

Augmenter la fréquentation des musées sans les brader ?

Nabil Sioufi et Christophe Jeanteur – consultants Farman & Partners

Les musées constituent pour les collectivités locales l'un des outils de développement culturel en direction des publics locaux et touristiques. Cependant une tendance s'exprime de plus en plus prônant la gratuité des entrées aux collections permanentes, si ce n'est le maintien des prix d'entrée à un bas niveau. Cette politique entrave le développement des musées et à fortiori toute conquête de nouveaux publics. Il faut repenser la combinaison public-offre-prix.

1 Du MoMA de New York aux politiques européennes de gratuité : deux extrêmes

Le MoMA de New York a rouvert ses portes en novembre 2004 avec un prix d'entrée de 20\$ (contre 12\$ auparavant). Même si ce prix est l'expression d'une très coûteuse et exceptionnelle rénovation (858 millions de dollars), il atteint un niveau prohibitif, non seulement pour les habitants de la ville susceptibles d'y revenir plusieurs fois mais aussi pour certains touristes. On peut légitimement mettre en question un tel modèle où il n'y a plus d'équilibre possible entre des investissements colossaux et des tarifs interdisant de toucher un public large : de tels établissements culturels surdimensionnés ont-ils un avenir ?

A l'opposé de cet exemple, diverses collectivités européennes se sont lancées dans l'aventure de la gratuité des collections permanentes de leurs musées avec pour objectif de démocratiser l'accès à la culture. Le gouvernement britannique a mis en place la gratuité de l'entrée aux collections permanentes des musées nationaux en 2001, suivi en France par la ville de Paris pour ses 15 musées municipaux. Le conseil général de l'Isère a instauré cette gratuité pour les 9 musées départementaux en 2004. L'entrée de dix-neuf musées nationaux suédois est devenue gratuite depuis le 1er janvier 2005.

De fait, en Angleterre, pays précurseur, le comptage des entrées a fortement augmenté donnant apparemment raison aux tenants de la gratuité et incitant les autres collectivités à les suivre dans cette voie. Pourtant cette gratuité a été un leurre qui n'a nullement démocratisé les publics. Elle s'est avérée inefficace à conquérir de nouveaux publics – en particulier les jeunes et les catégories socio professionnelles moins diplômées et moins qualifiées. Elle a simplement été une aubaine pour les habitués de la culture qui se voient ouvrir les portes d'établissements financés par le contribuable. Et elle est une facilité politique qui dédouane les décideurs de toute démarche active de conquête de nouveaux publics.

Entre ces deux modèles extrêmes détruisant la relation d'un musée avec le public, il est temps de développer les modèles marketing appropriés avec des offres et des prix capables de séduire et fidéliser les publics potentiels.

2 Pour en finir avec la tentation de la gratuité

Commençons par traiter le cas de la « tentation gratuitiste » qui n'a pas fini de se propager en Europe et qui est une impasse dont il est malheureusement difficile de sortir.

Les résultats des diverses enquêtes de publics réalisées en Angleterre sont frappants. Si les entrées des catégories socioprofessionnelles supérieures ont nettement augmenté, celles des travailleurs peu qualifiés et les chômeurs ont peu varié. De même, la tranche d'âge qui a le plus augmenté est celle des plus de 55 ans dont la fréquentation a doublé. Cela aboutit à un paradoxe : alors qu'on souhaitait démocratiser la culture vers les travailleurs à faible revenus et les jeunes, leur proportion a baissé depuis la gratuité ! On a aussi observé que la proportion entre nouveaux venus et habitués n'a pas changé depuis la mise en place de la gratuité : l'effet prix n'a donc pas eu un effet favorable à la découverte par des publics peu habitués aux musées.

En France la gratuité est souvent pratiquée sur des jours particuliers : par exemple tous les premiers dimanche du mois dans les musées nationaux, ou tous les jeudi dans les musées départementaux du Rhône. Notre enquête auprès des publics du Rhône a montré que cette gratuité n'a pas augmenté la fréquentation du musée, mais juste déplacé des visites vers le jeudi : on décide d'abord de visiter le musée, puis on choisit le jeudi, profitant de l'aubaine gratuite ... y compris les touristes ! Certains argueront de l'explosion du comptage d'entrées, c'est le cas des musées de la ville de Paris et du département de l'Isère, comme preuve tangible et suffisante de l'effet du prix sur la fréquentation. Nous sommes sceptiques sur cette inflation naturelle du comptage. Un visiteur venu pour voir une exposition temporaire au musée d'Art Moderne recevait systématiquement un billet d'accès à la collection permanente, les badauds du dimanche dans le quartier du Marais se voyaient délivrer un billet dès lors qu'ils franchissaient les grilles du jardin du musée Carnavalet.

En fin de compte, outre l'inefficacité à démocratiser les publics, la gratuité détruit la valorisation de l'offre par le public qui s'exprime lors de l'achat d'une entrée. Elle supprime les fonctions d'accueil, d'écoute et de sensibilisation du public de la billetterie et diminue la force de proposition du musée.

3 Le défi du marketing culturel

Les populations locales connaissent leurs musées et les considèrent avec fierté comme un élément de leur patrimoine. Leur visite est pourtant perçue comme ennuyeuse voire réservée aux initiés. Les musées qui ont su développer leur offre et leur communication n'ont jamais eu de mal à attirer un large public avec un plein tarif allant de 6 à 8,5 euros. Le prix à payer n'est nullement une barrière à l'entrée, c'est le manque d'attrait qui empêche les publics de franchir la porte d'entrée. On ne gagnera pas de publics sans faire preuve de créativité et sans effort en direction des publics. Le prix de cette effort sera bien moindre que l'énorme manque à gagner de la gratuité, son succès sera validé de façon incontestable par le prix consenti : le public aura valorisé l'offre et une dynamique d'amélioration d'année en année peut s'installer entre un musée et ses publics.

On redécouvre derrière les succès avérés la bonne vieille leçon du marketing : le prix doit accompagner de façon cohérente un programme et une communication. Nous pouvons le voir sur quelques exemples de combinaison marketing public-offre-prix :

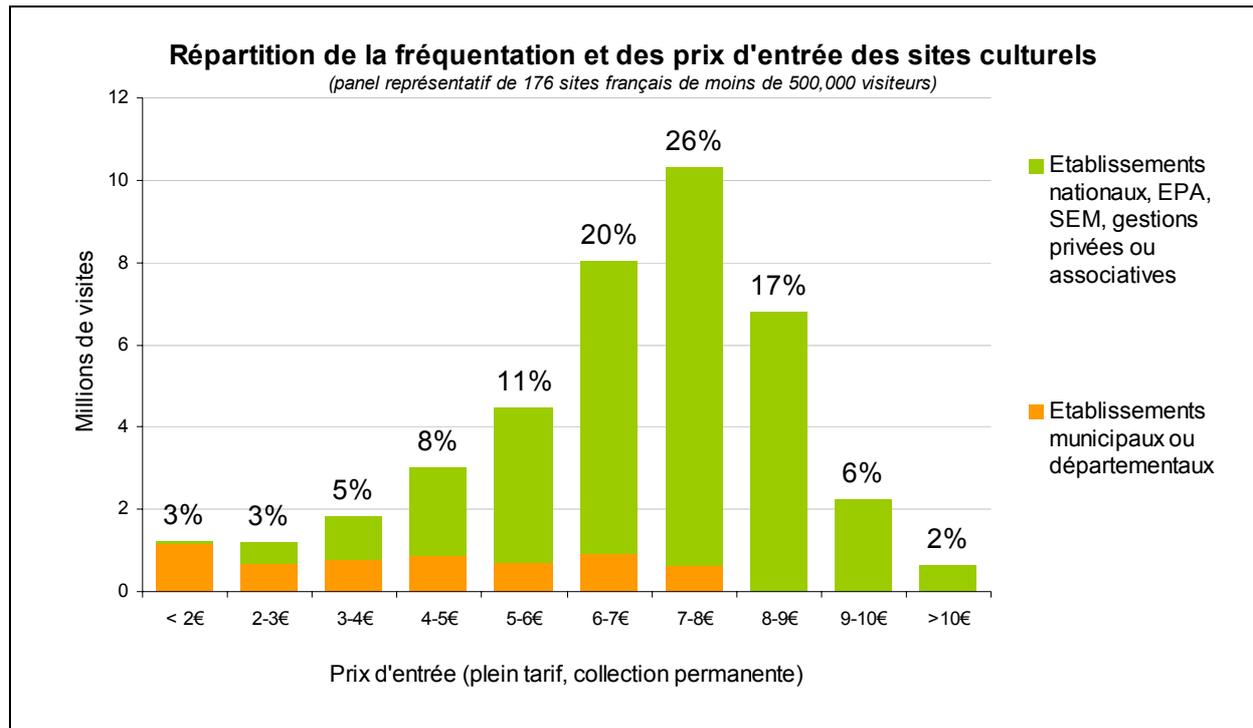
Les journées gratuites, comme le Printemps des Musées et les Journées Européennes du Patrimoine, créent une affluence exceptionnelle, avec un public peu habitué, plus populaire et plus familial. Le succès auprès de ces publics habituellement difficiles repose sur le facteur de curiosité générée par le côté exceptionnel de l'événement et la campagne de communication intense qui le soutient. La gratuité n'est pas en soi un facteur déclenchant, elle fait partie du concept de portes ouvertes et se justifie par l'affluence considérable et les conditions de visite.

Les cartes d'abonnement permettent de renforcer et de faciliter la fidélisation des visiteurs des musées en amoindrissant l'impact de tarifs élevés de l'entrée individuelle sur des publics de fidèles ou des publics fidélisables. Ainsi la carte d'adhésion au centre Pompidou (« laissez-passer ») génère près de 20% de la fréquentation des expositions temporaires avec ses 42,000 titulaires dont 42% sont des jeunes et des étudiants.

4 Vers un équilibre plus sain entre contribuables et usagers de la culture

Il existe un déséquilibre très important entre les moyens alloués à la culture par la collectivité et le contribuable qui la finance, d'une part, et l'utilisateur qui en bénéficie, d'autre part. La culture pèse près de 20% dans le budget des grandes villes : 19% à Lyon, 25% à Bordeaux, 19% à Marseille, 17% à Toulouse, 24% à Strasbourg, 24% à Dijon. Les budgets des musées municipaux pèsent en moyenne 45 € par habitant dans ces villes. Le prix d'entrée en plein tarif y est en moyenne de 4 €.

Comparés aux autres établissements culturels, les musées des collectivités sont à la traîne des fréquentations et des prix, comme le montre notre analyse de la fréquentation et des prix d'entrée sur un panel représentatif de 176 sites de moins de 500,000 visiteurs (musées, châteaux, grottes préhistoriques et monuments historiques), en distinguant les sites gérés par les collectivités locales d'une part et les sites nationaux, autonomes, privés ou associatifs, d'autre part :



Il existe un gros potentiel de développement de la fréquentation et des recettes dans ces musées. Il faut sortir de l'impasse où l'on considère le prix comme une barrière à la fréquentation, tandis que l'action culturelle et les moyens déployés ne sont pas toujours optimisés pour rencontrer plus de public. Il est possible d'augmenter à la fois la fréquentation d'un musée et ses tarifs, multipliant par deux ou trois ses recettes et rétablissant un équilibre plus sain entre contribuables et usagers. De plus cette recette atteste du succès et justifie du développement des actions qu'elle finance en bonne partie.

Les publics sont habitués à une fourchette de prix de 6-8,5€. Nous le voyons dans notre analyse fréquentation/prix dont nous avons exclu les grands établissements nationaux réalisant plus de 500,000 visiteurs. Cela se confirme lors de nos enquêtes: c'est la fourchette de prix consenti par les publics, qu'ils soient locaux ou touristes.

Pour des musées se situant dans la moyenne de 4 €, une majoration sensible du prix d'entrée - par exemple de 2€ - nécessite de bien gérer la mise en place des nouveaux tarifs et la communication, en particulier vis-à-vis des publics locaux. Elle doit par exemple s'accompagner d'un renouvellement dans l'offre.

La mise en place d'une offre audioguide est un moyen efficace à la fois pour justifier une majoration de prix et pour toucher un public plus large, notamment les touristes. En incluant l'offre audio-guide dans le prix d'entrée, nous estimons en général le coût amorti de l'audio-guide à 50 centimes d'euros par visiteur : ce coût peut donc être couvert par la majoration. Le musée peut ainsi financer son audio-guide, justifier une hausse de tarif, ajouter de la valeur à la visite et gagner des publics touristiques.

Il y a beaucoup de raisons de croire qu'il est possible pour un musée d'atteindre les objectifs culturels que lui fixe sa mission tout en préservant l'équilibre économique. Son succès nécessitera qu'il trouve et développe sa propre combinaison public-offre-prix.