

François H. Courvoisier, Dr. ès sciences économiques

Professeur HES

francois.courvoisier@he-arc.ch

Fabienne-A. Courvoisier, Lic. ès sciences économiques

Adjointe scientifique

fabienne.courvosier@he-arc.ch

Stéphanie Jungen, Economiste d'entreprise HES

Adjointe scientifique

stephanie.jungen@he-arc.ch

Haute école de gestion Arc

50, rue de Sainte-Hélène

CH-2009 Neuchâtel

Suisse

Tél. +41 32 930 20 20

Fax +41 32 932 20 21

www.heg-arc.ch

Les musées d'entreprises horlogères : conservation du patrimoine ou instrument de marketing ?

Résumé

Par une revue de la littérature sur les musées d'entreprises et des entretiens en face-à-face avec des conservateurs de musées horlogers, le présent papier met en évidence l'ouverture de musées d'entreprises horlogères à la fois dans un but de conservation de leur patrimoine, de légitimation de leur nom dans l'histoire, ainsi que de promotion de leur marque, voire de leur région.

Mots clés : musée d'entreprise, musée horloger, patrimoine, communication.

Summary

Through a literature review as well as face-to-face interviews with curators of watch museums, this paper emphasizes that watch-making companies open their own museum for a triple purpose: heritage conservation, legitimization of their name in history, promotion of their brand and region.

Key words: corporate museum, watch museum, heritage, communication.

1. Objectif et intérêt de la recherche

1.1. Arrière plan et question de recherche

En Suisse, on observe ces dernières années une augmentation du nombre d'entreprises horlogères informant, dans la presse régionale ou spécialisée, de l'ouverture d'une galerie ou d'un musée d'entreprise. Aucune statistique n'existe à ce propos, étant donné que ces musées ne couvrent la plupart du temps pas les quatre missions de l'ICOM (International Council of Museums) : la conservation, la recherche, la formation et le divertissement¹.

Rappelons ici qu'un « ... musée est une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public et qui fait des recherches concernant les

¹ Statuts de l'ICOM, art. 2, alinéa b

témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là; les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d'études, d'éducation et de délectation » (ICOM, 2001).

Cependant, les musées d'entreprise ne font la plupart du temps pas de recherche et ils ne sont pas ouverts au grand public. De plus, ce ne sont pas des organisations à but non lucratif, sauf si l'entreprise les a constitués juridiquement en fondation ou en association. Pour les recenser, on en est réduit à pratiquer une « veille média » ou à contacter individuellement les quelques 600 entreprises horlogères membres de la FHS (Fédération horlogère suisse), ainsi que les non-membres.

En Suisse, le secteur de l'horlogerie a exporté en 2007 des montres pour une valeur ex-usine de plus de CHF 16 milliards (soit près de € 10 milliards), en progression de 16.2% par rapport à 2006² ce qui en fait le troisième secteur d'exportation de Suisse après les machines-outils et la chimie. Dans ce secteur, une tendance assez nette se dégage quant à la création de nouveaux musées d'entreprises et au développement de collections existantes. C'est sur les raisons de ces créations et développements que portera notre recherche exploratoire après une revue de la littérature existante. Notre question de recherche *a priori* consiste à savoir si les entreprises ouvrent des musées simplement pour mieux conserver leur patrimoine que dans des archives, ou si elles les utilisent dans leur stratégie de communication marketing pour valoriser leurs marques.

1.2. Méthodologie

Cette recherche exploratoire se base sur une double méthodologie de recherche bibliographique et d'entretiens dans le terrain. En premier lieu, nous avons cherché des articles dans des publications grand public (magazines et journaux) ainsi que dans des publications scientifiques traitant de musées d'entreprises, principalement en Suisse, en France et dans les pays anglo-saxons. Ensuite, nous avons affiné notre recherche bibliographique en la concentrant plus spécifiquement sur les musées d'entreprises horlogères, puis nous sommes approchés de conservateurs de musées d'entreprises horlogères, publics et privés, afin de les interroger, au moyen d'un guide d'entretien semi

² Source : Fédération horlogère suisse : www.fhs.ch (consultée le 5 sept. 2008)

directif sur leurs motivations et leurs visions en la matière. L'échantillon de conservateurs et spécialistes rencontrés est de pure convenance, et sera encore notablement étoffé.

2. Revue de la littérature

Une première recherche sur le moteur Google, avec la combinaison de mots « musée(s) d'entreprise(s) », ainsi que « corporate museum(s) » nous a donné moins de 20'000 occurrences (consultation du 27 août 2008), ce qui est nous semble peu par rapport aux milliards de pages indexées par ce moteur de recherche. Toutes ces références ne sont naturellement pas pertinentes. A titre indicatif, les sociétés dont les pages arrivent dans les 20 premières références sont : Le Musée de la Poste (France), Ardelaine (France), La Mie Câline (France), Movado (USA), Mitsubishi Motors (Japon), Intel (USA), Shiseido (Japon), le Musée des Arts et Métiers (France), le Musée du béret (France) et le Musée de la moutarde Amora (France). Certains liens renvoient à des musées physiques, d'autres à des musées virtuels.

Nous nous sommes ensuite attelés à rechercher de la littérature scientifique, notamment au travers des sources de l'OCIM (Office de Coopération et d'Information Muséographiques), de la SMQ (Société des Musées Québécois), de l'ICOM (International Council Of Museums), de l'AGCCPF (Association générale des Conservateurs des Collections Publiques de France) et de la FEMS (Fédération des Ecomusées et des Musées de Société).

Autour du concept de musée d'entreprise (ou musée de société), nous avons constaté que les travaux académiques ne sont pas nombreux et qu'il y a un champ de recherche très intéressant à explorer. Spécifiquement, sur les musées d'entreprises horlogères, il n'y a à notre connaissance pas encore de publications académiques.

2.1 La muséologie

Pour bien cadrer le sujet de notre recherche, nous allons faire ici une brève synthèse des fondamentaux de la muséologie, car le musée est un objet complexe, multiforme et multifonctionnel. Dès 1980 environ, on note un engouement extraordinaire du public pour de nouvelles constructions et rénovations, d'où une réflexion et une étude du phénomène, qui s'appelle muséologie (Gob et Drouguet, 2003). Cette science des musées est jeune : jusque

dans les années 1950 environ, le terme est utilisé pour désigner la présentation des œuvres et la muséologie s'est préoccupée des questions liées à la conservation des objets et des œuvres d'art et à l'architecture des musées. Dès 1960, on assiste à un développement de la communication et une perception nouvelle du musée, considéré dès lors comme un média, dont on définit le langage et les spécificités. Entre 1970 et 1980, on constate un renouvellement et approfondissement de la réflexion muséologique, mouvement qualifié de « nouvelle muséologie », inspirée du célèbre muséologue Georges Henri Rivière (1897-1985). Actuellement la muséologie se situe à l'intersection de différentes disciplines des sciences humaines, que ce soit la sociologie, la pédagogie, la communication, voire encore même l'histoire et le marketing, par le développement de la relation entre le musée et ses différents publics.

La muséologie, selon Rivière en 1981 (cité par Gob et Drouguet, 2003), est une science appliquée : la science des musées. Elle en étudie l'histoire et le rôle dans la société, les formes spécifiques de recherche et de conservation physique de présentation, d'animation et de diffusion, d'organisation et de fonctionnement, d'architecture neuve ou « muséalisée », les sites reçus ou choisis, la typologie et la déontologie.

La muséographie est une activité intellectuelle tournée vers l'application pratique, celle qui consiste à définir ou à décrire et analyser la conception d'une exposition (permanente ou temporaire), sa structure et son fonctionnement. La scénographie regroupe les aspects proprement formels et matériels de l'exposition : cimaises, couleurs, vitrines, éclairage, sons, etc. Elle contribue à accroître l'attention et l'intérêt du visiteur et participe à la compréhension de l'exposition.

Lorsque l'on conçoit ou rénove un musée, on lui donne une identité, on définit son concept et on le rend sensible aux yeux du visiteur. La conception muséographique est en principe déterminée par les collections, mais parfois le bâtiment constitue une contrainte, par exemple un monument historique « intouchable » ou peu extensible dans un quartier urbain, ou alors une opportunité entièrement nouvelle avec enveloppe muséale *ad hoc* comme le Laténium (musée d'archéologie de Neuchâtel) ou le musée Guggenheim de Bilbao.

Pour Gob et Drouguet (2003), la conceptualisation d'un musée prend en compte plusieurs facteurs contextuels. Premièrement, le contexte socio-culturel local ou régional : le musée

peut chercher à se positionner en accord avec ce contexte tel que le milieu rural ou industriel, une ville universitaire, une région touristique, etc. Par exemple, le Louvre à Paris, ou l'Ecomusée du Fier Monde à Montréal sont indissociables de la cité. Au contraire, le musée peut se positionner en rupture de ce contexte, comme le Musée d'art contemporain de Saint-Etienne ou encore le Centre Pompidou à Paris. Ce contexte est impossible à ignorer. Deuxièmement, le contexte muséal : y a-t-il d'autres musées proches et si oui pourquoi ? Le public le sait-il, le comprend-il ? Y a-t-il complémentarité culturelle ou tarifaire, par exemple un système de rabais ou un « passeport musées » ? Troisièmement, les ressources matérielles, notamment financières, qui limitent les moyens d'actions pour la conception du musée, de ses expositions et ensuite pour son exploitation. Quatrièmement, les collections, qui sont souvent source de projet de musées, ou de renouvellement d'expositions permanentes ou temporaires. Finalement, le public-cible, c'est-à-dire les personnes et groupes auxquels le discours muséal s'adresse prioritairement.

L'exposition est une présentation publique d'œuvres d'art et, par extension, de documents, d'objets se rapportant à un thème, c'est le moyen par excellence de valorisation du musée, l'instrument de son langage particulier. Jean Davallon définit l'exposition « comme un dispositif résultant d'un agencement de choses (expôts) dans un espace avec l'intention (constitutive) de rendre celles-ci accessibles à des sujets sociaux. L'exposition ne peut donc jamais se réduire, uniquement et directement, à un simple dispositif instrumental mettant en relation le visiteur avec les choses exposées » (Gob et Droughet, 2003 : 78). On appelle expôt tout ce qui est ou peut être exposé, c'est-à-dire des objets de natures diverses, comme des œuvres, des objets authentiques, des maquettes, des reproductions, des photographies, des textes, des dessins ou des images animées.

Le langage de l'exposition est l'association d'éléments verbaux et d'éléments non-verbaux, visuels, auditifs, olfactifs, voire gustatifs ou sonores. C'est l'agencement et la combinaison de ces éléments qui est porteur de sens et dont le visiteur doit apprendre les clés pour décoder l'exposition. Pour faciliter la médiation entre muséographie et visiteurs, la tendance est aux musées participatifs. Dans cette catégorie se situe l'écomusée, miroir où une population se regarde, pour s'y reconnaître, où elle cherche l'explication du territoire auquel elle est attachée, jointe à celle des populations qui l'ont précédée, dans la continuité ou la discontinuité de l'histoire. Son rôle est aussi de recueillir les témoignages écrits lorsqu'ils

existent (journaux et notes personnelles), de les publier et d'interviewer ceux qui se rappellent, constituant ainsi la mémoire collective d'une population.

Les nouvelles technologies (NT), souvent multimédias et interactives, ont fait leur apparition dans les musées : les premières bornes interactives ont été implantées aux USA et au Canada dès la fin des années 1980 et les sites internet des musées se multiplient depuis le début des années 1990. Ces NT sont à la mode et font partie des projets de création ou de rénovation de musées. Elles coûtent beaucoup plus cher que les moyens de communication traditionnels, mais, selon Paolo Galluzzi, directeur de l'Institut de l'Histoire des Science de Florence, « elles accroissent énormément la puissance de la représentation et de la contextualisation des œuvres exposées » (Gob et Droughet, 2003 : 109). Pour Gabriele Sand, directeur du Département Education et Communication du *Sprengel Museum* de Hanovre, « l'investissement technologique n'a-t-il pas relégué au second plan le souci des structures et des contenus qui pouvaient justement profiter de l'avènement des nouveaux médias ? Le problème n'est donc pas de savoir combien d'outils informatiques un musée doit utiliser, et lesquels, mais comment il peut en exploiter les possibilités. » (Gob et Droughet, 2003 : 109). Le multimédia devient indispensable pour présenter certains types de documents et certaines thématiques.

2.2 Les musées d'entreprise

Rivière définit les musées d'entreprise ou musées de société « ... comme un miroir où la population (ici un collectif de travail) se regarde pour s'y reconnaître, où elle cherche l'explication du territoire (ici le milieu du travail) où elle est attachée ; jointe à celle des populations qui l'ont précédé dans la continuité ou la discontinuité des générations. Un miroir que cette population tend à ses hôtes pour s'en faire mieux comprendre, dans le respect de son travail, de ses comportements, de son intimité » Rasse (1995 : 72). Rivière est d'ailleurs le célèbre muséologue qui, au début des années 1950, a lancé l'idée de « l'écomusée » expérimentée dès 1968 dans les parcs naturels régionaux, puis au Creusot dès 1971. Depuis, l'écomusée est devenu un phénomène culturel d'ampleur nationale (FEMS, 2008).

Par ailleurs, Rasse (1995 : 75) souligne que, pour les professionnels du métier ou de l'activité présentée dans le musée d'entreprise, « le musée est le lieu de la mémoire, il rappelle de quoi

chaque entreprise est l'héritière ». Il mentionne également que les musées d'entreprises consistent en « un appel à la culture commune, évoquée dans ses aspects les meilleurs », ce qui conduit à donner une image réductrice de l'histoire (Rasse, 1995 : 78).

Meysonnat-Courtois (1994 : 13) définit le musée d'entreprise comme le lieu où « l'entreprise se prend elle-même comme objet d'étude, s'exposant à des publics internes et externes ». Concept antinomique au départ, car le musée est voué à la conservation des objets du passé, alors que l'entreprise fabrique et vend, le musée d'entreprise peut toutefois être considéré comme une industrie culturelle proposant des services périphériques, développant des stratégies communicationnelles, à l'intention de publics identifiés, en concurrence ou complémentarité avec d'autres institutions culturelles. Pour l'auteure, rares sont les entreprises qui recourent au terme de musée, synonyme pour beaucoup de passé, de poussière, de mort, etc. Il s'agit plutôt d'entreprises qui reposent sur une forte tradition et qui développent à partir de celle-ci leur image de marque.

Pour Lehman et Byrom (2007), les musées d'entreprises se situent à la jonction entre le domaine marchand, lucratif et mouvant, et celui plus traditionnel et culturel du musée public. Ils les définissent comme des musées gérant des collections qui dépendent d'entreprises lucratives.

2.3 Fonctions et formes d'un musée d'entreprise

Le musée d'entreprise peut être décrit pour le public comme un lieu d'accueil, conçu pour permettre au visiteur de passage de découvrir l'entreprise. Il met en évidence les origines de la société, retrace l'histoire des fabrications et des mutations socio-économiques, présente les réalisations les plus marquantes et la tradition des savoirs ainsi que des savoir-faire. Un musée d'entreprise permet également à la société de se démarquer de la concurrence en justifiant que son image de marque est très souvent liée à son passé et à son enracinement dans un terroir (Rasse, 1995), ce qui crédibilise son ancrage dans la tradition.

D'autre part, les musées d'entreprises sont également des lieux de médiation, où les employés peuvent redécouvrir l'histoire de leur société et les nouveaux employés simplement la découvrir. Celle-ci a forgé la culture d'entreprise et son image de marque, et continue même

encore à les nourrir. Les espaces muséographiques liés à l'entreprise revêtent une importance symbolique au sein même de celle-ci et peuvent prendre diverses formes : une simple vitrine dans le hall d'accueil de la société, une exposition sommaire d'objets ou de documents, des projets coûteux et de large envergure fonctionnant comme un musée classique, initiative de collectivités locales, etc. (Rasse, 1995 ; Meysonnat-Courtois, 1994).

Il est possible de dresser une typologie des lieux culturels créés par les entreprises, englobant notamment la notion de musées d'entreprise (Meysonnat-Courtois 1994 : 15). Premièrement, les espaces de communication qui permettent de créer des événements valorisants en recourant à des expositions temporaires ou des événements clients. On peut inclure les *showrooms* dans cette catégorie. Deuxièmement, les fondations qui répondent à une définition juridique précise, par exemple pour préserver un site ou encourager des créateurs. Troisièmement, les fondations qui « stockent » la mémoire des entreprises, sans forcément les rendre accessibles au public. Quatrièmement, les musées-galeries qui consistent en une collection permanente et en un espace de communication accessible au grand public, ou à des publics choisis comme les écoles, les clients, etc. Et finalement, la catégorie la plus aboutie des musées d'entreprise qui couvrent une grande diversité de taille, de natures des collections, de statut, de domaine d'activité et de type d'organisation. Le secteur agro-alimentaire est majoritairement représenté dans cette catégorie. Et, parmi les musées d'entreprises les plus connus, on trouve le domaine du luxe, comme les parfums ou les montres.

Cependant, les musées d'entreprise peuvent être considérés comme précaires, pouvant être soumis aux restructurations industrielles des entreprises ou déplacés, voire fermés. L'archivage et la recherche sont souvent délaissés au seul profit de l'exposition de collections. Même si la passion est souvent à l'origine d'un musée d'entreprise, son développement ultérieur dans l'entreprise et la fonction qui lui est attribuée est étroitement dépendante des besoins et objectifs de l'entreprise. L'objet n'est souvent exposé que pour sa valeur esthétique : le discours se situe dans les commentaires des guides qui assurent les visites, s'il y en a. Les raisons de la création de musées d'entreprises sont souvent internes : affirmer une identité, rassembler des groupes hétérogènes en une communauté de travail, retrouver fierté en un savoir-faire (Meysonnat-Courtois, 1994).

Dès lors, cette auteure identifie plusieurs cas de figure pour les concepteurs de musées d'entreprises (Meysonnat-Courtois, 1994 : 15). Premièrement, aucune contradiction n'est

perçue entre l'entreprise et le musée : l'exposition est mise en place en se posant uniquement des questions d'ordre muséographique. Deuxièmement, l'entreprise « tue » le musée, ce qui est le cas fréquent d'une collection détournée à des fins publicitaires, par exemple, les entreprises horlogères qui constituent des expositions itinérantes lors des Grands Prix de Formule 1. Troisièmement, le musée « tue » l'entreprise. C'est un cas extrême, mais l'exemple-type est celui de collection automobile des frères Schlumpf, dont la passion leur a fait mettre plus d'efforts et de ressources dans leur musée que dans leur entreprise, tombée ensuite en faillite. Finalement, le musée d'entreprise a une existence réelle, une valeur intrinsèque. Citons ici l'Alimentarium, fondé à Vevey par la Société Nestlé, ou le Musée horloger de la manufacture Patek Philippe, à Genève.

Il arrive que l'exposition d'une collection d'entreprise soit privilégiée au détriment de l'archivage : on ne montre que les beaux produits qui ont assuré la réussite de l'entreprise, en omettant les échecs commerciaux ou les essais et prototypes. Dans d'autres cas, le musée peut être un soutien logistique à la vente et constituer un canal de distribution efficace.

Rigby (2008) mentionne différentes raisons pour lesquelles une société souhaite développer son propre musée : démontrer qu'elle fait partie de l'histoire, qu'elle est pionnière dans le développement de son industrie ; raconter une « belle histoire » ; valoriser une marque « bien-aimée » ; l'utiliser comme un outil de promotion des ventes. D'après l'auteur, les entreprises américaines, ouvrant des musées gratuits pour le public, sont plus friandes de ce concept que les entreprises européennes qui ont plutôt tendance à faire payer une entrée.

Lehman et Byrom (2007) rappellent que les musées d'entreprises ne présentent pas exclusivement des objets liés à l'entreprise en elle-même, mais exposent des collections liées au produit, des aspects de la mémoire de la firme et des éléments relatifs plus largement au secteur industriel auquel elle appartient. Ils ont généralement pour vocation d'être une véritable destination touristique (BMW, Mercedes-Benz, Porsche), mettant en œuvre technologie interactive et divertissement (Coca-Cola) pour promouvoir leur marque (McKay, 2007).

De La Broise (1998) observe une distinction entre des musées d'entreprises à caractère technologique qui s'apparentent à des centres de culture scientifique, technique et industrielle et des musées d'entreprises à dimension entrepreneuriale, c'est-à-dire centrés sur l'enseigne

industrielle, l'histoire de l'entreprise, le parcours économique, les produits et services. Il cite comme exemples, dans le premier cas, le Musée national des télécommunications et Electropolis et, dans le second, le musée Amora à Dijon et l'Alimentarium à Vevey. Pour cette dernière institution, il met en exergue le « continuum cohérent et riche d'informations entre l'entreprise (sa production, son appareil, ses marchés) et les champs scientifiques dont elle relève » (De La Broise, 1998 : 67). Ainsi, les différentes parties de l'exposition, en plus de parler de l'entreprise, renvoient également à la biologie, la physiologie et la nutrition, la technique, la sociologie, l'histoire des techniques et l'ethnologie.

2.4 La visite d'entreprise

La visite d'entreprise présuppose une ouverture à un ou plusieurs types de publics, mais n'implique pas nécessairement l'existence d'un musée d'entreprise, sous une forme plus ou moins élaborée. Par son ancienneté, son site, ses bâtiments, son équipement ou son savoir-faire ancestral, l'entreprise peut elle-même représenter une forme vivante d'écomusée : nous pensons ici à des entreprises viticoles opérant dans de vieux châteaux ou manoirs, par exemple, en Suisse, le Prieuré de Môtiers, qui abrite la Maison de vins mousseux Mauler & Cie SA depuis 1829. Les caves de la Ville de Porto, classées au patrimoine de l'UNESCO, ou celles de Reims, taillées dans la roche, sont également dans ce cas.

Deux principales formes d'accueil et d'exhibitions au public sont à relever : premièrement, la visite de site en activité qui prend « un caractère de découverte qui nécessite la monstration du vraisemblable, sinon du vrai » (De La Broise, 1998 : 136) et la journée portes ouvertes qui revêt un caractère événementiel, visant à présenter l'entreprise dans son secteur d'activité et à la rapprocher de son environnement immédiat. Elle peut être ponctuelle, périodique, commémorative ou inaugurale, voire de crise, de manière préventive ou curative.

Ksouri, Marcon & Prioulh (2000) intègrent la visite d'entreprise dans la filière du tourisme de découverte économique. Cette filière comporte en effet trois pôles. En premier lieu, la visite d'entreprises en activité ne porte pas uniquement sur des activités industrielles mais également sur des administrations, des entreprises commerciales, artisanales ou de services, des exploitations agricoles, etc. On y trouve ainsi des sites qui s'ouvrent au tourisme sans modifier leur appareil de production, les sites ayant doublé l'appareil de production d'un

dispositif d'accueil spécifique, considérant la visite comme un outil commercial. En deuxième lieu, le tourisme scientifique englobe des sites, des productions et des savoir-faire faisant partie de l'histoire industrielle nationale ou locale (musées, écomusées et sites d'interprétation du patrimoine). Finalement, le tourisme de patrimoine industriel comprend les musées, les cités et parcs à thème scientifiques, les centres de culture scientifique, etc.

Morice (2006) et Pierre (2005) dressent une liste des motivations de l'ouverture par une entreprise de ses portes au public. Premièrement, la visite d'entreprise est un outil de communication et de marketing au travers de la présentation d'un savoir-faire. Deuxièmement, elle génère une possibilité de développement d'une démarche commerciale pour augmenter ses ventes, surtout s'il existe un magasin de vente de produits à l'issue de la visite. Troisièmement, c'est une occasion de valoriser le travail des employés et d'assurer la promotion des métiers auprès des jeunes ou des demandeurs d'emploi. Quatrièmement, la visite d'entreprise offre une opportunité pour favoriser la cohésion sociale, en créant un lien entre les employés. Cinquièmement, elle permet un accès au grand public, d'une manière exceptionnelle et sur une période déterminée, au cœur de l'entreprise. Et finalement, la visite d'entreprise valorise les forces et les traditions économiques et sociales d'une région, d'une manière dynamique et non passéiste.

Pour le territoire et les acteurs institutionnels, la visite d'entreprise est le moyen de promouvoir l'économie régionale au travers d'un savoir-faire industriel et technique, voire de construire ou modifier son image. Roche (2006) assimile la visite d'entreprise à une communication externe de qualité. Les entreprises ouvrant leurs portes aux visiteurs le font en premier lieu dans le but de présenter leur métier, par plaisir et fierté. Elles souhaitent en deuxième lieu donner une image positive au public afin de créer des liens plus étroits avec différents partenaires (clients, fournisseurs, investisseurs, etc.). Enfin, une troisième motivation consiste à recruter des salariés potentiels.

Rivard (2006) encourage les visites d'entreprises permettant de construire une expérience de visite. Cette dernière est fondée sur la communication d'un contenu étoffé, tonique, stimulant, suscitant la réflexion. Il distingue trois éléments communicants qui doivent s'accorder et coopérer ensemble au succès de la visite. D'abord l'esprit de lieu, composante immatérielle et émotive. Deuxièmement l'objet de connaissance, jouant sur le cognitif (*educational entertainment*) et en dernier lieu la matière à réflexion, qui faire réfléchir les visiteurs.

Pierre (2005) schématise l'évolution du secteur du tourisme de découverte économique en deux phases successives. Tout d'abord une phase de clarification qui passe du tourisme industriel, scientifique et technique au tourisme de découverte économique. Alors que le premier est flou, le second est composé de trois composantes : le tourisme d'entreprises (mise en tourisme des sites en activité), le tourisme de patrimoine industriel (mise en tourisme de sites de production qui ne sont plus en activité), le tourisme scientifique (musées, centres de culture, parcs, patrimoine, centres de recherche, événements, tous à caractère scientifique). Ensuite, la phase d'élargissement qui consiste en une visite d'entreprise au-delà des enjeux touristiques, potentiels pour le territoire et les entreprises en termes de marketing territorial, d'emploi, de développement culturel.

Cet auteur mentionne que « les secteurs de l'agroalimentaire, de l'artisanat et des entreprises liées à la thématique environnementale constituent des filières captives de la visite d'entreprises en raison des enjeux directs de commercialisation (assurer un système de vente directe) et de communication (démontrer l'absence de nuisance de l'entreprise, par exemple) » (Pierre 2005 : 21). La visite d'entreprise peut véritablement constituer un produit touristique, par exemple intégrée dans un circuit de découverte des produits du terroir comprenant l'insertion de visites d'entreprises significatives d'un terroir qui répond véritablement à une attente des visiteurs : nous pensons ici aux distilleries de la Speyside Valley, en Ecosse. De plus, cette filière s'inscrit dans une approche alternative et participative du tourisme : découvrir une région de l'intérieur, être en relation avec ses habitants, mettre au premier plan les composantes de l'identité des territoires.

S'appuyant sur un musée d'entreprise ou seulement sur une visite d'entreprise en activité, les différentes formes de patrimoine recensées par De La Broise (1998) sont les suivantes : le patrimoine technique, le patrimoine historique, le patrimoine esthétique et artistique, le patrimoine social.

Au travers de la visite d'entreprise et/ou du musée d'entreprise, Ksouri, Marcon & Priouh (2000) structurent l'offre de découverte économique en trois composantes. En premier lieu, les services de base, prestations indispensables pour répondre à la demande générique des visiteurs, comme le service d'accueil, les visites guidées, les supports à la visite, la scénographie, etc. En deuxième lieu, les services annexes, prestations qui étoffent et

valorisent la visite : le magasin de vente, les musées ou espaces culturels, la salle de projection, etc. Finalement, les services périphériques, prestations complétant l'offre et proposant de véritables pôles d'attraction touristique : les prestations touristiques (transport, hébergement, restauration, produits touristiques), les autres centres d'intérêt, les prestations ludiques (loisirs et détente hors entreprise, activités proposées en lien avec la visite), le shopping, des expositions, des concerts, etc.

Ces auteurs présentent un panorama de l'offre de découverte économique proposée par les offices de tourisme européens. Pour la Suisse, ils mettent en évidence la volonté de l'axer sur son savoir-faire en matière d'horlogerie. Un dépliant « La Route de l'Horlogerie » met d'ailleurs en valeur 22 musées et manufactures situés dans l'Arc jurassien (Ksouri, Marcon & Priouh, 2000 : 69).

2.5 Des musées d'entreprise aux musées d'entreprises horlogères

Pour la France, et ceci s'applique également à la Suisse, le paysage des musées d'entreprises s'avère extrêmement hétérogène, correspondant à la diversité des sociétés fondatrices (Meysonnat-Courtois, 1994). Notre propos n'est pas de recenser et de classer les musées d'entreprises, mais de comprendre pourquoi on assiste à une valorisation croissante du patrimoine industriel.

En Inde, Granito (2007) relève que des entreprises locales, conscientes de leur rôle à construire l'histoire et poussées par un taux de croissance annuel de près de 10%, ont mis en place une démarche d'archivage de vieux dossiers, discours, éléments biographiques et de photographies ainsi que d'entretiens avec d'anciens et d'actuels collaborateurs. Certaines entreprises exposent ces archives dans des musées créés à cet effet. D'autres les gardent stockées, attendant de les ressortir au moment opportun. Il existe donc une volonté de conserver des preuves attestant du « miracle économique indien » et de pouvoir disposer de documents pouvant se révéler important d'un point de vue managérial.

Dans nos pays occidentaux, en France comme en Suisse, la tradition industrielle est naturellement beaucoup plus ancienne et de nombreuses entreprises disposent déjà de

collections d'objets et de documents, plus ou moins mis en valeur. En annexe 1, on trouvera la liste des musées horlogers et autres galeries d'exposition que nous avons identifiés en 2008.

De plus en plus de manufactures horlogères créent des espaces consacrés à leur patrimoine, de la galerie confidentielle du type *showroom* jusqu'au véritable musée (Prothery, 2008). Leur but est de présenter leurs collections privées, souvent riches, de raconter l'histoire de leur marque, voire de se distinguer au moyen de leur histoire sur un marché très concurrentiel.

Debraine (2008) identifie un nombre croissant de musées privés en Suisse, plutôt romande, qui présentent des histoires de l'horlogerie. Cet état de fait fournit un argument aux politiciens soucieux de faire économiser quelques millions de francs à leurs contribuables en déléguant au secteur privé la mission de représenter le patrimoine horloger. Même si de nombreuses marques disposent de leur propre musée, elles ne se limitent pas à aborder uniquement leur histoire, mais retracent également celle de l'horlogerie en général, voire du temps. Citant Dominique Fléchon, responsable des expositions et des contenus éditoriaux au sein de la Fondation de la Haute Horlogerie, on peut même dire que « le Web se substitue de plus en plus à l'ancien modèle culturel des musées ». Fléchon précise même que « les musées horlogers privés sont avant tout des outils de marketing. L'histoire horlogère y est parfois tronquée, partielle, partielle. En les parcourant, le visiteur a l'impression que chaque manufacture a inventé la montre la plus plate, la plus petite, la plus complexe du mode. C'est une vraie limite ». Cette multiplication d'espaces horlogers privés suit une logique entrepreneuriale basée sur l'atout identitaire et commercial que constitue l'histoire d'une manufacture. « Montrer son propre passé, c'est donner une dimension, un sens, une profondeur historique supplémentaire à ses créations du moment ». Pour Ludwig Oechslin, directeur du Musée international de l'horlogerie à La Chaux-de-Fonds, les musées privés sont « plutôt une complémentarité nécessaire et souhaitable avec des musées comme les nôtres » (Debraine, 2007).

Debraine (2008) resitue les musées horlogers publics comme ayant « des responsabilités et des compétences scientifiques précises ». Leur mission consiste à « conserver, restaurer, sauver, inventorier, mettre sur pied des expositions et des colloques de spécialistes, de publier leurs recherches, d'organiser des concours, de créer du matériel pédagogique pour les enfants ».

Le foisonnement de musées horlogers, propres à de grandes marques, peut être expliqué par une volonté de prouver sa valeur en exposant ses archives (Nardin, 2007). Le fait d'attester que l'entreprise est ancrée dans l'histoire en présentant innovations spectaculaires, savoir-faire reconnu et en exhibant une date d'un passé lointain ne suffit plus. La démarche a été entreprise en 1980 déjà par Omega. Girard-Perregaux s'y met en 1991. Responsable de la collection, Willy Schweizer précise qu' « à l'époque, la démarche était plutôt inusitée. Entretemps, les choses ont changé ». En 1992, c'est au tour de Longines, suivi en 2003 par Patek Philip, en 2005 par Audemars-Piguet et en 2007 par TAG Heuer. Plusieurs autres firmes horlogères disposent d'un espace consacré à leur histoire, fusionnant boutique et espace historique (Breguet à Paris, Vacheron Constantin à Genève). Lieu de mémoire, œuvre philanthropique, preuve de la qualité du savoir-faire des artisans sont autant de raisons justifiant la mise en place de tels espaces d'expositions. D'autres ont choisi de mélanger histoire et commerce en créant des « muséo-boutiques » où les pièces de collection et objets liés à leur activité côtoient des modèles destinés à la vente (IWC à Schaffhausen : plus de 10'000 visiteurs en 2006, Breguet, Vacheron Constantin). De plus, il n'est pas rare que ces espaces d'expositions prennent place dans des lieux étroitement liés à la marque, comme par exemple les ateliers (IWC, Vacheron Constantin, Jaeger-Le Coultre), permettant ainsi aux visiteurs de pénétrer physiquement dans l'univers de la marque pour renforcer ses perceptions.

Interrogée à ce propos, Cécile Aguilhaume, conservatrice du Musée horloger du Locle (Château des Monts), rappelle que « gérer un patrimoine est un travail de professionnel ». Nicolas Babey, professeur à la Haute école de gestion Arc, ajoute que « l'horlogerie serait bien inspirée de faire appel à des muséographes, des scénaristes, voire des metteurs en scène capables de traduire le plus fidèlement le monde de la marque (Nardin, 2007).

Pour Babey, « un musée prouve l'authenticité d'une marque comme il donne l'opportunité de faire exister l'univers qui lui est propre. » Il pense qu'« aujourd'hui, le rôle des musées est de livrer un spectacle déclencheur d'émotions. Ces derniers doivent immerger concrètement le visiteur dans l'environnement de la marque. Et pour créer un tel spectacle, il faut faire preuve d'une réelle capacité à raconter une histoire. » (Nardin, 2007). L'ancienneté de la marque n'est pas une condition nécessaire pour se différencier de la concurrence et ouvrir son espace d'exposition.

2.6 Les journées du patrimoine horloger

Organisée par le bureau de la candidature de La Chaux-de-Fonds et du Locle au Patrimoine mondial de l'UNESCO, la première édition de ces journées, assimilées à des portes ouvertes au niveau de deux villes, s'est déroulée le 3 novembre 2007 au Locle et à La Chaux-de-Fonds. Les visiteurs ont pu découvrir la richesse industrielle et urbaine du patrimoine horloger : non seulement des entreprises mais également des trésors architecturaux, soit plus de trente événements, qui témoignent d'un long passé horloger (Tisser, 2007). Le programme comprenait 26 partenaires, dont 9 institutionnels (publics) et 17 privés. La fréquentation sur cette unique journée a représenté 3'040 visites, dont plus de 1'800 dans les entreprises privées qui avaient ouvert leurs portes pour l'occasion. La plupart de ces visites, ouvertes au grand public, nécessitaient une inscription préalable. L'expérience a montré que cette solution n'a pas été un frein à la fréquentation et n'a pas occasionné d'incident³. Plusieurs manufactures horlogères, notamment celles qui ouvrent très rarement leurs portes au grand public, ont refusé des visiteurs. Une deuxième journée du patrimoine horloger a eu lieu le 8 novembre 2008, toujours au Locle et à La Chaux-de-Fonds : elle a touché une quarantaine de partenaires et près de 5'000 visiteurs, notamment de Suisse alémanique et de France. Une telle valorisation du patrimoine rejoint les considérations de Pierre (2005) sur l'approche participative du tourisme et de la découverte des produits du terroir, évoquées ci-dessus.

3. Résultats des entretiens avec des conservateurs de musées horlogers

Afin d'explorer dans le terrain notre question de recherche, nous avons rencontré plusieurs conservateurs et conservatrices de musées horlogers : il s'agit de Mme Cécile Aguille, conservatrice du Musée d'horlogerie du Locle (Château des Monts), qui est un musée municipal ; M. Willy Schweizer, conservateur du musée Girard-Perregaux, à La Chaux-de-Fonds (musée privé) ; Mme Mathilde Tournois, *brand heritage manager* du musée privé TAG-Heuer, à La Chaux-de-Fonds et M. Marco Richon, conservateur du musée privé Omega, à Bienne. De plus, nous avons rencontré Mme Joanne Blanchet, de la société Museum Development / Thematics, à Neuchâtel, qui n'est pas spécialisée dans le domaine horloger, mais dont l'activité consiste à gérer des mandats de muséographie et réaliser des expositions

³ Source : Tourisme neuchâtelois : www.urbanismehorloger.ch

pour des clients publics et privés. Les entretiens ont été menés de manière semi directive au moyen du guide d'entretien figurant en annexe 2.

3.1 Museum Development

Pour Joanne Blanchet, installée en Suisse mais d'origine québécoise, qui a travaillé plusieurs années au Musée de la Civilisation de Québec, il y a un certain accroissement des musées d'entreprises en Suisse, mais dans une moindre mesure par rapport à l'Amérique du Nord. Les mêmes méthodes sont appliquées aux musées d'entreprises que pour les autres musées : il s'agit de mettre en valeur des collections, de créer un discours grâce à la collaboration d'une équipe pluridisciplinaire (historiens, scénographes, techniciens, etc.). Le musée d'entreprise, tout comme la boutique d'une marque, constitue un nouveau canal pour toucher le public : il peut devenir la vitrine d'une valorisation commerciale, d'autant plus que les moyens financiers et humains sont plus importants dans les entreprises que pour les musées publics.

3.2 Musée Girard-Perregaux

Appartenant au groupe Sowind, le musée Girard-Perregaux a été créé à La Chaux-de-Fonds par Willy Schweizer, à l'occasion du 200^{ème} anniversaire de la marque, en 1991. Au départ, il s'agissait d'une action commémorative : un espace a été ouvert dans les combles du bâtiment de la place Girardet, afin de raconter l'histoire de l'entreprise au travers de ses produits. Ce musée se voulait aussi un reflet des tendances de l'horlogerie pour affirmer qu'en Suisse, on ne fabrique pas de montres, mais de beaux objets. En outre, le musée voulait aussi montrer le rôle d'acteur majeur de Girard-Perregaux dans l'horlogerie suisse. Ce musée n'est pas le premier : à l'époque existaient déjà les musées des manufactures Omega, Longines et Audemars-Piguet.

Le musée Girard-Perregaux est ouvert sur demande : pour des raisons de sécurité, les visiteurs sont sélectionnés et identifiés. Ouvert depuis 1999 à la Villa Marguerite, à deux pas du bâtiment principal de la place Girardet, il n'est pas question d'en faire un musée grand public comme le musée Patek Philippe de Genève. D'ailleurs, il a dû être fermé en 2007 à la suite d'un vol de plusieurs pièces, heureusement retrouvées. Les visiteurs de ce musée sont principalement constitués de clients finaux, de partenaires comme les détaillants, de

représentants des médias et d'employés potentiels comme les étudiants en horlogerie ou en gestion.

Le musée fait partie d'un concept de communication de Girard-Perregaux qui commence par une visite de la manufacture, montrant comment on y travaille aujourd'hui, puis le musée indique d'où la marque provient. En fait, Willy Schweizer est responsable de deux musées : celui des montres historiques de la marque et celui de l'outillage, situé dans un autre bâtiment, qui met en valeur le savoir-faire depuis le « paysan-horloger » ou « rldogeur » (Jelmini, 2007), jusqu'à l'actuel ingénieur-designer. Il s'agit du musée JeanRichard (du nom de l'autre marque du groupe Sowind), qui est un véritable outil didactique montrant l'envers du décor et présentant des machines et des outils historiques. Les musées Girard-Perregaux et JeanRichard, à l'instar de la campagne de publicité « *Wait* », montrent que ces marques ne travaillent pas dans l'instantanéité, mais dans un esprit de tradition tourné vers l'innovation.

Willy Schweizer ne voit pas de contradiction entre la conservation de montres et d'outils dans un musée et la communication marketing d'une marque moderne. Le passé est une source d'inspiration, et des grandes marques de luxe comme Cartier le savent bien, en réinventant des variations autour de modèles intemporels comme la Tank. Une icône comme la célèbre « Tourbillon sous trois ponts d'or » de Girard-Perregaux ne doit pas être sacralisée, mais servir de base pour innover et montrer l'évolution de la marque avec des matériaux modernes et un design revisité.

Jusqu'à l'été 2007, le musée Girard-Perregaux bénéficiait d'une muséographie classique, avec la présentation de vitrines de montres commentées par un guide, généralement Willy Schweizer lui-même pour servir de médiateur. Suite au cambriolage mentionné ci-dessus, il a été fermé, mais rouvrira à nouveau ses portes fin 2008, sous une nouvelle forme. Le concept sera chronologique, avec un spectacle interactif et dynamique. Pour le réaliser, Willy Schweizer s'est inspiré de ce que proposent d'autres musées, pas forcément horlogers, et a collaboré avec une équipe de designers 3D et de décorateurs qui développent aussi les boutiques, les *shops-in-shop* et les *corners* de la marque. Sous sa nouvelle forme, le nouveau musée Girard-Perregaux de la Villa Marguerite ne sera toujours pas ouvert au grand public, mais à des groupes dont l'identité de chaque personne est connue. Les seules « portes ouvertes » auront lieu lors des Journées du patrimoine horloger présentées ci-dessus.

Pour de nombreuses marques, Willy Schweizer pense que le musée devient un outil de promotion des ventes. Il est parfois difficile de distinguer l'opportunisme commercial et de relations publiques de la véritable motivation de conservation du patrimoine. Par exemple, Chopard a ouvert à Fleurier un musée pour mettre en avant sa marque, sans véritable continuité par rapport à son histoire plus bijoutière qu'horlogère. Mais, de manière générale, la croissance du nombre de musées horlogers est plutôt positive pour le secteur horloger et le tourisme, car chaque musée présente ses spécificités.

3.3 Musée d'horlogerie du Locle

Pour Cécile Aguilhaume, ancienne conservatrice de la collection Zenith (groupe LVMH) au Locle, et actuelle conservatrice du musée municipal d'horlogerie du Locle (MHL), plus communément appelé Château des Monts, l'ouverture croissante des musées privés par rapport aux musées publics comme celui du Locle, ou encore le Musée international d'horlogerie (MIH) de La Chaux-de-Fonds était au début un effet de mode. Maintenant, il s'agit plutôt d'une tendance de fond, étant donné que même de très jeunes marques, en comparaison de Girard-Perregaux, constituent des collections qu'elles mettent en valeur même après quelques années seulement, comme Franck Muller ou Rodolphe. La marque Zenith, dont s'est occupée Mme Aguilhaume, n'a pas véritablement de musée. Les quelques pièces répertoriées sont mises en valeur dans un *showroom* accessible aux seuls clients de la marque.

La notion de patrimoine, l'histoire de la marque et le fait de vouloir la montrer intervient de manière de plus en plus importante dans le choix des musées privés. L'exemple de Vacheron et Constantin à Genève est éloquent : pour la conservation de ses pièces de collection dans des *compactus* isolés et tempérés, cette manufacture s'est dotée des moyens idéaux de sécurité, de préservation et de conservation que bien des musées publics envient. Pour Cécile Aguilhaume, c'est l'Histoire et sa qualité de conservation-valorisation qui va distinguer les pays développés des pays émergents.

La différence entre musées publics et privés est importante : Cécile Aguilhaume la compare à un « effet de ciseaux » : dans le privé, les fonds sont élevés, mais la marge de manœuvre du conservateur très limitée ; à l'inverse, pour les musées publics, il y a peu de fonds, mais une

énorme marge de manœuvre du conservateur. Il n'y a cependant pas de concurrence entre les deux catégories : les échanges fonctionnent entre conservateurs. Les musées privés ne doivent pas nécessairement être ouverts au grand public : l'exemple de Patek Philippe à Genève est peut-être même contreproductif, dans le sens que ce magnifique musée privé occulte l'existence du Musée cantonal d'horlogerie de Genève - fermé depuis un vol important - et qui ne s'est pas rouvert faute de moyens et de volonté politique, voire même l'existence d'autres musées horlogers privés. Comme Willy Schweizer, Céline Aguilhaume pense que tout nouveau musée constitue un accroissement de l'offre culturelle d'une région. Mais il faut savoir qu'un musée d'entreprise est un gouffre financier : les salaires, l'entretien, la maintenance, ne sont pas compensés par le produit des entrées des visiteurs.

Un musée public peut également être un instrument de marketing pour une ville ou une région : c'est le cas du MIH et du MHL qui sont complémentaires et valorisent le savoir-faire horloger de la région, candidate au patrimoine de l'UNESCO avec un double positionnement : la culture horlogère et l'architecture art nouveau, notamment grâce aux réalisations de l'architecte Charles-Edouard Jeanneret-Gris, dit Le Corbusier. Le Locle et La Chaux-de-Fonds utilisent leur musée comme cartes de visite. De plus, le MHL (Château des Monts), bel bâtiment du 19^{ème} siècle, est également un lieu de réception protocolaire des autorités municipales.

Cécile Aguilhaume ne voit pas de contradiction entre conservation du patrimoine et marketing. Ce dernier n'est pas l'ennemi de la sauvegarde du patrimoine, et un musée a aussi un but marketing de valorisation d'une région. Elle pense que les historiens doivent faire preuve de pédagogie, et parfois même de vente ! On entend dire que les musées d'entreprise ne montrent que les succès, les beaux côtés de l'histoire et des produits, et cachent les échecs. Or, les musées publics le font aussi : le MIH passe presque sous silence l'épopée des montres Roskopf⁴. D'autre part, il y a des périodes de l'histoire où l'on reste très discret, dans les musées publics comme privés, parce que les archives ont été détruites ou parce que parfois les mouvements d'horlogerie ont été utilisés à des fins militaires, comme pendant la première et la seconde guerre mondiale.

⁴ Georges-Frédéric Roskopf (1813-1889), est un horloger d'origine allemande, émigré en Suisse, inventeur de la montre bon marché de type Roskopf, comportant trois fois moins de composants qu'une montre traditionnelle, soit 57 au lieu d'environ 160 (source : Wikipédia, consultée le 5 sept. 2008).

3.4 Musée Omega

Ouvert en 1983 dans le but de sauvegarder et de mettre en valeur le patrimoine de la marque plus que centenaire, le musée Omega, situé à Bienne, se targue d'être le plus ancien musée d'une entreprise horlogère. Il retrace le positionnement de la marque autour des axes suivants : le chronométrage sportif (notamment les jeux olympiques), l'aventure spatiale et la conquête de la lune, le sport et le cinéma. Son conservateur, Marco Richon, a participé depuis le début à l'odyssée du musée. Depuis les années '30 existaient des vitrines pour les visiteurs montrant les nouveautés et des montres ayant « survécu » à des conditions extrêmes, mais ce n'est qu'à la fin des années '70, suite à la crise de l'industrie horlogère, que le descendant des fondateurs de la marque Omega, Christophe Brandt, a constitué la fondation Adrien Brandt en faveur du patrimoine Omega pour recueillir des pièces. La direction de l'entreprise a trouvé que c'était une bonne idée de relations publiques et a donné son feu vert – et un budget – pour la création du musée. Ce dernier a aussi le but de pallier à la cessation des visites d'entreprises dérangeantes pour le personnel d'atelier, et suite aux réorganisations de la gestion de la production dans le cadre du Swatch Group. Le musée fait donc le lien entre l'héritage du passé de la marque et les nouveautés d'aujourd'hui.

Sur rendez-vous, le musée accueille un large public : tout d'abord les VIP de la marque, comme Michael Schumacher, George Clooney ou Cindy Crawford, puis les représentants de la presse horlogère, les distributeurs Omega, les professeurs et étudiants d'écoles d'horlogerie, les autres écoles, des groupes et même le grand public. Ce ne sont pas moins de 4'000 personnes qui visitent le musée chaque année, les jours ouvrables seulement. Des guides trilingues (français-anglais-allemand) procèdent aux visites, et le film de présentation de la marque existe en plusieurs langues, y compris le mandarin et le cantonnais.

Le musée présente la marque Omega de manière thématique : il y a trop de pièces (le musée en possède 6'000, dont quelques 1'800 exposées) pour faire une approche chronologique : le public s'y perdrait. La scénographie est classique, avec, dans plusieurs salles, des vitrines contenant de nombreuses montres et quelques instruments de chronométrage sportif. Il n'y a pas de dispositif interactif, et le seul audio-visuel est le film de présentation de la marque, projeté généralement avant la visite.

Pour Marco Richon, il n'y a pas de contradiction entre conservation du patrimoine et instrument de communication : le musée apporte de la légitimité à Omega. De même, il n'est pas choqué par l'émergence de nouveaux musées horlogers : la plupart mettent en avant une longue tradition.

Le musée Omega se distingue d'autres musées horlogers par le fait que son équipe de sept personnes ne fait pas que de la conservation de montres et des visites guidées : Marco Richon fait également de la recherche sur la marque et a publié de nombreux ouvrages et documents de référence, comme « La saga Omega », publié en 1998 à l'occasion du 150^{ème} anniversaire de la marque. Le musée fournit aussi de la documentation aux personnes voulant publier des articles sur la marque : ceci s'est traduit par la publication de plus d'un millier d'articles de presse et la diffusion de plus de cent émissions de télévision sur les cinq continents. En cela, il répond aux quatre missions de l'ICOM évoquées dans l'introduction. Une autre particularité du musée est de s'appuyer sur la fondation Adrien Brandt en faveur du patrimoine Omega, qui possède environ le cinquième des pièces exposées. En outre, le musée Omega peut compter sur la SAMO (Société des Amis du Musée Omega), qui a pour but de regrouper toutes les personnes voulant soutenir le développement du musée par le biais de contributions, témoignages, conseil, donations et legs.

Dans le Swatch Group, Marco Richon indique encore que certaines marques ont des musées sur leur lieu historique de fabrication, comme Longines et Tissot. Breguet, par contre, dispose d'un petit musée annexé à son magasin de vente à la Place Vendôme, à Paris. D'autres marques comme Certina n'ont même plus d'archives et de pièces anciennes, suite à de trop nombreux déménagements.

3.5 Musée TAG Heuer

Ouvert à La Chaux-de-Fonds, le musée TAG Heuer est le plus récent des musées étudiés à ce stade de notre recherche : il s'est ouvert en janvier 2008. Son développement et sa responsabilité ont été confiés à Mathilde Tournois, historienne, qui a la fonction de « *brand heritage manager* ». Le musée est devenu une nécessité pour la marque TAG Heuer qui est relativement jeune (relancement de cette dernière avec un positionnement sportif dans les

années '80), malgré la tradition plus que centenaire des chronographes Heuer, à Bienne. Le but premier est de montrer une collection uniquement utilisée dans les filiales jusque là.

Le musée est avant tout destiné au personnel et aux filiales de TAG Heuer, ainsi qu'aux journalistes et à d'autres personnes externes, sur rendez-vous. La direction tient à garder un aspect confidentiel, un peu secret, exclusif, pour maintenir une image de luxe. La visite des ateliers est elle aussi réservée aux clients et VIP de la marque, et n'est donc pas publique. Pour ces derniers, un concept global « d'immersion dans la marque » par la visite du musée et des ateliers est d'ailleurs en développement.

Le musée joue un rôle important dans la communication de la marque, afin de la légitimer. Il faut montrer que, malgré de gros investissements publicitaires qui ont fait de TAG Heuer le numéro 1 des montres sportives de luxe, la marque n'est pas « que du marketing » : le musée permet de mieux communiquer les pièces, fournir de l'inspiration pour des innovations, favoriser les relations publiques internes et la culture d'entreprise.

Par moments, l'historienne est choquée par une approche très marketing de la gestion de la marque, où l'on fait du « merchandising de l'histoire » et lorsque le marketing oriente l'histoire. Mais cette dernière fait aussi réfléchir les gens du marketing...

Le musée a été conçu avec des architectes et des scénographes. Il est organisé autour de neuf thématiques comme l'histoire, l'innovation, les courses automobiles, la natation, etc. Dans une grande salle très design, avec des matériaux comme l'aluminium gris, le Corian®⁵ noir et le bois marron, qui rappellent l'identité de la marque, l'exposition se compose de trois parties : premièrement, douze projecteurs diffusent en boucle sur un écran circulaire placé au plafond un film de trois minutes sur les « héros de l'entreprise » ; deuxièmement, une frise chronologique explique sur le pourtour des murs l'histoire de la marque, avec quelques pièces en vitrines ; troisièmement, neuf vitrines thématiques rondes illustrent les neuf thématiques.

Pour Mathilde Tournois, l'émergence de nombreux musées d'entreprises horlogères est la conséquence logique d'une course dans le luxe : les musées obligent à restaurer et exposer des pièces anciennes, ils donnent un intérêt à l'histoire et à la conservation, ils permettent d'entrer

⁵ Matériau de surface innovant et résistant développé par DuPont (www.corian.fr)

en contact avec des collectionneurs qui sont de véritables veilleurs, indicateurs et prescripteurs de la marque (le relationnel avec eux est très important), et finalement donnent un élan de recherche qui fait parler de la marque.

Par rapport aux autres musées horlogers comme Omega, celui de TAG Heuer est plus petit, il montre moins de pièces, et ne donne pas une impression de masse. L'information sur les pièces est réduite au minimum sur de petits cartels. Le musée doit immerger le visiteur dans l'identité de la marque, c'est-à-dire dans l'avant-garde et le design futuriste.

4. Discussion, limites et pistes de recherche future

Les quatre conservateurs et la spécialiste du développement de musées rencontrés à ce jour (octobre 2008) constituent un petit échantillon de convenance. Mais celui-ci n'est pas fermé, car, dans le cadre de cette recherche, nous avons d'ores et déjà pris d'autres rendez-vous avec les conservateurs d'autres musées d'entreprises horlogères. Nous allons donc pouvoir encore compléter notre connaissance du terrain et exploitant la liste des musées horlogers, galeries et autres espaces d'expositions qui figurent en annexe 1.

Dans l'état actuel de nos informations, nous pouvons déjà faire provisoirement le point sur notre question de recherche. Nous avons synthétisé dans le tableau 1 ci-après les éléments-clés qui ressortent de nos entretiens. Ce tableau a été élaboré en suivant une analyse thématique de contenu des entretiens avec les répondants en reprenant les questions clés du guide. Il en ressort essentiellement que toutes les personnes interrogées voient les musées d'entreprises horlogères remplir une double fonction naturelle : la conservation du patrimoine privé ou public et la promotion de la marque (ou de la région). Il n'y a pas de contradiction perçue entre l'histoire et le marketing, si ce n'est que ce dernier pourrait, dans certain cas, être soupçonné de réviser ou arranger l'histoire à des fins commerciales. Les éléments invariants entre les répondants sont largement majoritaires. Les éléments variants portent surtout sur les publics-cibles, plus larges pour certains musées, et la mise en valeur de la région, plus large pour le musée public que pour les musées privés. Nous pensons que les importants facteurs sous-jacents à ces réponses concordantes sont d'une part la demande en cours de reconnaissance des Montagnes neuchâteloises par le patrimoine mondial de l'UNESCO, et d'autre part la volonté des manufacture horlogères d'immerger le mieux possible leurs clients

dans leur univers de marque et, pour les musées publics, de s'intégrer dans une réflexion de marketing territorial.

Enfin, cette recherche exploratoire nous apparaît riche de perspectives futures, notamment en étendant nos entretiens à d'autres conservateurs, mais aussi en interrogeant des visiteurs (détaillants, clients, VIP ou grand public) de musées d'entreprises horlogères et de musées publics sur leurs perceptions par rapport aux marques et à leur patrimoine. En outre, un benchmarking des différents musées d'entreprises horlogères devrait pouvoir déboucher sur l'identification de bonnes pratiques destinées à aider des entreprises qui n'ont pas encore de musée, mais qui réfléchissent à en ouvrir un comme élément de leur mix de communication. Nous avons également identifié un certain nombre de scénographies innovantes qui méritent d'être explorées du point de vue de la perception des visiteurs.

Enfin, les offices du tourisme et syndicats d'initiative pourraient être intéressés, dans une démarche de marketing de la région horlogère de l'Arc jurassien, à réfléchir à un concept de « route de l'horlogerie » mettant en réseau les musées d'entreprises horlogères ouverts au public, hors des journées du patrimoine évoquées au point 2.6.

Tableau 1 : Eléments clés ressortant des entretiens avec les conservateurs de musées horlogers

	Musée d'Horlogerie du Locle (public)	Girard-Perregaux (privé)	TAG Heuer (privé)	Omega (privé)	Museum Development (privé)
Développement des musées d'entreprises horlogères	C'est d'abord une mode, maintenant tendance de fond.	Les musées deviennent un outil de promotion des ventes.	Conséquence logique d'une course dans le luxe. Permet du relationnel avec les collectionneurs et les vendeurs. Donne un élan de recherche	Ce développement n'est pas choquant, il met en avant une longue tradition.	La tendance vient d'Amérique du Nord. Pas de différence de conception avec les autres types de musées.
Contradiction conservation / marketing	NON; le marketing n'est pas l'ennemi des historiens.	NON, le passé est source d'inspiration pour l'innovation.	L'histoire peut faire vendre, et le marketing peut réorienter l'histoire.	NON, le musée apporte de la légitimité.	NON, pas de contradiction.
Rôle du musée dans la communication de l'entreprise	Le musée est un instrument de promotion aussi pour une ville et une région.	Le musée est complémentaire à la visite d'entreprise, pour montrer que cette dernière travaille dans une tradition innovante.	Légitime et intègre le patrimoine dans la communication de l'entreprise.	Le musée permet des opérations de relations publiques internes (personnel, détaillants) et externes (VIP, presse, autorités)	Le musée d'entreprise peut constituer un nouveau canal de valorisation commerciale, voire de vente.
Publics-cibles	Grand public : surtout scolaires, passionnés, personnes âgées, touristes.	Public restreint : clients, presse, étudiants (futurs employés).	Public restreint : personnel, clients, journalistes, VIP	Grand public (sur réservation), outre les clients, la presse, les collectionneurs	(ne s'applique pas)
Place de la scénographie	Plusieurs scénographies simultanées, projets interactifs (i-touch, films 3D).	Concept chronologique, avec interactivité, pour suppléer au guide.	Immersion dans l'identité de la marque avec matériaux choisis. Film sur écran circulaire.	Scénographie thématique et classique, pièces en vitrines avec cartels.	Les musées privés ont plus de moyens pour des scénographies originales et interactives.

5. Bibliographie

DEBRAINE Luc (2007), « Musées horlogers: le temps privatisé », *Le Temps*, Genève, 18 octobre, p. 3.

DEBRAINE Luc (2008), « Musées publics ou musées privés », *HH Journal*, n° 13. Consulté le 05.03.2008 sur <http://journal.hautehorlogerie.org>.

DE LA BROISE Patrice (1998), Accueil culturel et mises en scène de l'entreprise, Thèse de doctorat, Université de Bourgogne, Faculté de Sciences Humaines, 09 janvier.

FEMS (2008) : <http://fems.asso.fr/index2.html> (consulté le 27 août 2008).

GRANITO Alison (2007), "That note from your boss might be worth something, some day", *MINT*, August 23. Consulté le 11.03.2008 sur <http://www.lexisnexis.com>.

GOB André et DROUGUET Noémie (2003), *La muséologie: histoire, développements, enjeux actuels*, Armand Colin, Paris.

ICOM (2001) : http://icom.museum/hist_def_fr.html

JELMINI Jean-Pierre (2007), « La culture horlogère », *La Culture horlogère : art, industrie, marketing*, (coordonné par K. Zorik et F. Courvoisier), Editions JIMH, Neuchâtel.

KSOURI Stéphanie, MARCON André & PREUILH Pierre (2001), *Tourisme de découverte économique & visites d'entreprises*, La Documentation française, Paris.

LEHMAN Kim & BYROM John (2007) Corporate museums in Japan: institutionalising a culture of industry and technology, Proceedings of the 9th AIMAC Conference, University of Valencia, Spain, July. Consulté le 26.05.2008 sur <http://www.adeit.uv.es/aimac2007/papers/C5-1.doc>.

MCKAY Betsy (2007), "Coke leads trend of bigger, flashier corporate museums", *The Associated Press*, May 21. Consulté le 11.03.2008 sur <http://www.lexisnexis.com>.

MEYSONNAT-COURTOIS Pascale (1994), « Les musées d'entreprise en France: une réalité à dépasser, un concept à inventer », *La lettre de l'OCIM*, Dijon, n° 34, juillet-août, pp. 13-17.

MORICE Jean-René (2006), « La visite d'entreprise en Europe. Un champ à explorer », *Cahier Espaces*, n° 92, décembre, Paris, pp. 10-15.

NARDIN Louis (2007), « En quête de prestige, les horlogers créent leurs musées », *LUXES PAR BILAN*, n° 13, automne, pp. 23-26.

PIERRE Cécile (2005), « Du tourisme industriel à la visite d'entreprises », *La lettre de l'OCIM*, Dijon, n° 101, septembre-octobre, pp. 18-25.

PROTHERY Louise (2008), « Dans le secret des musées horlogers », *L'Express.fr*, 15 avril. Consulté le 26.05.2008 sur http://www.lexpress.fr/styles/shopping/dans-le-secret-des-musees-horlogers_472657.html.

RASSE Paul (1995), « Les musées d'entreprise, quelle médiation de l'histoire ? » *Communication et organisation*, n° 7, 1er semestre, pp. 71-84.

ROCHE Didier (2006), « La communication externe, enjeu majeur de l'ouverture des entreprises », *Cahier Espaces*, n° 92, décembre, Paris, pp. 19-20.

RIGBY Rhymer (2008), “Companies make an exhibition of themselves. Names from Spam to Zippo like to showcase their history”, *Financial Time*, London, England, February 26. Consulté le 11.03.2008 sur <http://www.lexisnexis.com>.

RIVARD René (2006), « Construire une expérience de visite. Ressentir, apprendre, s'interroger », *Cahier Espaces*, n° 92, décembre, Paris, pp. 114-116.

TISSIER Pascal (2007), « Le patrimoine horloger des villes du Haut s'ouvre au public », *Le Courrier Neuchâtelois*, Neuchâtel, novembre.

5.1 Webographie

www.fhs.ch : Fédération horlogère suisse

www.urbanismehorloger.ch : Site des journées du patrimoine horloger

www.girard-perregaux.com : Manufacture Girard-Perregaux, La Chaux-de-Fonds

www.mhl-monts.ch : Musée d'horlogerie du Locle (Château des Monts)

www.mih.ch : Musée international de l'horlogerie de La Chaux-de-Fonds

www.patekmuseum.com : Musée Patek Philippe, Genève

www.ville-ge.ch/mah/index.php?content=9.&langue=frs : Musée de l'horlogerie et de l'émaillerie, Genève

www.zenith-watches.com : Manufacture Zenith, Le Locle (groupe LVMH)

www.omegawatches.com : Montres Omega, Bienne (Swatch Group)

www.tagheuer.com : Montres TAG Heuer, La Chaux-de-Fonds (groupe LVMH)

6. Annexes

6.1 Annexe 1 : Liste des musées horlogers et des espaces-expositions (septembre 2008)

Marque	Musée	Remarques
Alain Silberstein	Non	Espace-exposition à la Galerie Alain Silberstein (Paris)
Angular Momentum	Non	Time gallery : Boutique & Showroom (Berne)
Antoine Prezioso	Non	Salon Privé au Four Seasons Hôtel (Genève)
Audemars Piguet	Oui	Visite sur rendez-vous, film sur le Web (Le Brassus)
Badollet	Non	Espace-exposition à l'Hotel Beau Rivage (Genève)
Ball Watch	Non	Musée virtuel sur Internet
Breguet	Oui	Espace d'exposition-vente dans une boutique (Paris)
Chopard	Oui	Musée L.U.CEUM (Fleurier)
François-Paul Journe	Oui	Espace d'exposition dans la manufacture (Genève)
Girard-Perregaux	Oui	Musée dans la Villa Marguerite (La Chaux-de-Fonds)
Glashütte	Oui	Musée (Glashütte, Allemagne)
IWC	Oui	Musée physique (Schaffhausen) et virtuel sur le Web Espace d'exposition-vente dans une boutique et à la manufacture
Jaeger-LeCoultre	Oui	Galerie du Patrimoine (Le Sentier)
JeanRichard	Oui	Villa JeanRichard (La Chaux-de-Fonds)
Longines	Oui	Musée physique (Saint-Imier) et visite virtuelle sur le Web
Montblanc	Non	Espace-exposition à la manufacture (Le Villeret)
Omega	Oui	Visite sur rendez-vous (Bienne)
Patek Philippe	Oui	Grand musée (Genève)
Piaget	Oui	Piaget Time Gallery ouverte le 17 juin 2008 (Genève)
Rolex	Non	Collection Wilsdorf qui n'est pas ouverte au public
Swatch	Oui	Cité du Temps (Genève)
Tag Heuer	Oui	Tag Heuer 360 : Musée tridimensionnel avec expérience audiovisuelle (La Chaux-de-Fonds)
Tissot	Non	Exposition sur Edouard-Louis Tissot "Des racines familiales aux fruits de l'innovation", Musée d'horlogerie du château des Monts, Le Locle (jusqu'au 03.02.2008); musée propre en développement au Locle
Vacheron Constantin	Non	Espace d'exposition-vente dans une boutique (Genève)
Zenith	En projet	Musée en développement au Locle
Autres musées publics		
Musée du Temps (Besançon)		
Musée international d'horlogerie (La Chaux-de-Fonds)		
Musée d'Horlogerie (Le Locle)		
Musée de l'horlogerie et de l'émaillerie (Genève)		

6.2 Annexe 2 : Guide d'entretien avec les conservateurs

1. Quelle a été la réflexion / la démarche à la base du développement de votre musée d'entreprise ?
2. Depuis quand existe-t-il ?
3. Quelles sont les motivations de votre entreprise d'ouvrir vos portes au public ?
4. Quel sont vos publics-cibles ? (collaborateurs, grand public, clients potentiels, clients actuels, professionnels du métier, touristes, etc. ?)
5. Le musée s'est-il développé en amont, en aval ou en parallèle de l'organisation des visites d'entreprise ?
6. Quel rôle joue le musée dans la communication de votre entreprise ? Voyez-vous votre musée d'entreprise comme un outil de commercialisation, de communication ou touristique ? Pourquoi ?
7. Voyez-vous une contradiction entre musée (conservation, « sacralisation » des objets du passé) et communication institutionnelle de votre entreprise (innovation, promotion) ?
8. Quelle place occupe la muséographie dans votre musée ? Quelle approche scénographique avez-vous privilégiée ?
9. Organisez-vous des portes-ouvertes ?
 - a. Si oui, sous quelle forme : ponctuelles, commémoratives, etc. ?
 - b. Si non, pourquoi ?
10. Que pensez-vous de l'augmentation croissante de musées horlogers privés en Suisse ?
11. Comment pourriez-vous définir la spécificité de votre musée par rapport à d'autres musées d'entreprises horlogères (Patek Philippe, Girard-Perregaux, TAG Heuer, Longines, Omega, etc.) ?