

Pour une remise en cause de l'abonnement comme manifestation
de l'engagement et de la fidélité d'un client à une institution :
Attitude et comportement des abonnés et anciens abonnés
du Musée d'Orsay

Séverine LE LOARNE
GRENOBLE Ecole de Management
D.F.R. Management & Technologies
12, rue Pierre Sépard, B.P. 127
38003 Grenoble Cedex 01
severine.le-loarne@grenoble-em.com

Isabelle CHALAMON
LARGEPA – Université Paris 2, Panthéon - Assas
13, av. Bosquet
75007 PARIS
Isabelle_chalamon@hotmail.com

Pour une remise en cause de l'abonnement comme manifestation
de l'engagement et de la fidélité d'un client à une institution :
Attitude et comportement des abonnés et anciens abonnés
du Musée d'Orsay

Résumé :

Cette communication s'intéresse à l'identification des clients fidèles à une institution culturelle. Plus précisément, elle questionne le mode de contractualisation, comme manifestation de la fidélité d'un visiteur de Musée à ce dernier. Elle prolonge une précédente recherche menée au Théâtre de la Croix Rousse de Lyon et qui tendait à remettre partiellement en cause le modèle explicatif des manifestations de la fidélité proposé par Garbarino & Jonhson (1998) qui repose, entre autres, sur la corrélation entre mode de contractualisation, engagement affectif et fidélité envers une institution.

L'analyse des manifestations de la fidélité des visiteurs abonnés et anciens abonnés du musée d'Orsay de Paris nous permet de dresser une série d'hypothèses témoignant de la complexité du lien entre mode de contractualisation, engagement et fidélité. Cette étude exploratoire met en évidence trois catégories de résultats et, par là même, remet en cause les postulats sur lesquels Garbarino & Johnson (1998) fondent leurs conclusions. Tout d'abord, le mode de contractualisation ne reflète pas forcément un engagement envers une institution mais plutôt envers une pratique culturelle. Ensuite, si engagement envers une institution il y a, cet engagement ne reflète pas forcément une vraie fidélité. Enfin, pour mieux appréhender les notions d'engagement et de fidélité d'un client envers une institution, il conviendrait de prendre en compte la durée de l'engagement. Tout comme une marque ou un produit, une relation entre un client et une institution connaîtrait un cycle de vie, durant lequel l'engagement changerait de nature. Cette communication conclue sur une mise en garde des actions des managers d'activité culturelles qui fondent leur analyse sur le pré-supposé qu'un abonné est le visiteur – ou le spectateur – fidèle à l'institution.

Abstract:

This paper relates an on-going Research on the identification of "true" loyal customers of cultural activities. It criticizes the correlation between "true" loyalty, "true" commitment and contractual relations. These critics are based on the results of a past research that has been conducted in the Theatre of La Croix Rousse, in Lyon. These results showed that this correlation, assumed by Garbarino & Jonhson (1998) is not as obvious as it could be.

The analysis of the discourse of subscribers and former subscribers of the Orsay Museum, in Paris, allows us to raise a series of assumption regarding the so-called link between commitment, loyalty and contractual relations. Firstly, contractual relations can reflect more a commitment towards a cultural activity rather than an institution. Secondly, if we assume that a visitor can be engaged with an institution, this commitment does not always reflect a "pure" fidelity (N'Goala, 2001). Finally, the relationship between a visitor and an institution is a complex system. Only a life circle approach can explain the evolution of this relationship. As a conclusion, this paper wants to warn managers of cultural activities against the bad – or, at least un-useful consequences of decisions that are based on the following assumption: subscribers are the most committed visitors or spectators.

Pour une remise en cause de l'abonnement comme manifestation de l'engagement et de la fidélité d'un client à une institution : Attitude et comportement des abonnés et anciens abonnés du Musée d'Orsay¹

Introduction

Cette présente communication a trait à l'identification des clients fidèles à une institution culturelle. Plus précisément, elle questionne le mode de contractualisation, comme manifestation de la fidélité d'un visiteur de Musée à ce dernier.

D'une manière générale, l'assurance de la fidélité des clients et consommateurs dans des marchés matures est cruciale, la rétention des clients étant économiquement plus avantageuse que la capture de nouveaux clients, plus délicate à réaliser (Reichheld & Sasser 1990; Sheth & Parvatiyar 1995; Richards 1998). En outre, l'instauration d'une relation à long terme avec le client permet d'augmenter la performance de l'entreprise (Ennew & Binks 1996). Dans le secteur culturel, la fidélisation des visiteurs ou spectateurs est également un point crucial. Dans le domaine des arts lyriques, l'absence de gains de productivité et les coûts fixes très élevés ne peuvent déceint pas être répercutés sur le prix du billet. Le recours aux subventions publiques est donc légitime et nécessaire (Baumol & Bowen 1966). Ce constat se retrouve également dans le secteur muséal (Passebois 2005). Ainsi, alors que les subventions publiques diminuent comme une peau de chagrin, et que le nombre de spectateurs ou de visiteurs évolue très faiblement face à une offre pléthorique, la fidélisation de ces derniers devient nécessaire.

Cependant, l'identification de ces clients « fidèles » n'est pas simple. De nombreux travaux ont tenté de proposer une définition consensuelle de ce concept mais le « débat » reste encore ouvert. L'une des difficultés vient du fait que ce concept est multidimensionnel et que la « véritable » fidélité (Dick et Basu 1994), c'est-à-dire une attitude favorable et un achat répété, reste très difficile à identifier en pratique. Garbarino & Johnson (1999) considèrent que le spectateur « orienté relation » sera identifiable par le mode de contractualisation qu'il entretient avec une institution, un théâtre, par exemple. Toutefois, nous partageons l'opinion de Passebois (2005), qui constate le caractère polymorphe de la fidélité d'un « client » d'activité culturelle. Le visiteur de musée peut être fidèle à une institution, à un lieu (d'exposition mais pas uniquement) mais aussi à un artiste, à un style pictural ou à une collection (domaine littéraire).

Cette communication prolonge une précédente recherche menée au Théâtre de la Croix Rousse de Lyon qui, entre autres résultats, montrerait que le mode de contractualisation ne refléterait que partiellement le caractère fidèle ou non du spectateur : les clients qui manifestent une fidélité véritable (Dick et Basu 1994; N'Goala 2003), dans notre cas, se révèlent être certes des abonnés mais aussi des non abonnés. Notre travail va donc porter sur la critique de l'abonnement, comme manifestation de la fidélité et de l'engagement envers une

¹ Nous remercions Sophie Olewniczak, diplômée de l'EM Lyon, pour sa contribution et son implication dans la réalisation des tables rondes du Musée d'Orsay. Nous remercions également Jean-Michel Carré, Directeur Marketing du Musée d'Orsay pour son accueil et son aide dans cette démarche.

institution culturelle, manifestation sur laquelle repose pourtant une très grande majorité des actions commerciales des institutions culturelles pour entretenir le lien avec leurs visiteurs. Pour se faire, après avoir rappelé la définition de la fidélité à laquelle nous adhérons et justifié ce choix, nous présenterons le modèle explicatif de la fidélité et de l'engagement proposé par Garbarino & Johnson (1999), et ses limites conceptuelles, qui repose sur le lien entre le mode de contractualisation comme manifestation de l'engagement et, par là même, de la fidélité du spectateur envers un théâtre. Dans un second temps, l'analyse des manifestations de la fidélité des visiteurs abonnés et anciens abonnés du musée d'Orsay de Paris nous permettra de dresser une série d'hypothèses témoignant de la complexité du lien entre mode de contractualisation, engagement et fidélité. Nous préciserons, dans un troisième temps, que cette étude exploratoire met en évidence trois catégories de résultats et, par là même, remet en cause les postulats sur lesquels Garbarino & Johnson (1998) fondent leurs conclusions. Tout d'abord, le mode de contractualisation ne reflète pas forcément un engagement envers une institution mais plutôt envers une pratique culturelle. Ensuite, si engagement envers une institution il y a, cet engagement ne reflète pas forcément une vraie fidélité. Enfin, pour mieux appréhender les notions d'engagement et de fidélité d'un client envers une institution, il conviendrait de prendre en compte la durée de l'engagement. Tout comme une marque ou un produit, une relation entre un client et une institution connaîtrait un cycle de vie, durant lequel l'engagement changerait de nature.

I. Fidélité, engagement et contractualisation : vers une critique pragmatique du modèle de Garbarino et Johnson (1999)

I.1. Engagement et véritable fidélité : une relecture à partir de la définition de N'Goala (2003)

Dans un précédent travail (Auriacombe Chalamon & Le Loarne 2004), nous proposons une synthèse des modèles génériques de la fidélité dans les services afin d'identifier les travaux les plus complets pour analyser les comportements de fidélité dans le secteur culturel et pour répondre plus spécifiquement à une question au coeur de ce concept : comment peut-on définir la fidélité, c'est à dire comment se manifeste-elle ? Nous retenons l'approche de N'Goala (2003) qui propose une conceptualisation et une mesure relationnelle de la fidélité. Cette approche nous semble, en effet, la plus complète pour appréhender le phénomène pour trois raisons.

Tout d'abord, l'auteur nous propose une conception « élargie » de la fidélité : la fidélité s'estime ainsi à mi chemin entre l'attitude et le comportement et prend la forme d'un engagement profond à l'égard d'une marque et de propensions à se comporter de manière favorable à la marque dans une variété de situations (N'Goala 2003). Cette définition permet ainsi de revenir sur les critiques des approches de la fidélité trop centrées soit sur l'attitude, soit sur le comportement (Dick et Basu 1994). Dans cette perspective, la fidélité ne se traduit pas seulement par une succession de transactions discrètes – ou achats répétés -. Elle est avant tout l'expression de la relation profonde et continue établie entre un individu et une marque et se manifeste sous des formes multiples – coopération et bouche à oreille notamment -.

La deuxième raison pour laquelle nous privilégions la définition de la fidélité telle qu'elle est proposée par N'Goala, est que cette conception redonne un rôle central à la notion d'engagement. La définition proposée par N'Goala renvoie à la « véritable fidélité » (Dick et Basu 1994) : elle traduit ainsi un engagement profond du consommateur à se comporter de

manière favorable à la marque en dépit des circonstances qui peuvent être ponctuellement défavorable.

Enfin, par cette définition, la fidélité est décrite comme multidimensionnelle. Il existe ainsi une variété des formes de fidélité.

Cette définition « relationnelle » de la fidélité semble adaptée aux activités culturelles. Quelques auteurs ont travaillé sur la fidélité dans le contexte spécifique des activités culturelles : nous pouvons relever notamment des travaux sur les déterminants de la fidélité (Passebois 2005; Harrison & Shaw 2004) sur l'intention de re-achat de billets dans le cadre de festivals (Collin-Lachaud 2003) ou encore sur la question de la distinction abonnés- non abonnés (Johnson et Garbarino 1999; Petr 2005). Cependant, à l'exception de Passebois, ces auteurs ne proposent pas de définition propre aux activités culturelles. Selon Passebois (2005), à l'instar des activités de services, la fidélité à une organisation culturelle se présente comme un concept multidimensionnel : la définition retenue s'appuie à la fois sur des dimensions comportementales (fréquence d'utilisation, durée de la relation), attitudinales (attachement) et d'engagement (volonté de s'inscrire dans un programme de souscription, volonté de faire des dons). La notion de véritable fidélité, reflétant une approche relationnelle de la fidélité semble, en outre, particulièrement convenir au contexte muséal (Passebois 2005) : la « véritable fidélité » est alors décrite comme un attachement fort, et peut être définie comme « un sentiment d'attachement pour les membres d'une organisation, ses produits ou services. C'est la conséquence de stratégies fondées sur le partage de valeur, la confiance et l'engagement » (Rentschler Radbourne Carr & Rickard 2002). L'auteur précise, enfin, que cette fidélité ne peut être acquise qu'au terme d'une certaine évolution individuelle et qu'ainsi, il n'existe pas une fidélité mais des fidélités caractérisant des parcours individuels avec l'art, la culture et l'institution.

Cette définition est proche de celle que nous avons retenue sur trois dimensions. Tout d'abord, Passebois (2005) souligne la dimension relationnelle de la fidélité : comme N'Goala, Passebois prône « une définition relationnelle de [ce concept] dans le domaine muséal » et souligne l'intérêt d'une prise en compte de la relation « individu /musée » (ou institution culturelle), composée de différentes dimensions telles que la confiance, l'attachement et l'identification. Cette définition souligne en outre, comme celle de N'Goala, que la fidélité est un concept multidimensionnel : la définition proposée par Passebois dans le domaine muséal s'articule en effet autour de deux dimensions ; une dimension attitudinale, reflétant une forme passive de fidélité et d'autre part, une dimension plus affective de la fidélité reflétant les intentions comportementales des visiteurs. Cette définition, comme celle de N'Goala souligne enfin que c'est la « véritable » fidélité qu'il convient d'étudier et d'essayer de mesurer : cette forme de fidélité est, en effet, une source de valeur considérable pour l'entreprise de service (Bové et Johnson 2000). En outre, le groupe de clients qui manifeste cette forme de fidélité est celui qui résistera le plus fortement à la contre persuasion en générant notamment un bouche à oreille positif (Dick et Basu 1994). Mais surtout, la véritable fidélité est très difficile à déloger une fois atteinte (Ennew et Binks 1996), en rendant notamment le client plus tolérant aux insatisfactions. Néanmoins, au regard des nombreux débats autour de la définition ce concept, comment identifier cette véritable fidélité et la différencier des trois autres formes identifiées par Dick et Basu (1994) et notamment l'inertie ou la fausse fidélité?

Pour l'identifier, nous proposons de revenir sur le modèle proposé par N'Goala (2003) : selon lui, dans une perspective relationnelle, la fidélité est perçue comme un engagement qui se manifeste lors d'épisodes transactionnels au travers de trois dimensions : la stabilité, la coopération et la loyauté. La stabilité de la relation renvoie au ré-achat ; la coopération correspond à l'investissement en ressources dans la relation et peut se traduire par des

réclamations constructives adressées par le client au prestataire (en cas d'insatisfaction) ou par des négociations intégratives; la loyauté, enfin, renvoie à l'absence d'opportunisme (résistance à la contre-persuasion) ou à l'absence de bouche-à-oreille négatif en situation d'insatisfaction. Cette approche de la fidélité du consommateur et de ses manifestations nous semble la plus pertinente car elle conduit à considérer à la fois la relation continue avec la marque, exprimée ici à travers la notion d'engagement durable, et les réponses des consommateurs face à des situations ponctuelles (transaction) traduites par des notions de tolérance à l'insatisfaction, de réclamation constructive de bouche à oreille négatif de résistance à la contre persuasion, de négociation intégrative et d'opportunisme (N'Goala 2003). Cette grille de lecture s'est par ailleurs révélée pertinente pour étudier les comportements de fidélité des spectateurs d'une institution culturelle (Auriacombe Chalamon & Le Loarne 2004). Enfin, cette approche replace au cœur de sa définition la notion d'engagement, concept incontournable de la littérature en marketing relationnel (Morgan et Hunt 1994; Garbarino et Johnson 1999). Le concept d'engagement reste cependant problématique et sa définition soulève de nombreuses interrogations. Dans le cadre de notre recherche sur la fidélité dans les activités culturelles, comment mesurer l'engagement d'un client envers une institution ? Le modèle de Garbarino et Johnson (1999), qui intègre la notion d'engagement et qui est développé dans le contexte spécifique des activités culturelles peut fournir des éléments de réponse à cette interrogation.

I.2. Lien entre fidélité engagement et contractualisation : l'approche de Garbarino & Johnson

Le travail de Garbarino et Johnson (1999) présente de nombreux intérêts. Réalisé dans le contexte spécifique du spectacle vivant, il mobilise un cadre conceptuel très complet qui assure une portée du travail qui dépasse le champ particulier des activités culturelles. De plus, cette recherche traite d'une question aiguë pour les experts de la fidélité, la question des concepts les plus prédictifs de la fidélité : la confiance et l'engagement ou la satisfaction ? (question que nous n'aborderons pas dans le cadre de cette communication).

Garbarino et Johnson étudient les comportements de fidélité des spectateurs d'un théâtre de Broadway : ils modélisent les relations entre satisfaction, confiance, engagement et intentions d'achat des clients du théâtre. En partant des travaux des théoriciens du marketing relationnel (Macneil 1980 ; Morgan et Hunt 1994), ils précisent qu'il existe un continuum de la relation client qui s'étend de l'orientation relationnelle à l'orientation transactionnelle : à une extrémité de ce continuum, on retrouve les échanges « transactionnels », qui correspondent à des actions discrètes entre un acheteur et un vendeur avec une faible implication personnelle et aucune anticipation ou obligation en terme d'intentions futures. A l'autre bout du continuum, on retrouve les échanges « relationnels », caractérisés par des actions coopératives, un ajustement mutuel des deux parties, un partage des bénéfices et une planification des échanges futurs. Sur la base des travaux de Macneil (1980) et de Dwyer Schurr et Oh (1980), Garbarino et Johnson tentent de trouver un critère de segmentation pertinent pour étudier la clientèle du théâtre : ils émettent alors l'hypothèse que le mode de contractualisation est révélateur de l'orientation du client. Les abonnés de longue date manifesteraient ainsi une orientation relationnelle, par opposition aux abonnés ponctuels et aux spectateurs venant par le biais de la location, qui seraient « orientés » transaction. Ils développent ainsi deux modèles explicatifs des intentions de ré-achat des spectateurs du théâtre, avec deux concepts médiateurs distincts. Dans le premier modèle, la confiance et l'engagement constituent les construits médiateurs entre les composantes de l'attitude (dans le contexte du spectacle vivant, la satisfaction vis-à-vis de l'acteur, la familiarité avec les acteurs, l'attitude par rapport à la pièce et l'attitude vis-à-vis du théâtre) et les intentions

futures. Dans le second modèle, c'est la satisfaction qui est médiateur entre les composantes de l'attitude et, la construction de la confiance, de l'engagement et des intentions futures. Le premier modèle serait avant tout explicatifs du comportement des spectateurs abonnés depuis plusieurs années, tandis que le comportement des spectateurs non abonnés ou anciennement abonnés serait principalement expliqué par le second modèle.

Les auteurs complètent ce travail dans un second article à visée managériale (Johnson et Garbarino 1999), en revenant sur l'importance de la distinction abonnés/ non abonnés pour segmenter la clientèle des institutions culturelles et mettre en œuvre une politique marketing adaptée. Ils précisent qu'il existe deux types de clients qui assistent à une pièce ou à une exposition : des variables telles que l'âge, la profession, l'appartenance ethnique ou le niveau de revenu ne permettent pas de les différencier. Seule leur orientation relationnelle permet de faire cette segmentation : en se fondant sur les spécificités de la population étudiée, (les abonnés du théâtre de Broadway étudié viennent depuis plusieurs années et manifestent une relation forte à l'institution, par opposition aux abonnés occasionnels et aux spectateurs venant par le biais de la location, qui décident chaque année où ils vont s'abonner), ils soulignent une fois encore que le mode de contractualisation est révélateur de l'orientation relationnelle (ou non) du spectateur.

Dans la suite de ce travail, nous souhaitons revenir sur cette hypothèse au cœur des modèles proposés par Garbarino et Johnson et en souligner les limites, à partir de la définition de la fidélité exposée dans la section I.1.

I.3. Vers une critique pragmatique du modèle de Garbarino & Johnson

En nous référant à la définition de la fidélité proposée par N'Goala, nous constatons deux limites conceptuelles et pratiques aux résultats des travaux de Garbarino & Johnson (1999) sur le lien entre engagement, fidélité et mode de contractualisation. Ces limites ont essentiellement trait au mode de contractualisation comme reflet de l'engagement et de la fidélité d'un spectateur ou, plus généralement, d'un client envers une institution.

La première limite que nous pouvons adresser aux travaux de Garbarino & Johnson a trait au postulat selon lequel la contractualisation est révélatrice de la recherche d'une relation durable par le client, et par là même de son engagement, à l'institution. Plus particulièrement, le client qui ne contracterait pas avec une institution ne serait pas engagé envers elle. Or, un de nos précédents travaux de recherche mené au Théâtre de la Croix Rousse (Auriacombe Chalamon Le Loarne 2004; 2005) ne confirme que partiellement ce point. L'engagement affectif se révèle bien le moteur de la relation pour les abonnés réguliers tandis que le moteur de la relation pour les anciens abonnés correspond à un simple engagement de continuité. Cependant, si le choix de prendre un abonnement s'est révélé significatif d'un niveau d'engagement affectif élevé, le choix de ne pas prendre d'abonnement ne permet pas d'affirmer que les spectateurs ont un faible niveau d'engagement.

Par conséquent, l'absence de confirmation d'un lien entre engagement, fidélité et fait de ne pas être abonné nous incite à questionner également le lien entre engagement, fidélité et fait d'être abonné à une institution. En effet, compte tenu des avantages que favorisent les abonnements, nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle un abonnement peut ainsi être pris pour des raisons diverses, qui peuvent être autre que l'engagement.

Cette « contre – hypothèse » est justifiée par les constats d'autres chercheurs qui tendraient à montrer que la contractualisation est un phénomène complexe qui ne peut être expliqué par le seul niveau d'engagement. En l'occurrence, Petr (2005), précise que, au delà de l'orientation relationnelle (ou non) du client envers une institution, d'autres facteurs doivent être pris en

compte pour expliquer le choix de contractualiser ou non avec une institution tels que le lieu d'habitation (Currim Weinberg et Wittink 1981), l'âge (Ryans et Weinberg 1978), le fait d'être passionné (Johnson et Garbarino 1999), le nombre de spectacles auquel on assiste (Ryans et Weinberg 1978) ou même la capacité de l'individu à savoir gérer son temps.

Une seconde limite de l'approche de Garbarino & Johnson (1999) porte sur la nature de l'engagement potentiellement révélé par le mode de contractualisation. Cet engagement peut prendre des formes diverses. Allan & Meyer (1990) notamment distinguent l'engagement affectif et l'engagement de continuité ; les deux catégories d'engagement ayant les mêmes conséquences en terme de stabilité. Dans ce contexte, la fidélité véritable peut être assimilée à un engagement affectif. L'engagement de continuité renvoie à la multiplication des actes d'achat ou de visites à plus ou moins long terme, mais en aucun cas à un engagement véritable (Richards, 1998). Dans ce contexte, il nous semble nécessaire d'explorer plus en détail les raisons de souscription d'un abonnement. En effet, l'abonnement peut être contracté par un client non pas par engagement affectif mais par opportunisme, comme le précisent Gustafsson et al. (2004) en faisant le constat de la souscription à plusieurs programmes de fidélité de la part de plusieurs clients afin de tirer le meilleur parti de chacun.

En outre, toute relation durable n'est pas nécessairement l'expression d'un engagement actif du client. Bendapurry et Berry (1997) nous fournissent des éléments qui soutiennent cette thèse : ils mettent en évidence un point important, la motivation des clients à souscrire un abonnement. Il existe alors deux moteurs possibles à toute transaction : le choix ou la contrainte. Si le moteur de la relation est le choix, l'abonnement sera alors révélateur d'un engagement affectif véritable à l'institution. Cependant, lorsqu'une relation est maintenue en fonction de son rapport coût/bénéfice, le moteur de la relation est la contrainte ou la nécessité et les coûts de changement apparaissent particulièrement déterminant de la stabilité. L'abonnement de ces clients durera tant que durera la contrainte, mais cette relation ne semble pas révélatrice d'un engagement affectif véritable : il s'agira alors d'un engagement de continuité (Allan et Meyer 1990) qui se manifeste par la stabilité de la relation.

Trois questionnements découlent de cette analyse de la littérature. Ces premières réflexions engendrent tout d'abord une questionnement sur la relation entre mode de contractualisation et engagement : toutes les relations durables sont elles révélatrices d'un engagement à un prestataire ou à une institution? Et inversement, l'engagement se manifeste-il toujours par le biais de la contractualisation ? En pratique, est-on toujours engagé lorsque l'on est abonné ? Plus globalement, l'abonnement est il toujours source de véritable fidélité (les spectateurs faisant ainsi preuve d'un véritable engagement vis-à-vis de l'institution) ou peut on trouver des exemples qui contredisent cette hypothèse ?

Un second type d'interrogations découle de ce premier questionnement : y a-t-il d'autres variables à intégrer pour analyser la complexité des comportements des abonnés ? Faut-il introduire l'institution ? La notion d'expertise ? D'autres variables ?

Enfin, il convient de souligner que Garbarino et Johnson travaillent uniquement sur la fidélité à une institution. Ceci nous mène à nous interroger sur la pertinence de ce choix. Est-ce le plus adapté pour comprendre les comportements de fidélité dans le contexte des activités culturelles ? Ne faudrait-il pas se pencher sur la fidélité à un type d'oeuvre d'art, un artiste ou encore à un style artistique et voir ainsi la fidélité dans le contexte culturel comme un phénomène beaucoup plus complexe qu'un simple lien à une institution ? Dans cette logique, peut-on, par exemple, considérer qu'un spectateur est orienté transaction vis-à-vis d'une institution mais relation avec un type de service, une pratique culturelle, un type d'art ?

Afin d'analyser la nature du lien entre mode de contractualisation, engagement et fidélité, et, par là même de compléter un premier travail de recherche sur ce même thème, et, en particulier, de déterminer quelques éléments de confirmation – ou d'infirmité – du lien entre engagement, fidélité et mode de contractualisation, implicite dans l'approche de Garbarino & Johnson, nous choisissons de nous focaliser sur l'analyse de l'attitude et du comportement des abonnés et des anciens abonnés aux services d'une institution culturelle.

II. Manifestations de la fidélité des abonnés et anciens abonnés du musée d'Orsay

II.1. Présentation du terrain de recherche

Le musée d'Orsay, terrain de recherche pour cette étude, est, sur la place parisienne, un musée relativement jeune - créé en 1986 - dont la mission initiale est de présenter au public l'art du monde occidental datant de la période 1848 - 1914. Aujourd'hui, la collection permanente peut être catégorisée en quatre grandes parties : la collection de tableaux impressionnistes, qui bénéficie d'une très grande notoriété spontanée, la collection de sculptures, la collection de meubles et, enfin, la collection de photographies. L'organisation régulière d'expositions temporaires ayant trait à l'art de la période 1848 – 1914 représente un autre service de base du musée d'Orsay. Enfin, le musée propose également d'autres services comme le restaurant ou la librairie.

Les tarifications des entrées sont similaires à celles des musées nationaux : l'accès aux expositions permanentes et temporaires sont tarifées de manière séparée ou couplée. Des réductions sont accordées en fonction de l'âge ou du statut – étudiant ou chômeur, par exemple, bénéficient de réductions tarifaires -.

Depuis plusieurs années, afin de désengorger les caisses déjà saturées mais aussi de répondre à l'objectif d'accès à la culture pour tous et à tout moment, le Musée propose une carte d'abonnement annuel, permettant, un accès illimité aux expositions temporaires et permanentes du musée, sans temps d'attente aux caisses du musée. En plus de ces accès privilégiés, la carte permet également un accès à tarif préférentiel dans d'autres musées ou institutions parisiens, tels que l'Opéra de Paris. Les acheteurs de la carte disposent aussi d'un abonnement à la revue du Musée et à des accès à des manifestations qui leur sont uniquement réservées.

Le musée attire des visiteurs des plus variés, tant par leur origine géographique, que leur âge ou encore degré de connaissance des arts de la période 1848 – 1914. Néanmoins, les gestionnaires du musée souhaiteraient attirer et fidéliser la population étudiante et jeune salariés, âgée entre 18 et 28 ans, et réfléchissent à la pertinence de la création d'une carte d'abonnement spécifique à cette tranche d'âge.

II.2. Démarche de recherche

L'enquête ayant une vertu exploratoire, une démarche qualitative a été privilégiée. Par opportunisme méthodologique (Girin 1989), notre étude a porté sur les visiteurs du musée âgés entre 18 et 28 ans. Ces derniers ont été segmentés en deux groupes : les abonnés et les anciens abonnés. Le choix de cette segmentation est justifié par la corrélation entre

comportement et mode de contractualisation, corrélation qui a déjà fait l'objet de nombreuses démonstrations (Garbarino & Johnson 1999).

Afin d'obtenir un avis homogène pour l'ensemble des deux populations considérées, nous avons opté pour la réalisation de deux tables rondes. La première est composée de 10 abonnés, âgés entre 18 et 30 ans, recrutés à partir du fichier d'abonnés du Musée. Parmi ces 10 participants, 5 sont des étudiants en art, deux sont salariés dans le milieu culturel.

La seconde table ronde regroupe 9 anciens abonnés, âgés entre 18 et 30 ans, recrutés à partir du fichier d'abonnés du Musée. L'échantillon ainsi constitué présente une sur-représentation d'étudiants ou de jeunes salariés travaillant dans le domaine culturel (6 personnes sur les 9).

Afin de caractériser les manifestations de la fidélité des abonnés et anciens abonnés du musée d'Orsay, nous les avons interrogés sur cinq grands items : leurs pratiques culturelles, la part et la place des visites à Orsay dans ces pratiques, la perception et l'utilisation des collections et des ensemble des services du musée d'Orsay, les systèmes actuels d'abonnement et les tarifs proposés au musée d'Orsay, et, enfin, sur la description du mode d'abonnement idéal et des accès offerts avec la carte idéale, qui serait proposée par le musée d'Orsay.

Les deux tables rondes ont été filmées. Les propos ont également été enregistrés. Afin de pré-sélectionner les éléments saillants formulés, des prises de notes ont été réalisées durant la réalisation de la table ronde constituée d'abonnés par deux chercheurs et durant la réalisation de la table ronde d'anciens abonnés par un chercheur. L'ensemble des informations a fait l'objet d'une analyse au travers du prisme de la fidélité, telle que N'Goala (2003) la définit, avec ses trois composantes – stabilité, loyauté et coopération –. Ce choix de démarche d'analyse est en cohérence avec celles adoptées lors de précédentes recherches sur les manifestations de la fidélité dans les activités culturelles (Auriacombe Chalamon & Le Loarne 2004; 2005) et nous permet, dès lors, une possible comparaison entre les résultats issus de différents terrains, comparaison qui sera présentée dans un article ultérieur.

Une partie du matériau issu des tables rondes réalisées au Musée d'Orsay, ainsi récolté et analysé est restitué et discuté dans les pages suivantes.

II.3. Résultats : zoom sur les abonnés et anciens abonnés du Musée d'Orsay

- Des comportements qui restent similaires, au-delà de la rupture de contractualisation.

Les actuels abonnés fréquentent tous les types d'activité, visites d'expositions, théâtre, cinéma. Ils sont très sensibles au phénomène de bouche-à-oreille pour effectuer leur choix d'activité. Ils fréquentent les musées de manière régulière, en moyenne une fois par mois. Enfin, ils sont abonnés au musée d'Orsay depuis plusieurs années mais également à d'autres musées tels que Le Louvre et Le Centre Georges Pompidou.

Les pratiques culturelles des anciens abonnés semblent plus originales (fréquentation de musées et de collection peu connus) que celles des actuels abonnés. Néanmoins, ces anciens abonnés sont également abonnés dans des institutions autres que le musée d'Orsay. Tout comme les actuels abonnés, ils sont titulaires d'autres cartes d'abonnement, en particulier, celles des autres grands musées parisiens, Le Louvre et le centre Pompidou en tête. Leurs critères de décisions pour visiter une exposition sont similaires à ceux des actuels abonnés : le bouche-à-oreille.

- Comparaison de la fidélité entre abonnés et anciens abonnés du musée d'Orsay : une fidélité à l'institution ou aux oeuvres ?

Les résultats des tables rondes menées au musée d'Orsay rejoignent ceux de Garbarino & Johnson (1999) relatifs au théâtre de Broadway et ceux relatifs au théâtre de la Croix Rousse de Lyon sur lesquels nous avons déjà communiqué (Auriacombe Chalamon & Le Loarne 2004; 2005). Nous notons des divergences d'attitude et de comportement selon le mode de contractualisation des visiteurs : abonnés ou anciens abonnés.

Manifestations de la fidélité des actuels abonnés au musée d'Orsay

Si nous considérons que la fidélité se manifeste sous trois composantes – stabilité, loyauté et coopération -, nous constatons que les visiteurs abonnés participants à la table ronde sont relativement peu fidèles.

Ils fréquentent le musée d'Orsay plutôt régulièrement. Cette fréquentation varie selon les possibilités de chacun. Un jeune employé de police travaille dans des bureaux tout près du musée et vient au musée presque toutes les semaines entre midi et deux heures de l'après-midi. D'autres participants, étudiants dans une école située dans le 9^{ème} arrondissement de Paris, fréquentent le musée en moyenne une fois par mois, souvent pour approfondir un cours, mais aussi pour le plaisir. Les deux verbatims suivants illustrent ce constat : « J'assiste, dans le cadre de mon stage, à beaucoup de vernissages d'exposition. » « J'aime beaucoup les musées et les objets. J'en ai fait mon métier. Je vais à des expositions, à des pièces de théâtre pour mon plaisir et mon boulot ».

La stabilité des visiteurs du musée porte essentiellement sur une partie du service de base primaire (Eiglier & Langeard 1987), à savoir la collection de tableaux impressionnistes et de statuts de la fin du 19^{ème} siècle. Aucune allusion de visites des autres collections principales, photographies et meubles, n'est réalisée par les participants. Un autre service de base secondaire très fréquenté est constitué des expositions temporaires, quelle qu'en soit la nature, mais qui porte toutefois essentiellement sur la présentation de collections de peinture du 19^{ème} siècle : « Je vais voir la collection permanente, puis je tombe sur une exposition temporaire ». « Je vais à toutes les expositions du musée d'Orsay ».

Les actuels abonnés semblent faire preuve d'une faible loyauté envers le musée d'Orsay. Nous mesurons la loyauté de deux manières : d'une part, par les commentaires spontanément formulés sur les services offerts par le Musée et, d'autre part, les commentaires formulés suite à une déception lors d'une visite. Au-delà du mode de conduite de la table ronde, qui incite les participants à émettre de manière plus ou moins tranchée, une opinion sur tel aspect, nous notons que, d'une manière générale, les participants se montrent très critiques envers le musée d'Orsay.

Nous constatons que les œuvres de la collection ne sont jamais mises en cause dans la déception d'une visite. Deux participants font la distinction entre œuvres et installation : « La collection permanente d'Orsay est ma collection permanente préférée mais je n'aime pas la nouvelle disposition. Il y a des rails qui coupent l'espace en deux. Je n'aime pas la peinture marron, le socle en granit. Le lieu est mal exploité ». « J'adore la photographie mais pas à Orsay. Pour voir la photographie, je vais à Beaubourg ».

A l'exception de deux personnes (« Moi, je trouve ça (la disposition) très bien car les salles cachées ont une certaine séduction. »), la grande majorité des participants sont plutôt sévères sur l'installation des œuvres dans la collection permanente : « La petite salle avec du mobilier est mal mise en valeur ». Dans le cas de difficultés rencontrées durant la visite d'une

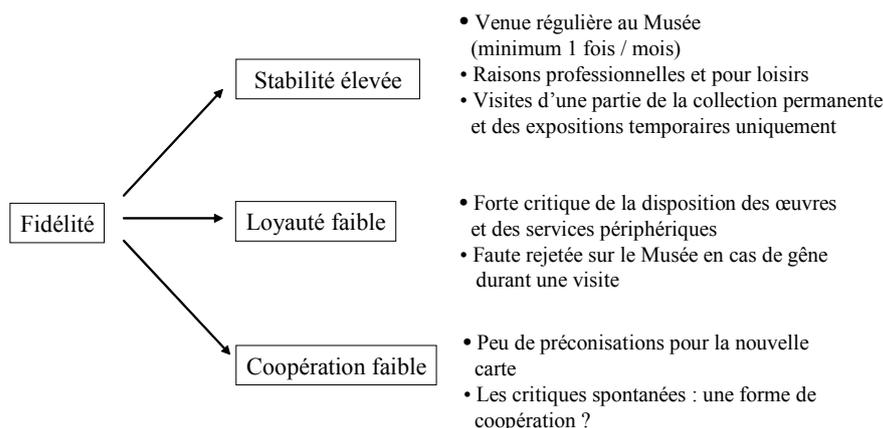
exposition, la faute semble très vite rejetée sur le Musée et sa difficulté apparente à mettre guider le visiteur dans l'exposition, en témoigne des critiques formulées à l'égard de la signalétique : « Je me suis beaucoup perdu dans le musée. » « Le fléchage est nul ». « Il est difficile de s'orienter ». Les services périphériques sont également critiqués, comme l'illustrent quelques propos : « Aujourd'hui, la librairie d'Orsay est formatée librairie de musées. (...) Les catalogues sont chers (...). Elle est médiocre. » « L'offre de la librairie est trop restreinte. On passe du gros catalogue cher au petit feuillet nul ».

Enfin, les participants font part d'une coopération que nous qualifions, là encore, de faible. Alors qu'une des finalités de la table ronde est de générer des idées d'offres qui pourraient être intégrées dans une nouvelle carte d'abonnement, les participants font, de manière spontanée ou assistée, part de très peu de commentaires et suggestions. Ils se déclarent globalement satisfaits du système actuel d'abonnement qui, en plus d'un accès financièrement intéressant aux expositions du musée, offre une revue « faite pour eux ».

Spontanément, les propositions d'amélioration visent soit le support de la carte « style RATP », soit l'accès à d'autres musées tel que Le Louvre et le centre Georges Pompidou.

Les manifestations de la fidélité des actuels abonnés du musée d'Orsay sont résumées dans le schéma ci-dessous :

Figure 1 - Manifestations de la fidélité des abonnés actuels du musée d'Orsay



Manifestations de la fidélité des anciens abonnés au musée d'Orsay

La stabilité des anciens abonnés est plutôt faible. La quasi unanimité des participants à la table-ronde n'est pas retournée au musée d'Orsay depuis prêt d'un an, que ce soit pour une visite des collections permanentes ou des expositions temporaires. Dès lors, la fréquentation des services périphériques est également interrompue, peut-être parce que leur accès implique l'accès à un service de base, collection ou exposition, comme en témoigne un commentaire formulé à ce sujet : « J'aurais aimé pouvoir aller juste à la librairie sans devoir payer l'entrée (aux collections permanentes) ».

Au-delà de cette caractéristique commune, les anciens abonnés peuvent être divisés en deux catégories. Le premier groupe, que nous appelons les « déçus », a rompu avec le musée d'Orsay suite à des déceptions trop répétées. Il témoigne d'une faible loyauté et d'une faible coopération. Le second groupe, nommés les « las », s'est éloigné du musée, par lassitude. Certains d'entre eux continuent à visiter le musée : « On n'a pas le temps de tout faire. J'ai pris la carte à un moment et aujourd'hui je reviens même si je n'ai plus la carte de façon

ponctuelle ». Ils déclarent souhaiter reprendre un abonnement – et témoignent d'une plus grande loyauté et d'une plus grande coopération envers le musée que le précédent groupe.

Les « déçus » font preuve d'une faible loyauté envers le musée. Néanmoins, leurs propos sont moins durs à l'égard d'Orsay, moins directs, que ceux formulés par le groupe de actuels abonnés. Leur critique porte essentiellement sur la présentation de la collection permanente et l'organisation des expositions temporaires. Pour ce qui est de la collection permanente, la présentation est jugée froide, figée, en témoigne ce commentaire : « C'est poussiéreux, figé comme un musée d'histoire naturelle (...) Orsay n'est pas un musée dans lequel j'aime me promener. Il ne se renouvelle pas. Il est trop statique ». Les commentaires sur les expositions temporaires sont plus durs. Cette catégorie de participants déclare avoir été déçue à plusieurs reprises. A chaque fois, la faute est reportée sur les commissaires de l'exposition et, de manière plus générale, le musée : « Je n'aime pas les expositions d'Orsay. J'ai failli partir pour Stieglitz ». « J'ai vu l'exposition Manet – Velasquez. C'est trop facile de mettre deux grands peintres à côté ! » « (Au sujet de la même exposition) On reste sur sa faim pour les expositions d'Orsay. Pour Manet – Velasquez, j'aurais aimé voir plus de choses... ». D'une manière générale, très peu de commentaires sont formulés au sujet des services périphériques du musée. Néanmoins, seuls les « déçus » font part d'anecdotes négatives et blâment le personnel en contact du restaurant : « Je n'aime pas la cafétéria, l'ambiance, l'accueil. En plus, je trouve ça trop cher. Une fois, je n'ai pas montré ma carte blanche à temps et on m'a refusé la réduction de 10%. Ca a fait une histoire ! Depuis, je n'y retourne plus. »

Les « las » partagent certaines critiques formulées par les « déçus » mais formulent des propos plus modérés et, surtout, ne rejettent pas forcément la faute, la déception sur le musée. Leur opinion sur la collection permanente est très proche de celle des déçus : les œuvres sont appréciées « J'aime le musée d'Orsay car j'y retrouve les tableaux qu'on voit dans les livres », la disposition et l'ambiance un peu moins : « C'est froid. J'aimerais quelque chose de plus social, un lieu de partage (...). J'aime être chez moi dans un musée ». « C'est vrai que l'accrochage change peu ». Nous notons toutefois que les commentaires formulés par ce groupe de participants sont plus mesurés. Les opinions sur les expositions temporaires sont également plus modérées et plus rationnelles : « Le problème porte sur la scénographie. Je suis une grande fan des musées anglais. Dans ces musées on comprend bien pourquoi de A on passe à B puis on arrive à C. Je ne comprends pas, par exemple, l'idée qu'Orsay a voulu faire passer dans l'exposition Manet-Velasquez ». Quant aux services périphériques, les critiques sont très atténuées et sont surtout adressées aux autres visiteurs du musée, en témoignent des propos tenus sur la cafétéria : « J'y suis allé une fois. Je voulais fumer et écrire et je pensais que c'était un endroit select. Hors, il y avait plein de touristes et ça faisait un effet pique-nique ». « Je ne veux pas croiser du monde. Donc, je ne vais pas à la cafétéria ! » Dès lors, nous qualifions la loyauté des « déçus » de faible et celle des « las » de modérée.

La coopération des participants de cette table ronde envers le musée varie selon la catégorie de visiteurs. Les « déçus » ont tendance à très peu collaborer. D'une part, ils proposent peu d'idées pour faire évoluer l'actuel système d'abonnement. En outre, ils ne reviennent plus au musée d'Orsay, en témoigne l'insistance d'un participant lors d'une demande de coopération : « Je possédais deux cartes : Pompidou et Orsay. J'ai été déçu par une exposition à Orsay et je n'y suis plus revenue. » La coopération porte uniquement sur la demande d'une présentation plus claire des avantages et de tarifs plus attractifs : « Il faut que les offres Orsay soient plus mises en avant. De plus les offres ne sont pas assez avantageuses. Les cartes d'étudiants donnent des accès plus intéressants à d'autres manifestations ».

Les « las », au contraire, font preuve d'une plus grande coopération qui se mesure à trois niveaux : tout d'abord, ils continuent à venir au musée de temps à autres et, dans ce cas, paient beaucoup plus chers leur entrée et font la queue alors que l'abonnement serait amorti au bout de la 2^{ème} visite annuelle et garantirait l'absence d'attente aux caisses dans les deux cas ! Ensuite, ils n'excluent pas un retour à la formule d'abonnement, gage d'un lien envers Orsay : « Orsay est comme un vieil ami. Je vais reprendre la carte. Je ne l'ai pas encore fait par manque de temps. J'avais celle du Louvre et du Petit Palais ». Enfin, nous notons l'effort de réflexion pour conseiller les commanditaires de l'étude dans la mise en place d'une éventuelle nouvelle carte d'abonnement : « Faites un partenariat avec des musées en cohérence avec Orsay, par exemple Giverny, mais pas de partenariat dans tous les sens ». « Oui. On pourrait faire des ponts avec d'autres disciplines thématiques : l'opéra, Degas... » « On pourrait même travailler la transgression artistique. On peut même ouvrir sur des trucs plus modernes. Les impressionnistes étaient fous alors, autant reprendre cette démarche ! ». Dans la formulation de ces commentaires, nous notons l'utilisation du « on » et, indirectement, consciemment ou non, l'implication de cette catégorie de participants dans l'action de développer une nouvelle formule d'abonnement. Dès lors, nous qualifions la coopération des « déçus » de faible alors que celle des « las » nous semble plutôt élevée.

Les manifestations de la fidélité des anciens abonnés « déçus » et « las » du musée d'Orsay sont résumées dans les deux schémas ci-après :

Figure 2 - Manifestations de la fidélité des anciens abonnés "déçus" du musée d'Orsay

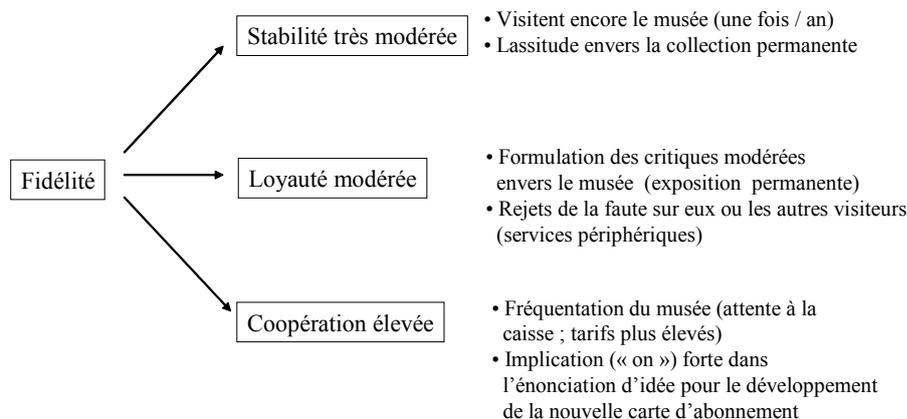
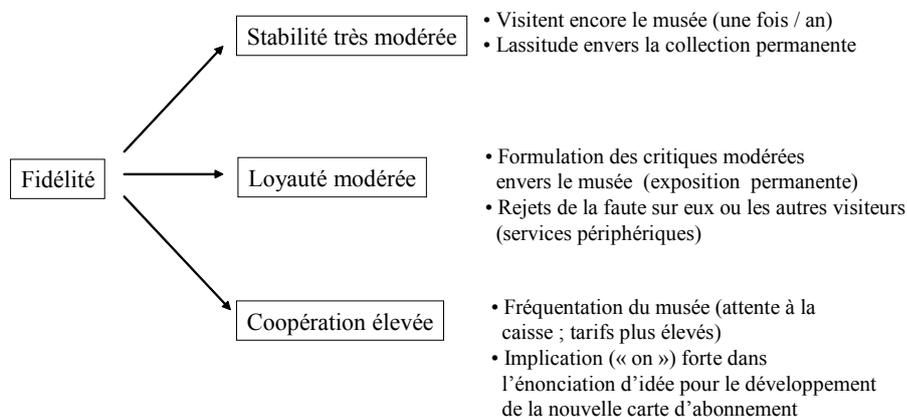


Figure 3 - Manifestations de la fidélité des anciens abonnés "las" du musée d'Orsay



III. Discussion

III.1. Remise en cause du lien entre mode de contractualisation engagement et vraie fidélité

A partir de l'analyse de nos tables rondes, nous constatons que l'attitude des actuels abonnés d'Orsay ne renvoie ni à une fidélité véritable, au sens de N'Goala, ni à un engagement affectif. Abonnés, comme anciens abonnés, fondent, entre autres, leur décision d'abonnement sur la comparaison coût – nombre de visites escomptées et accès privilégiés à différents services, tels que l'absence d'attente aux caisses ou la réception d'une revue réservée aux abonnés. Le choix de contractualiser ou non à l'institution ne semble pas révélatrice de leur orientation (relationnelle ou transactionnelle). Comment expliquer ces divergences de résultats par rapport aux travaux de Garbarino et Johnson ?

Tout d'abord, cette divergence peut provenir d'un biais lié à notre échantillon, composé essentiellement de jeunes clients du musée. Cependant, il convient de souligner que, même si tous les abonnés du musée d'Orsay n'ont pas la même attitude vis-à-vis de l'institution, une partie des abonnés de longue date ne semble pas manifester une orientation relationnelle.

Ensuite, cet écart entre nos résultats et ceux de Garbarino et Johnson pourrait provenir de la spécificité des abonnements à un musée par rapport à ceux proposés par un théâtre : l'abonnement à un musée est en effet relativement peu contraignant par rapport à une souscription à une institution théâtrale, qui nécessite des investissements en ressources et temps beaucoup plus importants pour maintenir la relation. Les formules proposées par le musée d'Orsay reposent, par ailleurs, essentiellement sur un calcul coût/bénéfice : il est donc enclin à attirer des visiteurs « transactionnels ». Dans ce contexte, nous pourrions émettre l'hypothèse que le critère du mode de contractualisation n'est peut être pas pertinent pour identifier l'orientation des visiteurs de musée. Il resterait en revanche pertinent dans le contexte du spectacle vivant.

Enfin, une explication de l'existence d'abonnés de longue date orientés « transaction » peut être que les différentes politiques des institutions sur le plan artistique n'attirent pas toutes le même type de clientèle : « la prise de risque » en terme de programmation notamment peut expliquer cette différence. La politique culturelle mise en place par une institution telle que le musée d'Orsay ne nécessite pas une prise de risque très importante pour le visiteur, par opposition à une institution beaucoup plus « originale » sur le plan artistique, (comme un théâtre avant-gardiste par exemple) qui attirera des clients et des abonnés prêts à relever le « défi ». Les abonnés de longue date de ces deux types d'institutions ne seront donc pas les mêmes : d'un côté, les abonnés réguliers d'Orsay pourront se révéler relationnels mais aussi transactionnels, et de l'autre, les abonnés d'institutions qui prennent beaucoup plus de risques sur le plan artistique, seront obligatoirement engagés vis-à-vis de l'institution puisqu'ils seront prêts à prendre le risque de la déception ; ils doivent pour cela être engagés sur le plan affectifs et avoir confiance en l'institution : ils manifesteront donc une orientation relationnelle.

Quelles que soient les explications fournies, nous souhaitons surtout, par le biais de ce travail, relativiser le lien entre mode de contractualisation et engagement. Ainsi, toute relation durable n'est pas révélatrice d'un engagement véritable à une institution ou à un prestataire de service. En outre, l'engagement peut prendre des formes diverses qui ne se manifestent pas toujours par le biais de la contractualisation.

Au-delà de cette critique, nous ne remettons pas en cause les autres hypothèses sur lesquels Garbarino et Johnson fondent leur travail. D'une part, le marché des institutions culturelles

nous semble être composé à la fois d'individus orientés « relation » et « transaction » (Johnson & Garbarino 1999). D'autre part, ces organisations pourront identifier deux groupes de clients qui différeront de façon significative dans leurs évaluations de la même institution : les spectateurs relationnels manifesteront certainement un plus fort niveau de satisfaction, de confiance et d'engagement et manifesteront des intentions positives supérieures aux spectateurs transactionnels.

Enfin, les résultats de cette étude exploratoire sont révélateurs de la complexité de la décision de contractualisation, qui va bien au-delà de l'affection qu'un visiteur peut porter à un musée, tel qu'Orsay : disponibilité du visiteur, proximité géographique mais aussi image conférée au musée et adéquation de cette image aux valeurs et à l'attitude recherchée par le visiteur semblent être autant de variables explicatives du choix de contractualisation. Or, ces trois variables ne peuvent pas être reliées à un engagement affectif et désintéressé. La décision de souscrire un abonnement est beaucoup plus complexe et est expliquée par plusieurs autres variables que l'orientation du spectateur.

III.2. Une fidélité véritable à une pratique culturelle et pas tant à une institution

La restitution de ces premiers résultats de l'étude menée auprès des abonnés et anciens abonnés du musée d'Orsay tend également à rappeler que l'abonnement ne garantit pas une relation exclusive entre un visiteur et une institution, en témoigne le fait qu'abonnés comme anciens abonnés au musée d'Orsay sont simultanément engagés avec différentes institutions, par le biais d'un abonnement.

Néanmoins, nous constatons une homogénéité dans le choix des institutions avec lesquels les visiteurs du musée contractualisent : elles proposent toutes une même pratique culturelle. En outre, nous constatons que les critiques formulées par les abonnés comme les anciens abonnés portent quasi-exclusivement sur les institutions, très peu sur les collections en elles-mêmes.

Ces deux faits nous invitent à soulever la question de l'abonnement comme reflet de l'engagement envers une pratique culturelle, au-delà d'un engagement envers une institution.

Cet engagement affectif – et non calculé - envers la pratique culturelle, et non l'institution, deviendrait d'autant plus fort que l'expertise du visiteur est importante. Certains actuels abonnés semblent témoigner d'une expertise relativement modérée envers les arts du 19^{ème} siècle. Néanmoins, ils semblent attachés à la notoriété et à l'image de la « marque » du musée, Orsay. Les abonnés plus experts et les non-abonnés experts sembleraient être moins sensibles à cette marque et, dès lors, moins engagés envers elle.

Les différentes hypothèses soulevées dans cette partie pourraient faire l'objet de plus amples investigations : ces études pourraient notamment permettre de souligner l'existence d'une spécificité de la fidélité dans les activités culturelles.

III.3. Prise en compte du cycle de vie de la relation pour analyser l'engagement véritable et la fidélité du visiteur

Enfin, un troisième résultat saillant de cette étude repose sur la mise en évidence de l'existence d'un cycle de vie dans la relation, d'une part, entre un visiteur et une institution et, d'autre part, entre un visiteur et une pratique culturelle.

Le cycle de vie de la relation entre le visiteur et l'institution semble relativement facile à cerner. Notre étude permet d'identifier trois variables qui peuvent influencer la naissance de la relation : la marque, la notoriété de l'institution mais aussi la qualité des services proposés et la qualité de l'exposition permanente, par exemple.

La vie de cette relation et de l'engagement entre le visiteur et l'institution semble dépendre de deux catégories de variables : tout d'abord, des variables indépendantes de l'institution – proximité géographique de l'institution avec le lieu de travail ou de vie du visiteur, métier du visiteur, etc. – ; ensuite des variables dans laquelle l'institution est plus impliquées, telles que la capacité à renouveler les services de base – les expositions - mais aussi périphériques – les visites guidées, la revue, les accès privilégiés... et ce, sans décevoir le spectateur. Cette déception répétée semble être un facteur de rupture de la relation.

En revanche, peu d'éléments de cette étude nous permettent de caractériser les variables qui influencent le cycle de vie de la relation entre le visiteur et une pratique culturelle. Tout au mieux, pouvons-nous émettre l'hypothèse selon laquelle le cycle de vie de la relation visiteur – institution s'inscrirait dans un cycle de vie de la relation entre un visiteur et une pratique culturelle. Il semble apparent que l'institution joue un rôle dans le maintien de cette relation visiteur – pratique culturelle, rôle qu'il conviendrait d'approfondir dans un travail futur.

Conclusion : Vers une critique des fondements des programmes de fidélisation dans les musées et activités culturelles

Cette communication a pour objectif de questionner le lien entre mode de contractualisation et engagement affectif, pris dans le sens de la fidélité véritable, des visiteurs de musées, à partir d'un exemple concret, celui du Musée d'Orsay à Paris. Notre analyse, fondée sur une seule situation empirique, et forcément contingente, a une vertu exploratoire. Néanmoins, elle tend à soulever trois pistes de recherche pour mieux comprendre l'attitude et le comportement de fidélité des visiteurs : tout d'abord, être abonné ne signifie pas forcément être engagé envers une institution : cet acte peut aussi être une manifestation, soit d'un comportement opportuniste, ou soit d'un engagement envers, non pas une institution, mais surtout d'une pratique culturelle. Ensuite, une meilleure appréhension de la notion d'engagement et de fidélité implique une analyse de la relation visiteur – institution dans le temps, en faisant référence à la notion de cycle de vie de la relation à une institution. Enfin, d'un point de vue managérial, ces hypothèses nous mènent à nous interroger sur le rôle du système d'abonnement au sein d'une institution culturelle.

Dans notre travail précédent, nous précisions que l'abonnement, en incitant le client à suivre l'institution dans la continuité pouvait être perçu comme un programme de fidélisation : dans la pratique, il ne semble pas toujours avoir ce rôle. Un système d'abonnement fondé sur des réductions tarifaires et une maximisation du rapport qualité/ prix ne constitue pas en soit un programme de fidélisation : il générera avant tout une stabilité – c'est-à-dire un engagement de continuité - chez la plupart des clients. En revanche, un système d'abonnement fondé sur des prestations annexes (rencontre avec des metteurs en scène, invitation aux vernissages, proposition de visites guidées ou de répétitions publiques), ou sur le conseil personnalisé du personnel en contact pourrait être perçu comme un véritable programme de fidélisation. Ce type d'abonnement facilitera la création d'une relation de confiance, c'est à dire d'un engagement affectif réel, en générant de la coopération et de la loyauté en plus de la stabilité chez le client. En pratique, comment les institutions choisissent-elles la formule

d'abonnement la plus adaptée ? Ce choix semble fondé sur les besoins de l'institution (en terme de clientèle) qui sont principalement liés à leurs choix artistiques.

Les institutions qui font le pari d'une programmation audacieuse, ou le choix d'un accompagnement et d'une « éducation » du client à sa politique artistique, auront sans doute tendance à faire de l'abonnement un véritable programme de fidélisation car, l'engagement de continuité n'est pas suffisant face au risque de déception, qui peut mener très rapidement à la rupture de la relation : pour conserver les clients, il est impératif de générer une loyauté et une coopération forte pour avoir une clientèle stable. Par opposition, si l'institution a fait le choix d'une programmation moins risquée, toutes les formes d'engagement peuvent être intéressantes : ainsi même si elle ne génère pas toujours une coopération et une loyauté élevée chez les clients, et donc une véritable fidélité, cette formule d'abonnement peut donner lieu à une stabilité forte de la relation - car les risques de déceptions sont modérés -. Dans ce contexte, l'abonnement reposera sur un calcul coût / bénéfice et des réductions tarifaires incitatrices qui permettent de retenir les clients dans la durée. L'abonnement n'est alors plus un véritable programme de fidélisation : il permet avant tout de « maximiser » le nombre de clients « stables » dans le temps.

Reste à s'interroger sur le choix le plus judicieux pour assurer une fréquentation régulière des spectateurs et des visiteurs d'une institution culturelle, dans un contexte où le marché de l'offre est important et où, a contrario, celui de la demande est petit et en faible croissance. Pour répondre à cette interrogation, il nous semble intéressant de poursuivre les investigations sur la fidélité des clients à une institution culturelle pour trouver une politique de fidélisation adaptée aux contraintes spécifiques de cette activité, en faisant notamment de l'abonnement un véritable programme de fidélisation générateur d'une clientèle stable, loyale et coopérative.

Bibliographie

Allan N. et John Meyer (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp.1-18

Auriacombe Brigitte, Isabelle Chalamon et Séverine Le Loarne (2004), "Quand on aime, on ne discute pas. Les manifestations de la fidélité dans le spectacle vivant", *Actes des IXèmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, Novembre, p. 2-27

Auriacombe Brigitte, Isabelle Chalamon et Séverine Le Loarne (2005), "You couldn't judge a book by it's cover: contractual relations, commitment and loyalty outcomes ", 8th International Conference on Arts and Cultural Management, Aimag 2005, Montréal, Juillet, pp. 1-14

Baumol William J. et William G. Bowen (1966), *Performing Arts – The Economic Dilemma*, The Twentieth Century Fund, New York.

Bendapudi Neeli et Leonard L. Berry (1997), "Customers' Motivations for Maintaining Relationship With Service Providers", *Journal of Retailing*, Vol. 73, N°1, pp. 15 - 37

Bové Liliana et Lester W. Johnson (2000), "A Customer-Service Worker Relationship Model", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, N°5, pp. 491

Collin-Lachaud Isabelle (2003), "Analyse dynamique de la relation satisfaction – fidélité : le cas des festivals de musique rock ", *Actes des 8^{ème} Journées de Marketing de Bourgogne*, Dijon, pp. 18-37

Currim, Imran S. Charles B. Weinberg et Dick R. Wittink (1981), "Design of subscription programs for a performing arts Series", *Journal of consumer Research*, Vol.8, pp. 67-75

Dwyer Robert Paul Schurr & Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, April , pp.11-27

Dick Alan S. et Basu Kunal (1994), "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 22, N°2, p.99- 113

Eiglier Pierre et Eric Langeard (1987), *Servuction, le marketing des services*, Collection Stratégie et management, McGraw-Hill, Paris.

Ennew, Christine.T. & Martin. R. Binks (1996), "The Impact of Service Quality and Service characteristics on Customer Retention: Small Businesses and their Banks in the UK", *British Journal of Management*, Vol.7, pp.219-230

Garbarino Ellen., Mark.S. Johnson (1999), "The different roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Consumer Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 63, April, pp. 70 – 87.

Gwinner Kevin B., Dwayne D. Gremler, Mary Jo Bitner (1998), "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective", *Academy of Marketing Science*, Vol. 26, N°2, p101-114

Jacques Girin (1989), □"L'opportunisme dans les recherches sur la gestion des organisations", *Communication à la journée 'la recherche-action en action et en question'*, AFCET Collège systémique, École Centrale de Paris.

Gustafsson Anderson Inger Roos et Bo Edvardsson (2004), "Customer clubs in a relationship perspective: a telecom case", *Managing Service Quality*, Vol. 14, N° 2/3, pp. 157-168

Harrison Paul et Robin Shaw (2004), "Consumer Satisfaction and Post-purchase Intentions: An Exploratory Study of Museum Visitors", *International Journal of Arts Management*. Vol. 6, N° 2, Winter, pp. 23-33

Johnson Mark S. et Ellen Garbarino (1999), "Customers of performing arts organisations: are subscribers different from nonsubscribers?", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol.6, N°1, pp. 61-77

Joule Robert V. et Jean L. Beauvois (1989), "Une théorie psychosociale: la théorie de l'engagement", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 4, N°1, pp. 79-90

Macneil Ian R. (1980), "The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations", Yale University Press, New Haven & London.

Morgan Robert et Hunt Shelby (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, N° 58, July, pp. 20-38

N'Goala Gilles (2003), "Proposition d'une conceptualisation et d'une mesure relationnelle de la fidélité", *Actes du XIXème Congrès International de l'AFM*, Tunis, pp. 510 – 531

Passebois Juliette (2005), "Comment la fidélité des visiteurs de musées d'art se construit-elle? Une proposition de modélisation", 8th International Conference on Arts and Cultural Management, Aimac 2005, Montréal, Juillet, pp. 1-20

Petr Christine (2005), "The Non Subscribers of a National Stage: Why they Refuse the Season Ticket", 8th International Conference on Arts and Cultural Management, Aimac 2005, Montréal, Juillet, pp. 1-14

Reichheld Frederick F. et Earl W. Sasser, (1990), "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, Vol.68, pp. 105-111

Rentschler Ruth Jennifer Radbourne Rodney Carr et John Rickard (2002), "Relationship Marketing, audience Retention and Performing Arts Organisation Viability", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol.7, N° 2, pp. 161-171

Richards Trevor (1998), "Buying Loyalty versus Building Commitment", *Marketing and Research Today*, Vol. 26, N°1, pp. 43-51

Ryans Adrian B & Charles B. Weinberg (1978), "Consumer Dynamics in Non-profit Organisations", *Journal of Consumer Research*, Vol. 5, pp. 89-95

Sheth Jagdish and Atul Parvatiyar (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N°4, pp. 255-271