

Les prochaines étapes du projet consistent à tester ces deux modes de sondage (par session ou par flyer) dans les quatre institutions partenaires (voir point 3 ci-dessus), ce qui représente huit groupes de référence. Une fois ce test réalisé, après une phase d'expérimentation de deux à trois mois, et si les résultats sont probants, une implantation de la solution pourra être faite dans d'autres institutions la désirant, une fois connu le coût d'une telle prestation.

10. CONCLUSIONS : ASPECTS INNOVATEURS DE CE PROJET DE RECHERCHE

L'innovation de ce projet réside dans le fait qu'il existe une réelle demande de la part des institutions culturelles de Suisse francophone à connaître et à mieux appréhender les divers publics qu'elles drainent, ceci notamment afin de pouvoir les fidéliser. Nous pensons donc que la nécessité d'un instrument permettant une interaction avec le public se révèle justifiée. A notre connaissance, une telle étude et une telle réalisation pratique d'un logiciel spécifique permettant l'identification du public, son positionnement et sa fidélisation n'ont pas encore été élaborées en Suisse dans le domaine culturel. Nous n'avons pas non plus connaissance, à ce jour, d'une telle démarche menée dans d'autres pays.

Une fois la phase de test sur sites réalisée, et après de probables ajustements, nous envisageons de pouvoir étendre ce modèle de CRM, en Suisse et dans d'autres pays, à différentes institutions culturelles du domaine des arts appliqués intéressées par notre modèle « identification-fidélisation de la clientèle ». Nous pensons également pouvoir étendre notre modèle aux spécificités des institutions organisant des spectacles vivants (musique, théâtre, opéra, etc.) en Suisse et dans d'autres pays.

11. BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

Abidi Ahlem (2002), « La quête de la fidélité du consommateur: marketing relationnel, marketing One-to-One et CRM : explorations conceptuelles », Actes de la 7ème Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon.

Anton Jon (1996), *Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Billon Dominique & Tardieu Jean (2002), *Les nouvelles techniques de marketing*, Chiron Editeur, Paris.

Brown Stanley (2001), *CRM Customer Relationship Management : la gestion de la relation client*, Village Mondial, Paris.

Chambre de commerce et d'industrie de Paris (2003), « Améliorer la gestion de la relation client grâce à un centre de contact: application aux PME », Document consulté sur www3.ccip.fr/etudes/dossiers/centre_de_contact/centre_de_contact.pdf le 26.01.2004.

Cinquin Ludovic, Lalande Pierre-Adrien & Moreau Nicole (2002), *Le projet eCRM*, Editions Eyrolles, Paris.

Courvoisier François H. et Courvoisier Fabienne (2005), « Communication et Marketing d'institutions culturelles », Rapport final du projet de recherche appliquée, Haute école de gestion Arc, Neuchâtel.

Demoy Claire (2005), « Le permission marketing ou « opt-in » : l'effet boule de neige », *EXEL*, n° 24, Septembre-Octobre, pp. 36-37.

Godin Seth (2000), *Permission Marketing*, Maxima, Paris.

Gray Paul & Byun Jongbok (2001), "Customer Relationship Management", Working Paper, University of California, Irvine, Berkeley Place.

Handen Lawrence (2001), « Le CRM passe à l'action: naissance de la relation. », *CRM Customer Relationship Management. La gestion de la relation client*, Stanley Brown, éd., Editions Village Mondial, Paris, pp. 33-44.

- Hiebler Robert, Kelly Thomas B. & Kettelman Charles (1999), *Les meilleures pratiques de la relation client*, Dunod, Paris.
- Kotler Philip, Dubois Bernard & Manceau Delphine (2004), *Marketing Management*, Pearson Education France, Paris.
- KPMG Consulting SA (2002), « Gestion de la relation client (CRM). Etat actuel et perspectives du marché suisse en 2002 », Document consulté sur www.swisscom/es/fr/crm_studie.pdf le 13.11.2003.
- Lasserre Line & Legrand Bernard (2002), *CRM Les attentes des clients*, Village Mondial Press / Pearson Education France, Paris.
- Lefébure René & Venturi Gilles (2000), *Gestion de la relation client: panorama des produits et conduite de projet*, Editions Eyrolles, Paris.
- Lehu Jean-Marc (1999), *La fidélisation client*, Editions d'Organisation, Paris
- Meyer-Waarden Lars (2004), *La fidélisation client. Stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel*, Vuibert, Paris.
- McKenna Regis (1991), *Relationship Marketing. Successful Strategies for the Age of the Customer*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading Mass, Menlo Park.
- Moisand Dominique (2002), *CRM Gestion de la relation client*, Lavoisier, Paris.
- Passebois Juliette (2003), « Processus d'établissement des relations consommateur / institution culturelle: le cas des musées d'art contemporain », CREGO, Université Montpellier II, Montpellier, Document consulté sur <http://helios.univ-montp2.fr/~dea/ricerca/convegni/marketing/Materiali/Paper/Fr/PASSEBOIS.pdf> le 14.04.2003.
- Peppers Don, Rogers Martha & Dorf Bob (1999), *Le One to One en pratique*, Editions d'Organisation, Paris.

Prim-Allaz Isabelle & Sabadie William (2003), « L'orientation relationnelle des clients: un nouvel outil de segmentation ? », Actes des 8èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, pp. 158-188.

Rodgers Keith & Howlett Dennis (2000), “What is CRM?”, White Paper of TBC Research, GoldMine Software, Berkshire.

Waserman Sylvain (2001), *L'organisation relation clients: CRM: 7 nouvelles sources de création de valeur*, Dunod, Paris.

<http://www.vms-ams.ch>

Association des Musées Suisses

http://www.museums.ch/index_fr.htm

Site des musées suisses

<http://www.passeportmusees.ch/>

Passeport Musées Suisses

12. ANNEXES

Annexe 1 – Passeport Musées Suisses (PMCH)

Entrée libre dans 400 musées en Suisse

Vous pouvez découvrir des œuvres d'art, des raretés, et en apprendre sur l'histoire de ce pays et de ses habitants, sur la technologie, les sciences et la nature.

Le Passeport Musées Suisses donne libre accès à 400 musées (collections et expositions temporaires).

Prix	1 année
Adulte	CHF 111.-
Adulte plus (accompagné de 5 enfants max.)	CHF 122.-
AVS, étudiants, chômeurs	CHF 99.-
Famille	CHF 202.-

Enfants
Le passeport Adulte plus donne droit à l'entrée du titulaire, accompagné au maximum de 5 enfants de moins de 16 ans. Les familles (2 adultes et enfants) commandent un passeport Famille. Attention, lors de la commande, mentionnez les noms des deux adultes titulaires.

Euro<26

La carte-membre euro<26 (jeunes gens jusqu'à 26 ans) est valable comme passeport musées suisses.

Clients Raiffeisen

Les détenteurs de cartes ec-Maestro, eurocard/MasterCard ou cartes Visa de la Banque Raiffeisen visitent gratuitement les musées affiliés au Passeport Musées Suisses.

Reka

Le contrat Reka pour logement de vacances en Suisse est considéré comme Passeport Musées pour toute la famille.

Source : www.passeportmusees.ch

Nombre d'entrées	En 2004	En 2003	
<i>Entrées PMCH</i>	89'333		
<i>Entrées Reka</i>	12'000		
<i>Entrées euro<26</i>	10'000		
Entrées sans carte Raiffeisen	111'333	73'358	+52%
Entrées avec carte Raiffeisen	218'548	170'851	+28%

Source : Rapport annuel 2004 de Passeport Musées Suisses.

Annexe 2 – Interfaces Web pour le sondage par SMS

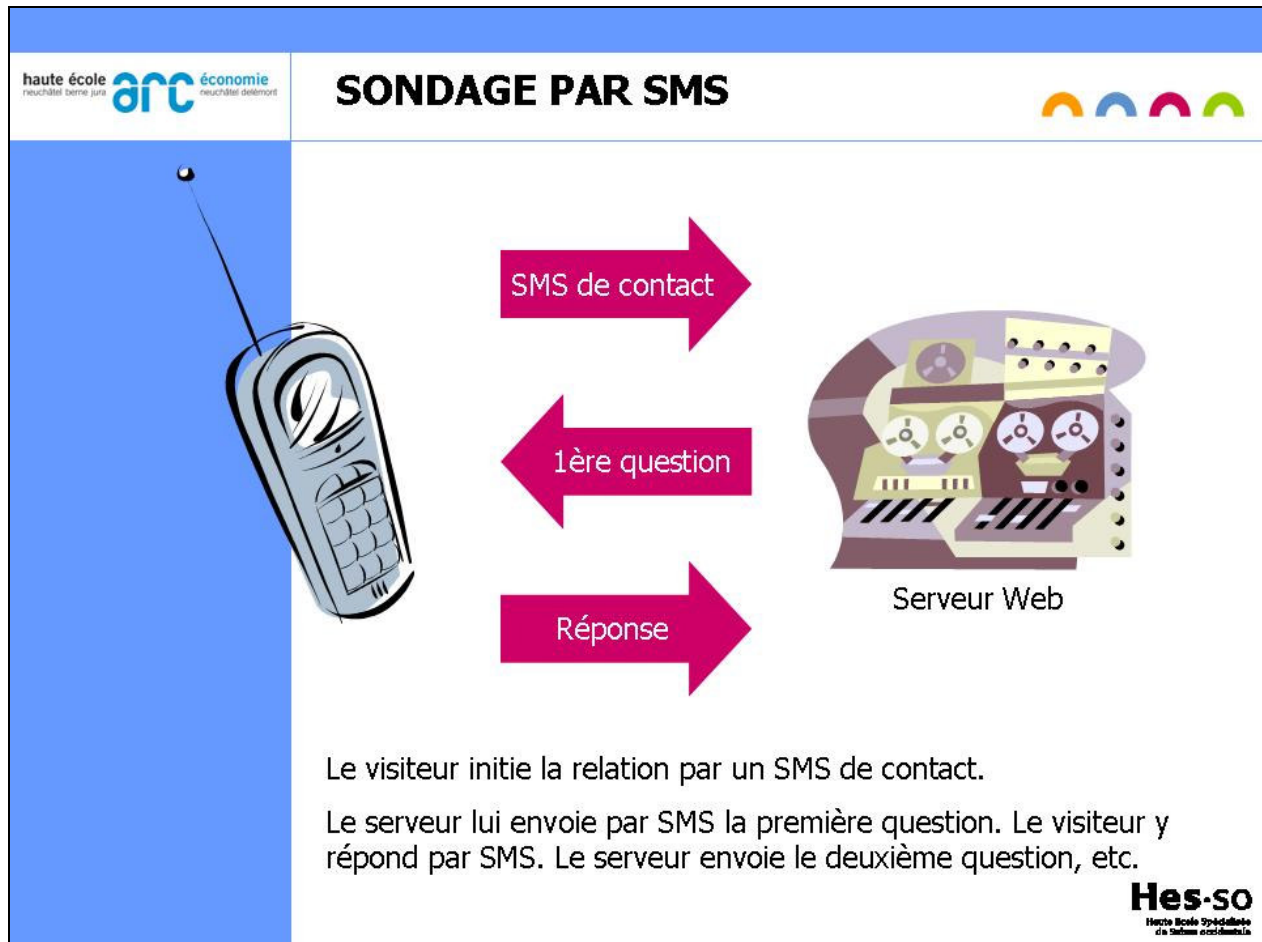
The image shows a web interface titled "INTERFACES WEB". In the top left corner, there is a logo for "haute école arc économie" with the text "neuchâtel berne jur" and "neuchâtel delémont" below it. In the top right corner, there are four colored circles (orange, blue, red, green). Below the title, there is a text field for a URL: "URL: <http://www.....>".

The main content area is divided into two sections by a vertical blue bar on the left. The left section is a navigation menu. The right section contains two pink boxes with white text:

- The first box is labeled "Rédaction des questions pour le sondage". An arrow points from the text "Interface conviviale permettant au musée de définir les questions" to this box.
- The second box is labeled "Visualisation des résultats". An arrow points from the text "Interface conviviale permettant au musée de consulter les résultats du sondage (statistiques et graphiques)" to this box.

In the bottom right corner, there is a logo for "Hes-so" with the text "Haute école spécialisée de Suisse occidentale" below it.

Annexe 3 – Processus d'échange du mode de sondage « session »



Annexe 4 – Exemple de question-réponse pour le sondage « session »

haute école **arc** **économie**
neuchâtel berne juré neuchâtel delémont

FORME DU SMS

Code d'identification du musée et de la langue
Exemple: MICR F

Envoyé à un n°
Exemple: 07X XXX XX XX

Question 1
Etes-vous un homme ou une femme ?
Pour « homme », tapez A
Pour « femme », tapez B.

B

SMS de contact
F = Français
D = Deutsch
E = English

Question 1

Réponse à la question 1

Hes-so
Haute école spécialisée de Suisse occidentale