

# SIGNIFICATIONS DES INDICATEURS DE GESTION

## LE CAS DE LA FREQUENTATION MUSEALE

*Pascale Amans*

*Allocataire Moniteur Normalien*

*CREGO-COST, IAE, Université Montpellier II,  
Place Eugène Bataillon, 34 095 Montpellier Cedex 5  
Tél. 04 67 14 49 23  
Mél [pascaleamans@excite.com](mailto:pascaleamans@excite.com)*

### **Résumé**

Les indicateurs de gestion peuvent donner lieu à diverses interprétations. Cette problématique est illustrée à partir d'une présentation de deux lectures du nombre d'entrées d'un musée [d'un ensemble de musées]. Cet indicateur de fréquentation, utilisé dans le domaine muséal comme un indicateur de performance, y est à titre principal interprété par rapport aux objectifs de diffusion et de démocratisation des musées.

Mots clés : fréquentation, indicateur, indicateur de performance, interprétation, musée, diffusion, démocratisation.

### **Abstract**

*Indicators can lead to various interpretations. Two ways of interpreting museum audience are set out as an illustration. Audience indicator is used as a performance indicator for museums; it is mainly interpreted in relation to diffusion and democratization objectives.*

*Keywords : audience, indicator, performance indicator, interpretation, museum, diffusion, democratization.*

L'objet de cette communication est de proposer une illustration d'une problématique récurrente en gestion, celle de la signification, ou plutôt **de la multiplicité des significations** des indicateurs de gestion, un même indicateur étant susceptible de donner lieu à diverses interprétations. L'indicateur retenu pour illustrer cette problématique est le nombre d'entrées d'un musée [ou d'un ensemble de musées], calculé sur une période donnée, dont cette communication propose plusieurs interprétations. Cet indicateur d'activité est utilisé dans le milieu muséal comme un indicateur de performance ; il s'agit bien en effet, d'« une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat<sup>1</sup> ».

Avant d'aller plus loin, il convient de préciser ce que nous entendons par « musée », c'est-à-dire de présenter les organisations qui constituent notre terrain d'étude. Les musées ne sont pas des organisations aisément définissables ; ainsi, « il n'existe pas en France de définition stricte du mot musée. Ce terme peut (...) être utilisé pour qualifier des institutions ou des entreprises très diverses » (Chatelain 1996, p 52) ; néanmoins, l'objet de cette communication n'étant pas de discuter du caractère problématique de la notion de musée, nous nous contenterons pour simplifier de rappeler qu'un musée est une organisation non-marchande, et de nous appuyer sur la définition du musée proposée par le *Grand Larousse Universel 1997* : « Lieu ou édifice où sont réunies, en vue de leur conservation et de leur présentation au public, des collections d'œuvres d'art, de biens culturels, scientifiques ou techniques ». Cette définition peut paraître quelque peu restrictive ; par exemple, elle exclut les vivariums, que le Conseil International des Musées considère pourtant comme des musées. Cependant, elle présente l'intérêt de faire référence de manière assez fidèle aux finalités principales des organisations-musées. Ces finalités consistent en la conservation et la diffusion d'un patrimoine (culturel), ce dernier pouvant être défini comme « l'ensemble des sites, quartiers, collections ou pratiques qu'une société hérite de son passé et qu'elle entend préserver et transmettre aux générations futures ».<sup>2</sup>

La conservation du patrimoine est entendue dans un sens large : les musées doivent protéger ce patrimoine, l'enrichir, l'étudier ...

Quant à l'objectif de diffusion, il consiste à permettre à un public, le plus large possible, d'accéder au patrimoine conservé ; il ne se réduit donc pas à l'aspect présentation.

A cet objectif de diffusion on peut rattacher, car également fondé sur la notion d'accès du public, l'objectif de démocratisation des pratiques muséales, cette dernière comprenant plusieurs dimensions : une meilleure diffusion des pratiques muséales, un renforcement du noyau d'habitues, et un élargissement du public des musées en direction des catégories culturellement défavorisées (Chatelain 1998). Notons que ces différents objectifs de conservation, diffusion et démocratisation sont liés à la mission de service public qui incombe aux musées. L'activité des musées est en effet d'intérêt général, ce qui d'après Guyon (1997) caractérise le service public ; les musées sont d'ailleurs rattachables à l'une des catégories de service public proposées par Kotler (1975), celle des organisations qui fournissent à titre

---

<sup>1</sup> Lorino (2001)

<sup>2</sup> La notion de patrimoine est elle aussi délicate à définir, et mériterait d'être discutée, mais ce n'est pas, là encore, l'objet de cette communication, aussi nous retiendrons cette définition du patrimoine culturel proposée par Greffe (1999, p 1).

gratuit, sauf dans certains cas où un prix doit-être fixé, des services aux usagers (Saïas et Leonardi 1977).

L'indicateur de fréquentation est avant tout et à titre principal interprété par rapport à ces deux objectifs, comme un indicateur de résultat<sup>3</sup> au sens de Demeestère, Lorino et Mottis (1997). Ces interprétations de l'indicateur de fréquentation en termes de diffusion et de démocratisation sont des lectures retenues, entre autres, par les conservateurs de musées, ou par les acteurs amenés à jouer le rôle de conservateurs, qui sont censés œuvrer pour permettre la réalisation des objectifs de l'organisation-musée –et qui ont d'ailleurs parfois, à titre individuel, des préoccupations semblables-, ainsi que par les pouvoirs publics. Ceux-ci voient dans le suivi des chiffres de la fréquentation l'un des moyens de contrôler l'action des conservateurs : comme nous avons déjà commencé à l'évoquer, les objectifs individuels des conservateurs et ceux du musée convergent parfois, mais ce n'est pas toujours le cas. Par exemple, un conservateur dont l'objectif principal est d'obtenir la reconnaissance de ses pairs peut chercher à obtenir cette reconnaissance en organisant des expositions très pointues, et en éditant des ouvrages d'art ésotériques. Or le conservateur (l'agent) et les pouvoirs publics (le principal) se trouvent dans une relation d'agence ; notamment, les pouvoirs publics n'ont pas la possibilité d'observer directement les efforts du conservateur (situation « d'action cachée »)<sup>4</sup>, et se trouvent donc confrontés à un problème « d'alea moral » : ils ne peuvent voir si le conservateur agit de manière à réaliser les objectifs de diffusion et de démocratisation. En revanche, ils peuvent suivre les résultats des actions du conservateur : la fréquentation est l'un de ces résultats.

De fait, la « sémantique première »<sup>5</sup> de l'indicateur de fréquentation d'un musée [ou d'un ensemble de musées], la « réalité immédiate à laquelle il renvoie »<sup>6</sup> est le nombre d'entrées de ce musée [de cet ensemble de musées] sur une période donnée ; donc d'une certaine manière, l'indicateur de fréquentation mesure un « impact quantitatif du musée [de cet ensemble de musées] sur une population »<sup>7</sup>. Par conséquent, on peut considérer que ce nombre d'entrées mesure le degré de réalisation des objectifs de diffusion et de démocratisation ; c'est la « sémantique seconde »<sup>8</sup> de cet indicateur. Dans ce contexte, tout accroissement de ce nombre d'entrées est interprétable comme le signe d'une meilleure diffusion et/ou d'une démocratisation.

Telles sont les deux lectures de l'indicateur de fréquentation, fondées sur quelques études de cas de musées français, que cette communication entend présenter. Il y a donc **diversité des significations** au sens où **un même indicateur permet différentes lectures** (en l'occurrence ici l'indicateur de fréquentation est interprété par rapport à l'objectif de diffusion **et** par rapport à l'objectif de démocratisation); mais également, comme nous le verrons, au sens où, **pour chacune de ces deux lectures, et pour un même niveau de l'indicateur (ou pour une même évolution de ce niveau), plusieurs interprétations restent encore envisageables** : il

---

<sup>3</sup> Demeestère, Lorino et Mottis 1997 p 71 : « un indicateur peut, soit indiquer le niveau de déroulement d'une action ou d'un événement en cours (indicateur de progression), soit indiquer le résultat d'une action ou d'un événement achevés (indicateur de résultat) ».

<sup>4</sup> Arrow (1986)

<sup>5</sup> Lorino (1995) p 60

<sup>6</sup> Lorino (1995) p 61

<sup>7</sup> Mercillon (1977), p 633

<sup>8</sup> Lorino (1995) p 61

est possible d'arriver à des conclusions variées, et éventuellement contradictoires, suivant les hypothèses prises en compte.

L'interrogation sur le sens de l'indicateur de fréquentation met donc en jeu, sur un plan méthodologique, la portée et les limites des indicateurs d'activité comme instruments du pilotage organisationnel, qui est, « d'abord et avant tout, un pilotage d'interprétations » (Lorino 1995, p 43). Notons que l'utilisation des indicateurs d'activité n'est pas l'apanage des musées : dans le domaine non marchand, les universités recensent le nombre d'étudiants inscrits, et les hôpitaux le nombre de patients ; les entreprises commerciales quant à elles comptent le nombre de produits vendus. Par conséquent, la réflexion sur le sens des indicateurs de fréquentation dépasse le cadre des musées.

Sur un plan théorique est soulevée la question des ressorts fondamentaux du pilotage des organisations.

Les interprétations de l'indicateur de fréquentation du point de vue de l'objectif de diffusion (première partie), puis du point de vue de l'objectif de démocratisation (seconde partie) seront successivement évoquées.

## **1 Le nombre d'entrées : un indicateur de résultat pour l'objectif de diffusion**

Pour plus de clarté dans la présentation, nous raisonnerons dans un premier temps au niveau d'un unique musée théorique, considéré comme isolé ; dans un second temps sera prise en compte l'appartenance de ce musée à un paysage muséal.

### **1.1 Fréquentation et diffusion : raisonnement au niveau d'un musée théorique, considéré indépendamment des autres musées**

Le nombre d'entrées d'un musée mesurant un « impact quantitatif du musée sur une population », on peut considérer en première approche que cet indicateur fournit une évaluation du degré de réalisation de l'objectif de diffusion ; cependant, d'autres données peuvent être prises en compte qui conduisent à nuancer l'affirmation précédente. En effet, la mesure du degré de réalisation de l'objectif de diffusion par le nombre d'entrées est implicitement fondée sur l'hypothèse selon laquelle une personne, dès lors qu'elle a franchi la porte d'un musée, a eu accès aux pièces qui y sont exposées ; or cette hypothèse mérite d'être discutée. Supposer qu'elle est valide, revient, entre autres, à ignorer l'influence que peuvent avoir sur l'accès aux œuvres certains éléments subjectifs, qui tiennent à la personne même du visiteur : la nature des visiteurs, leurs motivations.

Il convient de ne pas assimiler « l'accès physique aux collections »<sup>9</sup> et « leur bonne intelligence par les différents publics »<sup>10</sup>. Toutes les catégories de visiteurs n'ont pas accès de la même manière à des œuvres exposées ; pour certaines catégories de visiteurs, il sera plus

---

<sup>9</sup> Vander Gucht (1998) p 54

<sup>10</sup> Vander Gucht (1998) p 55

difficile de les apprécier, et/ ou de les comprendre, de se les « approprier ». Par exemple, on sait, depuis les travaux de Bourdieu et Darbel (1969), que, face à une même œuvre d'art, la « capacité d'appréhension de l'« information » proposée par l'œuvre »<sup>11</sup> varie suivant le capital culturel du visiteur.

Les motivations des visiteurs, qui vont en partie déterminer le temps et le caractère plus ou moins soutenu de l'attention qu'ils accordent aux objets exposés, méritent également d'être examinées. Les raisons susceptibles de conduire des acteurs dans un musée sont, comme le montrent les quelques illustrations qui suivent, extrêmement variées, et rien n'assure que la contemplation des œuvres exposées soit la motivation principale. Par exemple, la visite au musée peut avoir pour objectif d'observer comme à Beaubourg une vue ou une construction architecturale particulière et /ou médiatique. Cette dernière dimension notamment ne doit pas être négligée, à l'heure où, comme le constate Nacher (1997), « il n'est pas rare (...) que certains musées se créent une image architecturale forte dans le but d'attirer le visiteur comme le commerce cherche à attirer le client ». Mais la visite peut également être vue avant tout comme un moment de convivialité, par exemple comme l'occasion d'une sortie en famille ou avec des amis, ou encore comme un passage obligé : il **faut** absolument pouvoir dire qu'on a vu telle ou telle exposition, c'est-à-dire s'être rendu dans le musée au moment où elle était en place, pour ne pas être déconsidéré. Font également partie des visiteurs pour lesquels la visite est un passage obligé, mais pour des raisons différentes, les enfants entraînés par leurs parents ou par leur instituteur ; les visites de scolaires constituent en effet une part non négligeable des entrées, les musées encourageant ce type de visites pour « gonfler » leur nombre d'entrées. On peut alors douter de la qualité de l'attention que peuvent accorder aux œuvres exposées dans un musée des visiteurs venus pour des raisons qui n'ont qu'un lien éloigné avec ces œuvres, voire pour des raisons qui en sont totalement indépendantes. Dans ces conditions, il est difficile de considérer que ces visiteurs ont vraiment accédé aux objets exposés. Notons que cette question de la diversité des motivations s'avère particulièrement problématique dans le cas des grands centres culturels : si les visiteurs sont recensés à l'entrée du complexe, on ignore combien d'entre eux se sont effectivement rendus dans le musée situé à l'intérieur du centre. Par exemple, considérer que toute personne ayant emprunté l'escalator de Beaubourg est un visiteur, conduit à comptabiliser comme visiteur un touriste simplement venu pour profiter du panorama.

Finalement, la prise en compte de la diversité des visiteurs et de leurs motivations conduit à remettre en cause la « comparabilité » et « l'agrégabilité » des entrées d'un même musée, même comptabilisées à une date identique : deux acteurs différents entrant dans le même musée au même moment n'accédant pas de la même manière aux objets exposés, on est amené à s'interroger sur la signification de la somme de ces entrées.

Mais l'accès d'un visiteur aux œuvres dépend également d'éléments que l'on peut qualifier d'objectifs<sup>12</sup>, au sens où ils ne sont pas directement liés à la personne du visiteur, comme l'affluence et la composition du public présent sur place lors de sa visite, le nombre d'objets exposés ainsi que la manière dont ces objets sont présentés au public.

<sup>11</sup> Bourdieu et Darbel (1969)

<sup>12</sup> En fait, certains de ces éléments sont quand même partiellement liés, mais à un **moindre degré** que ceux qui ont été étudiés précédemment, à la personne du visiteur. Ainsi, on peut penser qu'il est plus probable qu'un visiteur appartenant à une catégorie « culturellement défavorisée » fréquente des expositions très médiatiques qui suscitent une fréquentation massive et éventuellement des phénomènes de congestion, que des expositions « ésotériques » plus confidentielles.

La fréquentation peut avoir atteint un niveau tel, ou être répartie dans le temps de telle façon que des phénomènes de congestion apparaissent. Les conditions de visite étant dégradées, et, dans les cas extrêmes, la visibilité des œuvres étant compromise, les visiteurs n'ont même plus l'accès physique aux œuvres exposées ; de même, la présence de scolaires peut contribuer à dégrader les conditions de visite. Or l'importance et la composition du public peuvent varier au cours du temps.

Notons que d'une manière générale, la répartition de la fréquentation sur la période d'observation a une signification : si cette répartition est régulière, il est probable que ce soit la collection permanente qui ait attiré le public ; si la même fréquentation est très concentrée sur de courtes périodes, on peut supposer qu'elle s'explique essentiellement par des événements comme la journée des musées ou des expositions temporaires, et que le public aura visité le musée dans des conditions très différentes du cas précédent ; ce ne sera d'ailleurs peut-être pas le même public, il n'accordera peut-être pas d'attention à la collection permanente.

Par ailleurs, il semble pertinent de supposer que la diffusion est une fonction croissante du nombre d'objets exposés, lequel nombre est d'ailleurs susceptible d'évoluer dans le temps.

Enfin intervient la manière dont ces objets sont présentés au public, et notamment les actions pédagogiques et d'animation, qui conditionnent également l'accès aux collections exposées, particulièrement pour certains types de publics. En effet, nous avons vu que les visiteurs n'avaient pas tous accès de la même manière à des œuvres exposées pourtant identiques ; placer des collections sous les yeux de certaines catégories de visiteurs n'est donc pas toujours suffisant pour que ces visiteurs se les approprient vraiment. Ils peuvent avoir besoin de commentaires, d'être actifs, voire de toucher les objets (ce qui, bien entendu, n'est pas réalisable dans la plupart des cas) ; et on peut considérer que, toutes choses égales par ailleurs, la diffusion est d'autant meilleure que l'on a mis en œuvre de nombreuses actions visant à faire paraître les œuvres exposées moins éloignées et à rendre les visiteurs plus actifs. Or ces dispositifs peuvent varier dans le temps.

Finalement, une personne identique visitant le même musée n'aura pas le même accès aux œuvres exposées, suivant la date à laquelle a lieu la visite. Surgissent à nouveau les questions de la « comparabilité » et de « l'agrégabilité » des entrées d'un même musée, comptabilisées à des moments différents.

Une autre restriction qui peut être émise à propos de l'utilisation du nombre d'entrées d'un musée comme indicateur de résultat de son objectif de diffusion n'a jusqu'à présent pas été mentionnée, et ne sera pas retenue, car elle repose essentiellement sur l'hypothèse précédemment évoquée selon laquelle accéder aux collections d'un musée se réduit à franchir le seuil de ce musée.

On pourrait en effet penser que l'une des faiblesses de l'indicateur de fréquentation vient de ce qu'il comptabilise le nombre de visites de ce musée sur une période donnée, et non le nombre de visiteurs différents. Dans ces conditions, l'amélioration de la diffusion du patrimoine de ce musée risquerait de toutes les façons d'être très inférieure à ce que pourrait laisser croire une éventuelle augmentation de son indicateur de fréquentation. A la limite, si cet accroissement du nombre d'entrées s'expliquait exclusivement par une fréquentation plus régulière des habitués de ce musée, et non par la venue de nouveaux visiteurs, il n'y aurait aucune amélioration de la diffusion, puisqu'il n'y aurait aucun élargissement du public ayant eu accès aux collections.

Ce point de vue semble contestable ; on peut en effet considérer que, si une personne visite le musée plusieurs fois, elle a, à chaque visite, un **meilleur accès** aux œuvres exposées qu'à la visite précédente : elle est plus à même de les comprendre et de les apprécier, ne serait-ce que parce que ses consommations culturelles passées sont plus importantes (Stigler et Becker 1977, cités par Moureau 2000). Cette amélioration qualitative de la diffusion serait, d'une certaine manière, prise en compte par l'indicateur de fréquentation.

En revanche, il est vrai que, du fait que l'indicateur de fréquentation d'un musée ne donne pas d'information sur le nombre de personnes différentes ayant visité ce musée au cours d'une période donnée, il ne permet pas de savoir si un public plus large a effectivement franchi la porte du musée, c'est-à-dire si la diffusion, indépendamment de sa qualité, a concerné un public plus large.

In fine, il apparaît que la principale limite de l'indicateur de fréquentation est due au fait que, pour des raisons diverses, les entrées comptabilisées au niveau d'un musée ne sont pas équivalentes les unes aux autres. D'où le caractère imparfait de la « comparabilité » et de l'« agrégeabilité » des données de la fréquentation, lequel vient relâcher le lien qui unit le nombre d'entrées à l'objectif de diffusion, c'est-à-dire réduit la « pertinence stratégique »<sup>13</sup> de l'indicateur de fréquentation. Il serait souhaitable de disposer d'informations complémentaires permettant de prendre en compte les variations possibles des « conditions de visite objectives et subjectives » d'une personne à l'autre et d'un moment à l'autre, et donc notamment d'apprécier les aspects qualitatifs de la relation susceptible d'exister entre les différents publics d'un musée et les collections exposées dans ce musée ; par exemple, des enquêtes sur la composition du public, sa satisfaction, pourraient être menées ; ces voies commencent d'ailleurs à être explorées depuis quelques années. Il reste que certaines dimensions, notamment les dimensions qualitatives, seront de toutes les façons difficiles à prendre en compte ; les problèmes de comparabilité et d'agrégabilité ne seront donc jamais complètement résolus.

Notons que ces questions de comparaison et d'agrégation, lesquelles ont jusqu'à présent été évoquées à propos des entrées d'un même musée, se posent d'une manière accrue lorsque l'on prend en compte l'appartenance de ce musée à des ensembles de musées : un établissement n'est jamais, en pratique, totalement isolé par rapport aux autres, et les conservateurs comme les pouvoirs publics peuvent être amenés à envisager les indicateurs de fréquentation de différents musées.

## **1.2 Fréquentation et diffusion : prise en compte de l'appartenance des musées à un paysage muséal**

Tout musée peut être considéré comme faisant partie de différents ensembles muséaux ; par exemple, l'ensemble des musées d'archéologie, ou l'ensemble des musées situés dans la ville de Montpellier, ou encore l'ensemble des musées situés sur le territoire français. Dès lors que l'on prend en compte l'appartenance de ce musée à l'un de ces ensembles, il convient de distinguer le nombre d'entrées de ce musée de celui de l'ensemble des musées, et d'envisager également la question de la diffusion du patrimoine, au niveau de cet ensemble.

---

<sup>13</sup> Lorino (2001)

Ce point de vue est retenu par les pouvoirs publics, qui effectuent des comparaisons entre les différents musées et auxquels importe la diffusion de l'ensemble du patrimoine conservé dans les musées français, mais également par certains conservateurs : ce peut être celui d'un conservateur qui se trouve à la tête de plusieurs musées, ou d'un ensemble de conservateurs qui ont établi des relations de coopération dans le but de développer conjointement le réseau de musées ainsi constitué.

Indépendamment des restrictions mentionnées dans la sous-partie précédente, et si l'on raisonne « toutes choses égales par ailleurs », l'accroissement de la fréquentation de l'un des musées de l'ensemble signifie que la diffusion du patrimoine de l'ensemble des musées s'est améliorée. Mais en l'absence de clause « caeteris paribus », il convient, pour apprécier la diffusion du patrimoine de l'ensemble des musées, de tenir compte également des entrées de chacun des autres musées-membres ; celles-ci sont susceptibles d'avoir diminué, il se peut d'ailleurs qu'un déplacement des flux de visiteurs se soit produit à l'intérieur de l'ensemble, l'augmentation des entrées du premier musée s'étant effectuée aux dépens des autres musées ; à ce moment-là, la diffusion du patrimoine de l'ensemble peut non seulement ne pas s'être améliorée, mais s'être détériorée.

Dans ces conditions, faut-il, pour mesurer le degré de réalisation de l'objectif de diffusion de l'ensemble muséal, suivre un indicateur de fréquentation global, lequel comptabiliserait la somme des entrées de chacun des musées-membres ?

Nous avons vu que les entrées d'un même musée ne sont que partiellement comparables et imparfaitement agrégeables, ce qui nuit à la pertinence stratégique de l'indicateur de fréquentation envisagé comme indicateur de résultat par rapport à l'objectif de diffusion de ce musée. A fortiori, on peut douter du sens de la comparaison et de l'agrégation des entrées comptabilisées au niveau de divers musées, dans lesquels des publics, dont les caractéristiques peuvent varier suivant le type de musée<sup>14</sup>, observent des pièces de diverses natures, exposées en nombre variable, et dans des conditions de visite susceptibles d'être très différentes d'un musée à l'autre. On retrouve des difficultés semblables à celles suscitées par l'interprétation des visites comptabilisées à l'entrée d'un complexe culturel, lorsque l'on ignore dans quelle partie du centre vont se rendre les visiteurs.

Ces interrogations sur la « comparabilité » et « l'agrégeabilité » des fréquentations de différents musées sont encore renforcées si les frontières de l'ensemble de musées considéré sont mouvantes, hypothèse d'autant plus plausible que l'on raisonne sur une longue période. Ainsi, on est amené à s'interroger sur la signification de la « fréquentation des musées français », et de son évolution sur plusieurs années.

Les remarques précédentes permettront également d'aborder la question de la démocratisation des pratiques muséales.

---

<sup>14</sup> Une segmentation de la demande selon les types de cultures exposées et donc selon les types de musées est observable (Teboul et Champarnaud 1999).



## 2 Le nombre d'entrées : un indicateur de résultat pour l'objectif de démocratisation

Rappelons tout d'abord que par démocratisation on entend : renforcement du noyau d'habitues, meilleure diffusion des pratiques, et élargissement du public en direction des catégories culturellement défavorisées.

Le renforcement du noyau d'habitues désigne l'augmentation du nombre de « pratiquants réguliers »<sup>15</sup>.

Quant aux deux autres dimensions de la démocratisation, que nous privilégierons ici car elles nous paraissent être les plus importantes, elles semblent se définir par rapport à des populations de référence, plus que par rapport à un musée ou à un ensemble de musées donné. Ainsi, on peut considérer qu'il y a amélioration de la diffusion des pratiques muséales au sein d'une population donnée, si une proportion croissante de cette population fréquente les musées.

De même, l'élargissement du public en direction des catégories culturellement défavorisées peut être défini comme un accroissement de la proportion de personnes « culturellement défavorisées » qui fréquentent les musées.

### 2.1 Fréquentation et démocratisation : raisonnement au niveau d'un musée théorique, considéré indépendamment des autres musées

Une augmentation de la fréquentation d'un musée est souvent interprétée comme un signe de démocratisation. Cependant, l'indicateur de fréquentation comptabilisant un nombre de visites et non un nombre de visiteurs différents, rien ne garantit qu'un accroissement de sa valeur soit le signe d'un renforcement du noyau des visiteurs réguliers.

En ce qui concerne les deux autres dimensions de la démocratisation, remarquons tout d'abord que le fait qu'elles se définissent par rapport à une population rend leur évaluation au niveau d'un musée totalement impossible, faute de pouvoir rattacher à ce musée une population de référence qui le fréquenterait exclusivement. Un tel rattachement ne serait en effet possible que si ce musée était unique.

En revanche, la question qui se pose au niveau d'un musée est celle du caractère plus ou moins démocratique de la fréquentation de ce musée. Il s'agit alors de savoir si le suivi du nombre d'entrées du musée permet de répondre à ces questions.

L'indicateur de fréquentation comptabilisant le nombre de visites et non le nombre de visiteurs différents, il ne permet pas de savoir si un nombre plus important de visiteurs est venu au musée.

Pour la même raison, mais aussi parce qu'il ne prend pas en compte les caractéristiques des visiteurs, on ne connaît pas le nombre de visiteurs appartenant à des catégories socio-culturelles défavorisées.

Par ailleurs, même si on connaissait le nombre de visiteurs différents, on ne pourrait, face à un accroissement de ce nombre de visiteurs, conclure à une meilleure diffusion des pratiques

---

<sup>15</sup> Chatelain (1998), p 80

culturelles. Cet élargissement du public pourrait par exemple simplement s'expliquer par un accroissement démographique. L'évolution du nombre de visiteurs différents d'un musée n'a donc pas nécessairement de sens du point de vue de la démocratisation: les différentes valeurs que peut prendre ce nombre à des dates différentes sont imparfaitement comparables et agrégeables. L'indicateur qui est significatif, et dont il convient de suivre l'évolution, est en fait le rapport entre le nombre de visiteurs différents du musée et sa « population potentielle »<sup>16</sup>, cette dernière étant définie par son appartenance à un territoire géographique. Ainsi, si une part croissante de sa population potentielle fréquente ce musée précisément, alors on pourra peut-être considérer que ce musée contribue à une amélioration de la diffusion des pratiques muséales. Mais un autre problème se pose alors, celui de la définition de la population potentielle<sup>17</sup>. En effet, le public potentiel d'un musée ne se limite pas nécessairement à la population vivant dans le voisinage immédiat du musée ; il est même virtuellement illimité (Bourdieu et Darbel 1969).

De même, si l'on connaissait le nombre de visiteurs d'un musée appartenant à des catégories socio-culturelles défavorisées, il faudrait rapporter ce nombre à l'effectif du public potentiel culturellement démunie du musée et suivre l'évolution de ce taux pour déterminer s'il s'est effectivement produit un élargissement du public du musée en direction des catégories culturellement démunies. Ce qui suppose que l'on puisse mesurer l'effectif de ce public potentiel.

Enfin, démocratiser signifie « mettre à la portée de tout le monde, rendre accessible »<sup>18</sup>. Considérer qu'une meilleure diffusion des pratiques, et qu'un élargissement du public en direction des catégories culturellement défavorisées relèvent de la démocratisation revient alors à supposer implicitement vérifiée l'hypothèse selon laquelle toute personne, dès lors qu'elle a franchi la porte d'un musée, a accès aux pièces qui y sont exposées, et ce, indépendamment de différents éléments, parmi lesquels la nature de cette personne, ses motivations, l'affluence et la composition du public présent au moment de sa visite..., qui conditionnent l'accès aux œuvres exposés. En l'absence de cette hypothèse, les entrées d'un même musée seraient, du point de vue de l'accès aux collections, imparfaitement comparables et agrégeables. C'est une autre réserve que l'on peut émettre à propos de la portée informationnelle du nombre d'entrées d'un musée en termes de démocratisation.

Enfin, l'interprétation de l'augmentation de la fréquentation d'un musée comme le signe d'une démocratisation semble encore plus contestable si l'on considère l'évolution possible de ce musée, qui n'est pas prise en compte par l'indicateur de fréquentation. Supposons que le musée étudié ait évolué d'une manière telle qu'il se rapproche d'un espace de loisirs – c'est une tendance qui n'est pas rare à l'heure actuelle au sein des musées français (Teboul et Champarnaud 1999)-. Dans ces conditions, même si le public de ce musée s'était élargi, notamment en direction des catégories culturellement démunies, il reste que ce public aurait accès à un musée sensiblement différent du musée initial. Il semble alors difficile d'effectuer des comparaisons. Peut-on alors encore considérer qu'il y a eu démocratisation ?

<sup>16</sup> Bourdieu et Darbel (1969)

<sup>17</sup> Notons que ce problème n'est pas lié à l'indicateur de fréquentation en soi mais au fait que l'on raisonne au niveau d'un musée donné, et que sa gravité est fonction de l'étendue de la « zone d'attraction » du musée considéré.

<sup>18</sup> *Le Petit Larousse Illustré 1994* (1993)

Finalement, on constate au niveau d'un musée considéré comme isolé qu'un accroissement de l'indicateur de fréquentation n'est pas nécessairement interprétable comme le signe d'un progrès en matière de démocratisation. Mais, comme nous l'avons vu plus haut, un musée n'est jamais totalement coupé du reste du paysage muséal ; il convient par conséquent de voir à présent quel est le sens de l'indicateur de fréquentation en termes de démocratisation si l'on prend en compte l'appartenance des musées à des ensembles muséaux.

## **2.2 Fréquentation et démocratisation : prise en compte de l'appartenance des musées à un paysage muséal**

Si, à l'instar de certains conservateurs et des pouvoirs publics, on prend en compte l'insertion d'un musée dans un ensemble muséal donné, il convient de distinguer le nombre d'entrées de ce musée de celui de l'ensemble muséal considéré, et d'envisager également la question de la diffusion du patrimoine au niveau de cet ensemble.

Tout progrès en matière de démocratisation réalisé par un musée membre, peut être interprété, toutes choses égales par ailleurs, comme un progrès pour l'ensemble muséal considéré. Mais en l'absence de clause « caeteris paribus », il convient, pour apprécier les progrès effectués au niveau de l'ensemble des musées, de tenir compte également des autres musées appartenant à l'ensemble.

Dans ces conditions, on est amené à se poser la question du sens, en termes de démocratisation, d'un indicateur de fréquentation global, lequel comptabiliserait la somme des entrées de chacun des musées-membres d'un ensemble muséal donné. Nous étudierons cette question en nous intéressant à un ensemble muséal particulier, par exemple l'ensemble des musées français.

Remarquons avant toute chose que si l'on raisonne au niveau d'un ensemble de musées et en particulier au niveau de l'ensemble des musées français, la difficulté précédemment mentionnée de déterminer la population potentielle de cet ensemble muséal est fortement atténuée. En effet, la mesure de l'effectif de cette population est d'autant moins imprécise que l'unité spatiale retenue est grande (Bourdieu et Darbel 1969). Surtout, il semble intéressant du point de vue de la démocratisation envisagée au niveau de l'ensemble des musées français, de prendre comme population de référence la population française.

On retrouve pour l'indicateur de fréquentation global certaines des limites mentionnées précédemment : cet indicateur de fréquentation comptabilise un nombre de visites et non un nombre de visiteurs différents, il ne prend en compte ni les caractéristiques des visiteurs, ni l'évolution de la population française.

Dans ces conditions, la comparaison entre différentes valeurs de cet indicateur n'a peut-être qu'un intérêt limité, et il pourrait s'avérer injustifié d'interpréter un éventuel accroissement de la valeur de cet indicateur comme un progrès de démocratisation.

Ainsi, l'accroissement ces dernières années du nombre d'entrées dans les musées français a, un peu rapidement, été tout d'abord interprété comme le signe que la pratique muséale se démocratisait. Cet accroissement s'expliquait en fait par une affluence plus importante des visiteurs étrangers, dont le nombre et la proportion par rapport à l'ensemble des visiteurs avaient augmenté, ainsi que par le comportement d'une partie de la population française, les habitués des musées, dont la fréquence de visite s'était accrue. Il ne s'était pas produit d'amélioration de la diffusion des pratiques muséales au sein de la population française -le

taux de fréquentation de la population française, égal à 30%, demeurait inchangé<sup>19</sup>, et encore moins d'élargissement du public en direction des catégories culturellement défavorisées, comme le montre l'évolution de la composition du public des musées français, corrigée par l'évolution de la structure de la population française (Chatelain 1998).

Par ailleurs, cette interprétation de l'augmentation de la fréquentation des musées français comme le signe d'une démocratisation est à relativiser car n'ont été pris en compte ni les déterminants de la qualité d'accès à des œuvres exposées, ni l'évolution des musées<sup>20</sup>.

De plus, on ne saurait tirer de conclusion sans avoir d'information sur la répartition de cette fréquentation globale entre les différents musées français, ces musées ayant des publics divers, présentant des collections rattachées à des thèmes variés (dont certains sont plus difficiles d'accès que d'autres). Un niveau donné de fréquentation globale de l'ensemble des musées français peut donc, compte tenu de l'hétérogénéité des musées, être interprété de manière différente ; et, compte tenu de la possible évolution de la répartition de la fréquentation entre les différents établissements, deux niveaux de fréquentation globale de l'ensemble des musées français ne sont donc qu'imparfaitement comparables.

Une dernière limite vient de ce que, si l'on raisonne au niveau d'un ensemble de musées, les frontières de cet ensemble sont susceptibles d'évoluer dans le temps. Ainsi, dans le paysage muséal français, de « nouveaux » types de musées sont apparus, organisés autour de la mise en valeur de thèmes variés : « désormais, tout peut faire l'objet d'une présentation muséographique » (Bayart et Benghozi 1993 p 10). Cela relativise l'augmentation de la fréquentation des musées français, et ce, d'autant plus que quelques-uns de ces « nouveaux » musées, dont l'une des finalités initiales consistait pourtant à rapprocher la culture de l'ensemble de la population, sont même vus par certains auteurs comme totalement en contradiction avec la démocratisation. Ainsi Vander Gucht (1998) dénonce-t-il l'écomusée qui, « en assignant aux groupes sociaux une identité culturelle spécifique » a « réintroduit insidieusement les discriminations sociales<sup>21</sup> » et le « super centre culturel », très attirant et parfaitement équipé pour drainer les foules », dans lequel « la démocratie pas plus que la démocratisation n'ont [...] trouvé leur compte<sup>22</sup> ». Notons que ces musées sont d'ailleurs plus prisés par les publics défavorisés que d'autres musées plus traditionnels et plus élitistes.

Finalement, l'indicateur de fréquentation mesurant un nombre de visites et non un nombre de visiteurs différents, ne prenant en compte ni les caractéristiques des visiteurs, ni différents éléments (les caractéristiques des musées, l'évolution de la population française et celle des musées français, certains déterminants de l'accès aux collections exposées), qui rendent imparfaitement agréables et comparables les nombres d'entrées de musées, il s'avère délicat d'interpréter en termes de démocratisation l'évolution du seul nombre d'entrées dans les musées français, dont la pertinence stratégique semble contestable. D'autres informations sont nécessaires dont certaines peuvent être fournies par des enquêtes sur les caractéristiques

---

<sup>19</sup> Source: Chatelain (1998)

Remarque : Depuis, le taux de fréquentation de la population française, lequel mesure le pourcentage de la population française âgée de plus de quinze ans qui a visité un musée au cours des douze derniers mois, a augmenté : d'après l'Enquête sur les Pratiques culturelles des Français, réalisée en 1997 par le département des études et de la prospective du ministère de la culture, il atteint 33%. (Source : Béghain (1998) p 37)

<sup>20</sup> On a vu que d'une manière générale, la frontière entre musées et espaces de loisirs tendait à devenir floue.

<sup>21</sup> Vander Gucht (1998), p 42

<sup>22</sup> Vander Gucht (1998), p 54

du public des différents musées, le calcul de taux de fréquentation... Mais, comme nous l'avons déjà remarqué à propos de l'objectif de diffusion, toutes les dimensions ne seront pas aisément prises en compte.

### 3 Conclusion

Finalement, un même niveau de l'indicateur de fréquentation, ou une même évolution de ce niveau, peuvent avoir des significations variées en termes de diffusion et de démocratisation. Nous avons vu que c'est l'insuffisante finesse des descriptions offertes par l'indicateur de fréquentation d'un musée ou d'un ensemble de musées qui est à l'origine de cette diversité d'interprétations et qui réduit la pertinence stratégique de cet indicateur du point de vue des objectifs de diffusion et de démocratisation. Notons de plus que la « pertinence opérationnelle »<sup>23</sup> de l'indicateur de fréquentation est également contestable : l'évolution de la fréquentation ne dépend pas que d'éléments contrôlables par le conservateur. Par exemple, si une augmentation ponctuelle des entrées peut s'expliquer par des facteurs endogènes comme une nouvelle exposition temporaire, elle peut également avoir des causes mixtes (la journée du Patrimoine est une initiative nationale mais les musées peuvent choisir la manière, plus ou moins attirante pour les visiteurs dont ils y participent : tarification, exposition de nouveaux objets, ouverture de salles habituellement fermées au public...), voire totalement exogènes, comme les conditions météorologiques. Les résultats obtenus au niveau de la fréquentation de ce musée ne seront donc pas nécessairement représentatifs des efforts du conservateur (et plus généralement du personnel). Ces éléments constituent autant de limites à l'utilisation de l'indicateur de fréquentation comme indicateur de résultat par rapport aux objectifs de diffusion et démocratisation.

Notons pour conclure que, d'une manière générale, si l'on se place du point de vue de l'évaluation de la performance, la focalisation sur l'indicateur de fréquentation ne semble pas justifiée. Cet indicateur ne fournit qu'une information partielle et contestable sur le degré de réalisation de certains objectifs, c'est-à-dire une information partielle interprétable en termes d'efficacité. Or les musées poursuivent également d'autres objectifs, par rapport auxquels se pose la question du sens du nombre d'entrées ; de plus, la performance ne se réduit pas à l'efficacité : d'après Marchesnay (1991), elle comprend également l'effectivité et l'efficience. Prenons l'exemple de l'objectif de conservation du patrimoine qui constitue aussi l'un des objectifs principaux des musées ; il est possible que l'indicateur de fréquentation ne soit pas pertinent par rapport à cet objectif. Rappelons que la notion de conservation du patrimoine telle qu'elle a été définie au début de la première partie comprend plusieurs dimensions : l'enrichissement, l'étude, et la protection. Les musées doivent donc entre autres « maintenir en bon état, préserver de l'altération »<sup>24</sup> le patrimoine dont ils ont la charge. Certes, on peut considérer qu'un musée qui bénéficie d'une fréquentation soutenue pourra, si son statut juridique le permet, ultérieurement employer au financement de travaux de restauration les ressources constituées par les droits d'entrées et les éventuelles recettes de la boutique, ainsi que les dons de mécènes que l'audience du musée aura à terme attirés. Néanmoins, on constate en pratique que plus le nombre de visiteurs ayant accès à un patrimoine augmente,

---

<sup>23</sup> Lorino (2001)

<sup>24</sup> *Le Petit Larousse Illustré 1994* (1993)

plus ce patrimoine risque de se dégrader : une source possible de dégradation des collections exposées réside dans le comportement des visiteurs, dans certains de leurs actes, malveillants ou irresponsables (vandalisme, prélèvement d'échantillons à titre de souvenir, utilisation d'objets qu'il est interdit de toucher...). Mais les œuvres présentées au public s'altèrent également du simple fait de la respiration des visiteurs. De plus, les pièces que le public est autorisé à toucher, comme c'est le cas pour certains objets dans les musées de société, ce qui d'ailleurs améliore sans doute la diffusion sur un plan qualitatif, finissent par s'user. Dans ce contexte, il pourrait être souhaitable d'opter pour un système de mesures reliées entre elles et aux objectifs stratégiques. Un outil comme le « balanced scorecard », qui décline la stratégie en un système d'objectifs et de mesures liées et qui se renforcent mutuellement, pourrait s'avérer utile.

La notion d'effectivité, qui correspond à la satisfaction du client (dans le cas d'un musée, il peut s'agir à la fois des bailleurs de fonds et des visiteurs), et plus généralement à celle de la société, peut recouper, mais seulement partiellement, les objectifs précédemment évoqués de conservation, diffusion, et démocratisation. Ainsi, la satisfaction des visiteurs peut être liée à la dimension qualitative de la diffusion ; par ailleurs, ce sont en effet ses missions (de service public), qui fondent la légitimité sociale d'une organisation non-marchande (Kaplan 2001).

Quant à l'efficacité, elle constitue dans le secteur non-marchand une préoccupation tout aussi importante que l'efficacé, du fait de la rareté des ressources et des défis que représente la levée de fonds.<sup>25</sup> D'où l'intérêt de suivre, comme le propose Biellmann-Paulus (1997), des scores d'efficacité qui mettent en relation un extrant et un intrant synthétiques, calculés à partir d'une pondération d'extrants et d'intrants, pour garder une maîtrise de l'efficacité. Le calcul de tels scores pourrait permettre de mettre en évidence les situations où des « améliorations d'extrants » sont réalisées du simple fait d'une amélioration de la qualité de l'organisation interne (situation correspondant à une réduction de l'inefficacité-X<sup>26</sup>), mais également d'effectuer des comparaisons entre différents musées, et constituer ainsi, en permettant l'identification des musées obtenant le meilleur score, le point de départ d'une démarche de benchmarking<sup>27</sup>.

Il reste que l'indicateur de fréquentation a un atout indéniable : la facilité de détermination de sa valeur. En effet, la collecte de l'information à partir de laquelle il est construit ne semble pas poser de difficulté particulière : il s'agit d'une information qu'il est en principe possible de collecter, facilement et rapidement (en principe seulement car en pratique les musées ne comptabilisent pas toutes les entrées ; par exemple, certains musées ne recensent que les entrées payantes, ce qui ne facilite pas les comparaisons inter-musées). Or l'accessibilité est, parmi les qualités d'une information, celle qui s'avère déterminante pour son utilisation (Reix 1998), celle qui prime sur les autres critères de qualité. Ceci explique sans doute que les conservateurs comme les pouvoirs publics continuent à suivre de manière privilégiée le nombre d'entrées.

<sup>25</sup> Berman (1998), d'après Tinsley Gooden et McCreary (2001)

<sup>26</sup> Leibenstein et Maital (1992)

<sup>27</sup> Ce dernier peut être défini comme la recherche et la mise en place des pratiques les meilleures (Hubbard 1994).

## Bibliographie

Arrow K. (1986), « Agency and the market », *Handbook of Mathematical Economics*, vol 3, Elsevier Science Publishers B. V., North-Holland, p 1183-1195.

Bayart D. et Benghozi P.-J. (1993), *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Ministère de la culture et de la communication, Département des études et de la prospective, La Documentation française, Paris, 296 p.

Béghain P. (1998), *Le patrimoine : culture et lien social*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, La Bibliothèque du citoyen, Paris, 116 p.

Biellmann-Paulus O. (1997), *La performance des musées : efficacité et contrats d'objectifs*, Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, Université Robert Schuman, Strasbourg, 452 p.

Bourdieu P. et Darbel A. (1969), *L'amour de l'art : les musées d'art européens et leur public*, Les Editions de Minuit, Le Sens Commun, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 251 p.

Chatelain S. (1996), Le contrôle de gestion dans les musées : émergence et développement du contrôle de gestion dans des organisations non lucratives soumises à des faisceaux de contraintes environnementales et organisationnelles, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Paris Val de Marne, 700 p.

Chatelain S. (1998), *Le contrôle de gestion dans les musées*, Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris, 227 p.

Demeestère R., Lorino P. et Mottis N. (1997), *Contrôle de gestion et pilotage*, Nathan, Connaître et Pratiquer la Gestion, Paris, 251 p.

Grefe X. (1999), *La gestion du patrimoine culturel*, Economica, 253 p.

Guyon C. (1997), « De la managérialisation du secteur public à un véritable métissage public-privé ? », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p141-154.

Hubbard G. (1994), « Benchmarking and FM audits : a continuous process », *Facilities design and management*, mai.

Kaplan R. et Norton D. (1996), « Strategic learning and the Balanced Scorecard », *Strategy and Leadership*, September/October 1996, pp 19-24

Kaplan (2001), « Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations », *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), Spring, p 353-370.

Leibenstein H. et Maital S. (1992), « Empirical estimation and partitioning of X-efficiency : a data-envelopment approach », *AEA papers and proceedings. X-inefficiency after a quarter of a century*, Vol 82, n°2, mai, p 428-433.

Lorino P. (1995), *Comptes et Récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 288 p.

Lorino P. (2001), « Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance. Exemple d'une entreprise énergétique », *XXIIème congrès de l'AFC*, 20 p.

Marchesnay M. (1991), *Economie d'entreprise*, Eyrolles Université, Collection Gestion, Paris, 109 p.

Mercillon H. (1977), « Les musées : institution à but non lucratif dans l'économie marchande », *Revue d'Economie Politique*, volume LXXXVII, n°4, juillet-août, p 630-641.

Moureau N. (2000), *Analyse économique de la valeur des biens d'art : la peinture contemporaine*, Economica, Collection « Approfondissement de la Connaissance Economique », Paris, 353 p.

Nacher Y. (1997), « Un outil devenu message : l'architecture des musées aujourd'hui », *Museum International*, n° 196, 6 p.

Reix R. (1998), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Collection Gestion, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 410 p.

Saïas M. et J.-P. Leonardi (1977), « Service public et service du public », *Revue Française de Gestion*, mai-juin/juillet-août, p 9-24.

Teboul R. et Champarnaud L. (1999), *Le public des musées : analyse socio-économique de la demande muséale*, L'Harmattan, Paris, 134 p.

Tinsley Gooden S. et McCreary S. (2001), « That old-time religion : efficiency, benchmarking, and productivity », *Public Administration Review*, janvier-février, Vol 61, n°1, p 116-120.

V. A. (1993), « conservation », *Le Petit Larousse Illustré 1994*, Larousse, Paris, 1784 p.

V. A. (1993), « démocratiser », *Le Petit Larousse Illustré 1994*, Larousse, Paris, 1784 p.

V. A. (1996), « musée », *Le Grand Larousse Universel 1997*, Tome 10, Larousse, Paris, 735 p.

V. A. (1993), « patrimoine », *Le Petit Larousse Illustré 1994*, Larousse, Paris, 1784 p.

Vander Gucht D. (1998), *L'art contemporain au miroir du musée*, La lettre volée, Collection Essais, Bruxelles, 118 p.