

La visite d'entreprise rend-elle l'entreprise hospitalière? Expérience d'accueil et dimension culturelle au-travers de visites d'entreprises suisses et françaises

Agnès Walser-Luchesi
EM Strasbourg Business School
61, Avenue de la Forêt Noire
F-67085 Strasbourg Cedex (France)
Tél : + 33.3.68.85.83.35
Fax : +33.3.90.41.43.44
agnes.luchesi@

François Courvoisier
Haute école spécialisée de Suisse occidentale, HEG Arc, Neuchâtel
21, Espace de l'Europe
CH-2000 Neuchâtel (Suisse)
Tél : +41 32 930 20 40
Fax : +41 32 930 20 21
francois.courvoisier@he-arc.ch

Résumé

L'objectif de cet article est de caractériser la visite d'entreprise comme une situation d'hospitalité et de comprendre en quoi elle peut représenter un facteur de différenciation et ainsi répondre à des préoccupations managériales de transmission de savoir-faire et de relation avec les visiteurs. Ce travail, de nature exploratoire, répond à deux buts : il est tout d'abord destiné à introduire le concept d'hospitalité de l'entreprise dans la littérature marketing en appréhendant et complétant les dimensions sociales et comportementales, spatiales, temporelles, physiques, ludiques et hédoniques et enfin spirituelles de l'hospitalité d'entreprise. Ensuite, il appréhende les réponses et réactions des visiteurs à l'hospitalité/inhospitalité de l'entreprise.

Mots clés : visite d'entreprise, hospitalité, culture, expérience

Abstract

The objective of this article is to characterize the company visit as a situation of hospitality and understand how it can be a differentiator. Thus it addresses managerial concerns of how transmission with the visitors and relationship with them. This exploratory work serves two purposes: it primarily aims to introduce the concept of company hospitality in the marketing literature by understanding and completing the following dimensions of company hospitality: social and behavioural, spatial, temporal, physical, hedonic and spiritual. Then it tries to understand the responses and reactions of visitors to the hospitality / inhospitality of the company.

Keywords : company visit, hospitality, culture, expérience

La visite d'entreprise rend elle l'entreprise hospitalière?

Expérience d'accueil et dimension culturelle au-travers de visites d'entreprises suisses et françaises

Introduction

Ces dernières années, le tourisme de découverte économique est une activité qui s'est développée sous l'influence combinée du positionnement des espaces territoriaux autour de savoir-faire spécifiques d'une région ou d'une localité et de l'engouement des consommateurs pour la visite d'entreprise thématique (Bianchini, 2008, Ksouri et al, 2000). Plusieurs formules sont offertes aux touristes : la visite d'entreprise qui se distingue du musée d'entreprise (Meysonnat-Courtois, 1994 ; Morice, 2006 ; Pierre, 2005 ; Rivard, 2006 ; Cousserand, 2009). L'espace muséal d'entreprise peut constituer un facteur de promotion de l'entreprise (autant en communication qu'au niveau commercial) ainsi qu'un renforcement de son patrimoine industriel historique (Hollenbeck et al. 2008 ; Courvoisier, 2014). La visite d'entreprise rajoute à ces atouts celui de consolider le management d'entreprise, de valoriser le savoir-faire et les métiers. Cette formule intéresse autant les grandes entreprises que les PME et les artisans.

Les musées d'entreprise ainsi que les visites d'entreprise sont rarement étudiés en marketing : en effet, la plupart des références ci-dessus émane de muséologues et historiens de l'art. Pourtant l'une et l'autre des formules présentent des particularités qui leur permettent d'obtenir l'adhésion des consommateurs-visiteurs. Par ailleurs, de par leur nature expérientielle, ces accès à l'entreprise suivent le même objectif : recevoir un public en répondant à une activité de loisir, motivée par l'intérêt pour la découverte d'un terroir et de métiers spécifiques. Ainsi le concept d'hospitalité (Williams, 2006 ; Cova et Giannelloni, 2015) sera mobilisé afin mieux comprendre sa place et sa contribution à l'expérience de visite.

L'objectif de cet article est de caractériser la visite d'entreprise comme une situation d'hospitalité et de comprendre en quoi elle peut représenter un facteur de différenciation pour les entreprises implantées dans une zone géographique précise et ainsi répondre à des préoccupations managériales. On rencontre en effet peu de références sur l'hospitalité dans un contexte de tourisme de découverte économique. Ce travail, de nature exploratoire, répond à deux objectifs : il est tout d'abord destiné à introduire le concept d'hospitalité de l'entreprise

dans la littérature marketing en appréhendant et complétant les dimensions mis en exergue par Brotherton (2006) et par Cova et Giannelloni (2015). Ensuite, il s'agit d'appréhender les réponses et réactions des visiteurs à l'hospitalité/inhospitalité de l'entreprise.

Le champ d'étude choisi est la visite d'entreprise proposée en Suisse et en France au moyen d'un échantillon diversifié d'une dizaine d'entreprises. Selon la littérature, la situation d'hospitalité renvoie à quatre dimensions : spatiale, sociale et comportementale, temporelle et physique (Brotherton, 2006), que nous compléterons par l'aspect ludique et hédonique de l'expérience introduit par Cova et Giannelloni (2015). Nous postulons que l'hospitalité est aussi un moment d'interaction culturelle, identitaire (relativement à l'aspect territorial) et de création de lien entre le personnel et le visiteur. Par réciprocité, le visiteur manifeste gratitude et admiration à l'égard du personnel qui fait le don d'une passion et transmet un savoir-faire. Cette connaissance permet une meilleure acceptation des prix de la visite. La dimension spirituelle est également insérée dans notre recherche. Les spécificités de l'hospitalité rattachée à la visite d'entreprise conduisent donc à s'interroger sur l'intégration de l'hospitalité culturelle au cours d'une visite d'entreprise (comment l'intégrer ou la penser autrement qu'avec des parcours visiteurs standards) afin de renforcer le lien avec l'entreprise et sa ou ses marque-s et faire des visiteurs comblés de véritables ambassadeurs. La réflexion pourra être étendue aux musées d'entreprise, lorsqu'ils existent.

1. L'entreprise comme espace muséal : les effets commerciaux, communicationnels et managériaux

Dans une recherche relative aux musées d'entreprises horlogère en Suisse, Courvoisier (2014) relève que ces derniers remplissent une triple fonction : en premier lieu, la conservation d'un patrimoine privé, que chaque visiteur peut s'approprier par sa visite, en deuxième lieu, la promotion d'une marque et en troisième lieu du savoir-faire d'une région. Aucun des conservateurs de musées interrogés ne voit de contradiction entre l'histoire et le marketing, le passé et le présent. Bien au contraire, l'hospitalité des entreprises permettant de découvrir leur histoire et leur patrimoine tend à renforcer une expérience affective et positive avec la marque, suivant en cela le courant du marketing expérientiel (Filser, 2002 ; Roederer, 2012 ; Roederer et Filser, 2015). La dimension de l'hospitalité est particulièrement ressentie au travers de l'accueil des visiteurs et des échanges de ces derniers avec les guides et autres personnels de visite. Un apéritif et un petit cadeau à l'issue de la visite renforcent encore le

ressenti positif par le visiteur de l'hospitalité manifestée par l'entreprise. La réponse à cette hospitalité perçue par le consommateur n'a pas été étudiée et laisse en suspens l'étude de la gratitude exprimée par le client à l'égard du personnel et de l'entreprise.

Pour les entreprises ne disposant pas de musée, mais qui ouvrent plus ou moins régulièrement leurs portes à un large public ou seulement à leurs clients, à la presse ou autres publics choisis, la visite d'entreprise peut prendre un caractère événementiel (Courvoisier, 2014). Par exemple, les « Journées particulières » du groupe LVMH ont attiré plus de 100'000 personnes lors de chacune des éditions de 2011 et 2013 et même 145'000 en 2016¹. Sur Twitter, 25 millions de personnes ont été atteintes par #LJPLVMH et sur Facebook 30'000 interactions ont été réalisées pendant le weekend de ces Journées particulières, dont l'organisation et l'accueil ont été particulièrement soignés, en France (notamment Louis Vuitton, Moët et Chandon, Hennessy et Dior) comme en Suisse (Zenith et TAG Heuer).

La visite d'entreprise permet de construire une expérience fondée sur la communication d'un contenu étoffé, tonique, stimulant et suscitant la réflexion (Rivard, 2006). Sur le plan managérial, la visite d'entreprise tend à renforcer l'attraction et la préférence pour la marque qui peut déboucher sur un achat spontané si l'entreprise tient un magasin de vente qui clôt la visite. Cela se manifeste notamment pour des produits alimentaires dégustés lors de la visite comme la confiserie et les vins.

Sur un plan de développement territorial, la visite d'entreprise peut s'insérer dans un parcours de découverte économique incluant un circuit tel que « la route des vins » en Alsace comme dans le Jura, « la route de l'horlogerie » franco-suisse entre Besançon et La Chaux-de-Fonds ou encore le parcours « étoiles terrestres », qui valorise une constellation verrière autour de trois sites nichés dans des vallées mitoyennes des Vosges du nord et propose une occasion de découvrir le patrimoine culturel et naturel préservé par la passion des hommes. Reconnue au patrimoine mondial de l'UNESCO en 2009 pour son patrimoine urbain horloger, la Ville de La Chaux-de-Fonds propose, par l'intermédiaire de son Office du tourisme, la découverte de bâtiments historiques et d'entreprises horlogères en activité dont l'hospitalité contribue au rayonnement touristique de la région (Courvoisier et Aguiillaume, 2010).

¹www.journalduluxe.fr

2. Les dimensions de l'hospitalité touristique de découverte économique adaptée à la visite d'entreprise

2.1 Les liens entre l'entreprise et le territoire en tant que destination touristique

De sa racine latine, l'hôte est un mot bivalent qui lui attribue, autant le titre de personne d'accueil / d'hébergeur (celui qui donne, *host*) que d'invité / bénéficiaire (celui qui reçoit, *guest*). L'hospitalité apparaît donc de manière polysémique (Cova et Giannelloni, 2015). Lorsque le concept d'hospitalité est mobilisé dans les activités touristiques, il met en scène une relation interpersonnelle / interaction hospitalière (dimension humaine ; Brotherton, 1999) qui dépasse les simples considérations de gîte et de couverts offerts/donnés aux visiteurs reçus pour intégrer l'accueil et la convivialité (dimension sociale ; Gotman, 2004), qui auront des résonances sur l'attractivité du lieu (dimension spatiale). L'ensemble scénarise l'accueil du visiteur en l'exposant aux acteurs touristiques (population/ résidents, prestataires de services privés et organismes publics) avec des offres spécifiques (proposant le gîte et le couvert) et dans un lieu précis (territoire) (Cova, 2010).

Certains auteurs étudient les relations humaines entre les touristes et les personnels en contact dans le cadre d'une offre touristique comme l'hôtel et le restaurant (Spielmann et al. 2011). D'autres introduisent la destination, telle que la ville (Cottet et al. 2015). Plus rares sont les études portant sur l'entreprise en tant qu'hôte plaçant les personnels, qui détiennent un savoir-faire, dans une situation d'hospitalité. Dans cette situation d'hospitalité se mêlent des éléments tangibles (fourniture d'un produit fini) et intangibles (transmission de savoir-faire) (Cova et Giannelloni, 2008). L'utilité conjointe à ces divers champs d'étude est pourtant réelle : les visiteurs de passage (touristes) choisissant la destination, la ville, puis ses hôtels et restaurants et ses visites d'entreprises tandis que les visiteurs locaux sont motivés par la découverte du territoire économique, sa tradition et ses savoir-faire (rencontre avec les artisans, les ouvriers). La découverte d'une région, au travers des visites d'entreprise, est recherchée autant par les touristes que les locaux, même s'ils sont mus par des finalités différentes. Dans cette logique, l'entreprise et la région doivent faire preuve d'hospitalité. La conjonction des deux éléments nous semble en conséquence très pertinente.

2.2 L'hospitalité d'une entreprise

Adaptée à la visite d'entreprise, l'hospitalité d'une personne traditionnellement attribuée à un hôte se confond à une offre de service différenciatrice d'une organisation à l'égard de communautés de visiteurs. Les axes de différenciation peuvent être liés au territoire, à

l'identité culturelle ou à un savoir-faire. Lugosi (2008) distingue ainsi le concept d'hospitalité, manière de vivre ensemble au sens de Montandon (2004) de l'activité d'hospitalité, « qui consiste à recevoir du public et à lui faire vivre une expérience de consommation ou d'hospitalité ». Particulièrement appliqué aux secteurs du tourisme et de l'hébergement, le concept d'hospitalité est plus récemment introduit virtuellement pour humaniser les sites internet marchands (Bataoui et Giannelloni, 2016). Ces auteurs examinent les liens entre l'entreprise de vente et le client. Hemmington (2007) distingue cinq dimensions possibles à l'hospitalité dans un cadre commercial à visée expérientielle : la relation hôte-invité, la générosité, la théâtralisation de l'offre, la surprise et le contexte sécurisant.

C'est en poursuivant cette lignée de recherche nous souhaitons approfondir le rôle de l'hospitalité dans la consommation touristique de découverte économique. Cela suppose d'accorder une place centrale aux entreprises appartenant à d'autres secteurs économiques en tant qu'hôtes et aux personnels dont la mission n'est pas celle dévolue à l'accueil. Par ailleurs, la visite d'entreprise constitue pour le visiteur une activité de loisir, au sein de laquelle l'humain, le lien et le partage priment. Comme indiqué plus haut, nous reprendrons les travaux de Brotherton (2006) pour caractériser cette situation d'hospitalité, qui comprend quatre dimensions : la dimension spatiale, appréhendée par le lieu ; la dimension comportementale qui intègre les motivations ainsi que les rapports humains ; la dimension temporelle relative aux occasions d'hospitalité et la dimension physique, qui comprend les produits associés. Comme Cova et Giannelloni (2015), nous introduirons l'aspect ludique et hédonique de l'expérience vécue. Pour chacune de ces facettes nous tenterons d'identifier la place de l'entreprise, du personnel et de la région ainsi que les réponses qu'apportent le visitant à une entreprise hospitalière.

2.3 Les spécificités de l'hospitalité de l'entreprise : les aspects mercantiles et gracieux

L'aspect mercantile de l'hospitalité relève des mécaniques de rétribution par le visiteur au profit de l'entreprise. Cette prérogative fondée sur un désir de réciprocité nécessite un élargissement de la transaction d'hospitalité vers l'intégration d'une interaction hospitalière, définit comme une reconnaissance de l'autre. Une des voies possibles consiste à associer hospitalité et comportement hospitalier (Lugosi, 2008).

Ces deux éléments agrégés existent dans le cas de l'hospitalité d'entreprise : la mise à disposition d'un service garantissant par son contenu une relation et l'accès à une expérience partagée forte en émotion. En effet, la visite d'entreprise propose aux visiteurs l'entrée payante ou gratuite dans le lieu originel de fabrication (laboratoire, atelier thématique, usine, brasserie,

cave, etc.) et la possibilité de déguster, fabriquer soi-même et d'acheter dans une boutique, qui généralement clôture la visite. Dans cette situation, la relation d'échange entre le client et l'entreprise se fait dans la transmission de connaissance et l'apprentissage d'un savoir-faire, d'autant plus authentiques qu'ils sont ancrés dans la tradition et le terroir d'une région. De cette consommation touristique de découverte économique le client peut exercer une forme de gratitude envers le personnel, le métier, la marque ou la région. Il existe donc des liens entre les réponses du visiteur-consommateur à l'hospitalité de l'entreprise.

3. Caractérisation de l'hospitalité industrielle et artisanale et perceptions des visiteurs

3.1 Protocole méthodologique

Deux listes d'entreprises organisant des visites d'entreprises en leur sein ont été établies, l'une en Alsace et l'autre en Suisse francophone, sur la base d'un choix raisonné. Ces entreprises témoignent du patrimoine économique industriel des deux régions respectives. La zone française se situe en Alsace, traditionnellement ancrée dans la gastronomie régionale (pain d'épices, bière, vin) et dans des savoir-faire artisanaux spécifiques (verrerie). La zone suisse se trouve dans l'arc jurassien, traditionnellement tournée vers l'horlogerie et les produits régionaux (vin, fromage, chocolat, horlogerie). Ces entreprises ont été choisies selon deux critères : en premier lieu, elles ouvrent régulièrement leurs portes au grand public et, en second lieu, elles sont suffisamment diversifiées en termes de taille et de secteur d'activité (tableau 1).

Les sites internet des entreprises sélectionnées, des commentaires récents exprimés sur TripAdvisor et certains blogs d'internautes qui présentent leur séjour en Alsace² ou ailleurs³ ont été consultés afin de construire un corpus d'avis sur ces visites d'entreprises. Les internautes sont français et suisse, répartis sur l'ensemble du territoire et venant de l'étranger. L'objectif de cette recherche exploratoire est d'identifier les critères constitutifs de l'hospitalité perçue d'une entreprise dans le cas de la visite d'entreprise ainsi que de repérer les réactions possibles des visiteurs placés dans la situation de l'hôte qui est accueilli.

² <http://www.mon-week-end-en-alsace.com/>

³ <http://www.yapaslefeuulac.ch/>

Tableau 1 : présentation des entreprises étudiées

Entreprises sélectionnées	Implantation territoriale
Musée du pain d'épices de la Maison Lips et visite de l'atelier	Situé à Gertwiller, la capitale du pain d'épices en Alsace depuis le XVIIIème siècle. Le musée du pain d'épices et de l'art populaire alsacien de la maison Lips a été créé en 1998.
Brasserie de Saint-Louis	Située dans le sud de l'Alsace
La Grande place, musée du cristal	Musée au cœur de la plus ancienne des cristalleries françaises situé à Saint-Louis, constituant un site parmi les trois regroupés dans le parcours des étoiles terrestres.
Vin d'Alsace Horcher	Le domaine d'Horcher est situé dans le vignoble alsacien.
Atelier de tissage Kelsch	situé à Sentheim dans les Hautes-Vosges d'Alsace (sud de la région).
Prieuré St-Pierre et caves Mauler, Môtiers	Val-de-Travers, canton de Neuchâtel ; spécialités de vin mousseux selon la méthode champenoise ; film, visite guidée des caves et du Prieuré, dégustation
Chocolaterie Cailler, Broc	Région de la Gruyère, canton de Fribourg
Fromagerie Spielhofer, Saint-Imier	Vallon de Saint-Imier (Erguël), canton de Berne ; spécialité de fromage Tête de Moine
Montres Corum, La Chaux-de-Fonds	Canton de Neuchâtel, dans la zone « urbanisme horloger » reconnue au Patrimoine mondial de l'UNESCO
Brasserie des Franches-Montagnes (BFM)	Saignelégier, canton du Jura ; spécialités de bières artisanales

3.2 La dimension sociale et comportementale de l'hospitalité

Elle convoque les éléments d'interactions contribuant à la convivialité, à l'échange et à la transmission d'une passion. Les relations humaines entre les touristes et la population locale et les personnes en contact mises en exergue par Cinotti (2008, 2011) sont perceptibles lorsqu'il s'agit du tourisme de découverte économique. L'accueillant est identifié par le métier qu'il exerce « ... en compagnie du brasseur » ; « les visites sont réalisées par le fermier lui-même » ; « nous avons été accueilli par Thomas qui nous décrit avec passion... » ; « ... rencontre avec un journaliste s'occupant de la maquette, des impressions... » ; « ... une ancienne ouvrière » ou de manière plus personnelle par les prénoms, marquant une réelle proximité, que l'on retrouve dans le tourisme notamment avec les propriétaires des chambres d'hôtes, « l'atelier de tissage Kelsch tenu par Marlène et Gérard ». Le visiteur est plongé dans un univers qu'il découvre « en rentrant dans leur maison... » ; « le partage d'une expérience, l'entrée dans le monde secret de l'horlogerie », au cours duquel l'artisan fait don de sa connaissance et de son expertise. Les témoignages soulignent le partage du « chez soi » (Ricoeur, 1998) et l'immersion qu'il est possible de vivre, de nature diverse est variée : « une plongée historique et culturelle ». Lorsque le parcours revêt une dimension spatiale, il est souligné « le musée surplombe les ateliers » permettant au visiteur une autre forme d'immersion dans le lieu de fabrication.

La disponibilité, l'écoute et l'échange sont appréciés car ils permettent aux visiteurs d'interagir et parcequ'ils contribuent à animer et à transmettre une passion, un savoir-faire. « ... ils sont au top quant à l'accueil des visiteurs : explications, film, dégustation font que cette visite vaut le détour... » .« Marlène nous montre comment elle actionne le métier à tisser et répond à toutes nos questions » ; « professionnalisme et passion qualifient la maitresse du domaine qui nous a accueilli ! » ; « M. Horcher se prête volontiers à la dégustation qu'il partage avec vous ». L'interaction est omniprésente : « vous pouvez facilement demander des explications aux personnes présentes » ; « on peut poser des questions, la visite est vivante et passionnante ». Lorsque le personnel n'est pas acteur de la visite, il est simplement contemplé dans l'exercice de son métier « ... tout en regardant le personnel au travail ». Des commentaires d'une tierce personne complète«... et commentées avec talent, le tout agrémenté d'anecdotes du métier ». La disponibilité devient une exigence « n'hésitez pas à demander ». Lorsque l'absence d'interaction est soulevée, l'identification du visitant est générique « ... le guide » et induit des commentaires critiques « après avoir regardé un petit film (très daté), on visite la salle des alambics puis la salle de stockage et de mise en bouteille tout en écoutant les explications de la guide ». Dans le cas d'une visite libre, l'artisan n'est pas forcément enclin à fournir des explications et à créer un échange, ce qui conduit à une déception légitime. « ... nous faisons le tour de la pièce où nous sommes parfaitement ignorés... Personne n'est venu nous aborder pour savoir si nous souhaitions quelques renseignements ou mieux quelques explications... ». L'hospitalité est un acte volontaire et gratuit, qui, s'agissant d'une personne sur l'exercice de son lieu de travail, relève de sa personnalité et de son empathie.

En effet, la réciprocité de l'hospitalité renvoie à la générosité donnée (Hemmington, 2007) et à la gratitude et l'admiration exprimées en retour par le visiteur : « chapeau bas à tout le personnel » ; « on voit des gens dont la dextérité, le souffle sont de véritables chefs d'œuvre » ; « leur savoir-faire est simplement époustouflant ». L'aspect mercantile de la réciprocité, inhérente à l'entreprise, ne doit pas occulter l'importance de la relation humaine et l'authenticité de l'expérience de découverte.

Les verbatim montrent que le processus d'accueil ainsi que sa qualité, bien qu'ils préoccupent l'ensemble des acteurs, ne suffisent pas à faire d'un client un hôte (Seydoux, 1983). Une interrelation avec le personnel en activité ainsi qu'une interconnexion avec le territoire de l'hôte d'accueil sont indispensables. La dimension spatiale est abordée d'une part en rapport au territoire de l'entreprise et d'autre part à sa régionalisation.

3.3 La dimension spatiale de l'hospitalité

Cette dimension se réfère aux caractéristiques du lieu (fabrique, atelier, maison) rendu accessible lors de la visite et partagé conjointement par le visiteur et l'accueillant (Reuland et al. 1985) et aux spécificités régionales mises en scène lors de ces visites. La dimension spatiale se décline autour de trois notions : l'environnement extérieur : « de l'extérieur le musée ne paye pas de mine, mais à l'intérieur, c'est génial », l'environnement intérieur : « le musée se situe dans l'enceinte de la manufacture, ce qui est vraiment appréciable », l'environnement territorial : « quelle récompense une fois arrivé au bout du bout du monde, dans ce petit village niché dans la forêt ».

La référence au territoire et à ses caractéristiques est prégnante. Elle se reflète dans les objets alsaciens : « une boutique très fournie autant en gourmandises, qu'en artefact lié à l'Alsace de tout bord », la théâtralisation de la scène « Une reproduction d'une "stub" typiquement alsacienne ainsi que la maison d'Hansel et Gretel sont les points forts de ce musée » et va au-delà de des aspects physiques de l'offre « ... enfin, merci à Sophie pour ses conseils et informations locales, notamment pour les tartes flambées ». Des liens entre l'entreprise, le savoir-faire et le patrimoine sont exprimés : « quel beau patrimoine français que nous espérons garder longtemps encore ». L'endroit fait sens lorsque l'histoire d'un métier est associée à celle d'une région : « l'histoire du cristal, d'une région et d'un savoir-faire de haut niveau sont réunis dans cet endroit » ; « l'usine est nichée dans cette merveilleuse région de la Gruyère ».

La BFM (Brasserie des Franches-Montagnes), à Saignelégier, constitue un pôle d'attraction touristique dans une région située hors des grands axes de communication : elle accueille 3'000 visiteurs par année. Une anecdote, ressassée à chaque visite, résume l'état d'esprit qui règne dans la brasserie : « Nous avons une chatte que nous appelions Bon Chien. A sa mort, nous l'avons sanctifiée pour en faire une Abbaye de Saint-Bon Chien. Nous en sommes désormais au 5e millésime de cette bière élevée en fûts de chêne » affirme Jérôme Rebetez, fondateur et directeur de la brasserie. C'est justement cette Abbaye de Saint-Bon Chien qui a séduit Eric Asimov, célèbre critique gastronomique du New York Times. Dans un article daté du 7 janvier 2009, cette bière corsée est consacrée meilleure bière élevée en fûts de chêne du monde (Jaberg, 2009). Faire preuve d'hospitalité c'est aussi livrer ses racines.

3.4 La dimension temporelle de l'hospitalité

S'agissant d'une visite d'entreprise motivée par la découverte d'un savoir-faire, les visiteurs s'attendent à observer des artisans dans l'exercice de leur métier et à interagir avec eux. Leur présence et disponibilité importent plus que le temps de visite : « ... excellente explications sur la fabrication des pains d'épices tout en regardant le personnel au travail ». En ce sens, les visites hors des heures de travail impactent négativement le plaisir du client : « Un circuit en hauteur permet les jours ouvrables de visiter l'usine avec un ancien ouvrier ce qui rend le moment unique » ; « la visite peut se dérouler en 30 mn ou deux heures si l'on prend soin d'écouter les commentaires et admirer ces œuvres d'art » ; « il faudrait y aller en semaine pour pouvoir voir les horlogers travailler » ; « nous organisons des visites guidées de la Brasserie du lundi au samedi entre 9h57 et 16h34 ».

Le visiteur prend le temps de s'approprier les locaux : « ... prenez le temps de les admirer vous en connaîtrez les secrets en faisant la visite de la manufacture ». Mais, victime de son succès, la visite d'entreprise peut être improductive : « nous sommes arrivés à 15 heures et on nous annonce trois heures d'attente pour la prochaine visite guidée sans possibilité de faire une visite sans guide. Dégoutés, nous entrons quand même dans la boutique pour acheter du chocolat et là, un monde hallucinant à l'intérieur... dégoutés nous sommes repartis. Sympa, l'hospitalité suisse ! ».

Le temps convoque également les liens entre l'histoire et le présent de manière directe : « une plongée historique et culturelle dans un artisanat d'art ancien et toujours vivace » ; « l'endroit est incroyable et semble appartenir à une autre époque » et indirecte en reliant modernité et authenticité du territoire : « la rénovation s'intègre parfaitement dans le patrimoine » ; « c'est incroyable de penser que des moines ont habité ce Prieuré depuis le Moyen-Age ! ». Ce voyage dans le temps convoque la nostalgie du visiteur (Joy et Sherry, 2003).

3.5 La dimension physique (tangibile et intangible)

Les produits sont omniprésents dans le tourisme de découverte, ils traduisent autant un savoir-faire que les traditions spécifiques au territoire. Objets de fabrication et d'attention, les produits sont, au final, commercialisés. Les aspects tangibles (produits) et intangibles (explication d'un savoir-faire) sont conjointement liés : « ... j'ai apprécié le fait qu'elle soit tout à fait compréhensible pour les néophytes comme moi, car on évoque les questions techniques de l'horlogerie sans entrer dans trop de détails. Chose qui pourrait toutefois décevoir les connaisseurs. Néanmoins, la guide est à disposition pour répondre aux questions,

ce qui rend la visite interactive et permet d'approfondir les points qui vous intriguent le plus! ».

L'organisation du parcours de découverte de nature initiatique est également mentionnée, notamment pour justifier l'aspect mercantile de la visite : « ... il est à noter que le circuit de visite ne se termine pas dans le magasin. On ne pousse pas à l'achat, mais presque tout le monde pénètre volontairement dans le magasin pour se procurer les excellents pains d'épices artisanaux ». Les achats qui sont faits sont destinés à poursuivre l'expérience de visite (notamment chez soi), à mémoriser le passage ou à faire plaisir (cadeaux).

Bien que la générosité et l'activité marchande de l'hospitalité touristique soient paradoxales (Heal, 1990), elles sont parfaitement gérées et intégrées simultanément lorsque le parcours initiatique est organisé : par exemple, la présence d'une boutique et des prix sont rendus acceptables du fait des explications données au cours de la visite qui justifient de la qualité des produits et des coûts (en fonction des étapes de fabrication). Par conséquent, l'organisation au sein de laquelle le tangible et l'intangible se mêlent permet de créer des conditions favorables à l'hospitalité de l'entreprise (Cottet et al. 2015).

3.6 La dimension ludique et hédonique de l'hospitalité

S'agissant d'un tourisme de découverte économique, la visite d'entreprise se doit de répondre à une volonté d'exploration d'un domaine inconnu. La dimension ludique mobilise les éléments relatifs au divertissement et au loisir (Lugosi, 2008) : « ... la visite de la manufacture et du musée est vraiment un moment très intéressant et plein de rêve pour les jolies choses que nous avons vues ». Les émotions sont exacerbées : « ... puis nous passons à l'étage, surprise ! Sont exposés les reliques d'une maison 18ème et le musée du pain d'épice, formes, explications, objets anciens » ; « quel plaisir de voir des ouvriers passionnés par leur travail » ; « on passera un excellent moment » ; « verrerie rime avec rêverie, une boutique attenante vous permettra de passer du rêve à la réalité ». Ces verbatim montrent l'importance de l'*hospitableness* au sens de Lugosi (2008) en tant qu'émotion partagée avec le visiteur.

La recherche d'un parcours divertissant à la manière d'une chasse au trésor permet de surprendre le visiteur : « l'organisation du musée sur plusieurs étages en colimaçon est originale » ; « on ne se perd pas dans une enfilade de salles. Le parcours se fait le long d'une rampe qui monte jusqu'en haut... » ; « une activité ludique à faire en famille qui vous montre une partie de la production de la Maison Cailler ! ».

La dimension hédonique se trouve notamment dans les visites d'entreprises suivies de dégustations, lorsque l'entreprise fabrique des produits alimentaires. Par exemple, la BFM propose une formule « visite de la brasserie + dégustation de produits de saison + apéritif comprenant de la tête de moine (fromage), du totché (gâteau à la crème aigre), de la saucisse sèche et du pain cuit au feu de bois ».

3.7 La dimension spirituelle de l'hospitalité

Aux dimensions précédentes, nous pouvons ajouter la dimension spirituelle, que nous avons décelée dans des lieux chargés d'histoire ou liée aux valeurs des propriétaires-exploitants, comme le dit par exemple, Jean-Marie Mauler, patron de l'entreprise éponyme : « Le Prieuré Saint-Pierre a longtemps été un des plus grands centres religieux de la région. Cela implique la spiritualité bien sûr, mais aussi l'hospitalité et la convivialité qui caractérisent ce site. J'ai toujours prôné la sérénité au quotidien, la qualité relationnelle et notre rapport aux autres. Tout ceci fait partie d'une philosophie de vie » (Coopération, 2016).

Discussion, limites et voies de recherche

L'objectif de ce travail a été d'identifier les éléments constitutifs de l'hospitalité d'une entreprise et d'apprécier les réponses des visiteurs apportées par réciprocité. Au final, les cinq dimensions de l'hospitalité, identifiées par Brotherton (2006) et Cova et Giannelloni (2015), sont perçues et appréciées par les visiteurs. Elles ont été spécifiées dans le cadre de l'hospitalité de l'entreprise. De nombreuses similitudes entre l'hospitalité française et suisse sont mises en relief : (1) la première est la présence d'un expert du métier qui va interagir avec le visiteur en faisant don de son savoir-faire (transmission d'une passion). Le personnel est clairement placé en situation d'hospitalité plus pour transmettre une passion que pour accueillir. Ce point marque une différence avec l'hospitalité étudiée dans le tourisme, où l'accueil est primordial. L'interaction hospitalière ainsi que la générosité sont des éléments fondamentaux mis en évidence par les auteurs pour caractériser d'autres situations d'hospitalité. (2) La seconde similitude concerne les dimensions spatiale, ludique et hédonique qui se retrouvent ensemble dans l'organisation de la visite et donc dans l'offre de découverte proposée par l'entreprise. La visite associe découverte, émotion, transmission et concilie les aspects marchands à la générosité de l'accueillant. Cela se manifeste par une acceptation des prix. Doit-on voir derrière cette meilleure compréhension des prix des produits fabriqués par l'entreprise une perception de sa transparence et de son honnêteté ? (3)

Une troisième ressemblance est perceptible dans l'appropriation de l'espace, qui connecte l'espace muséal au territoire, avec ses caractéristiques patrimoniales et culturelles.(4) Enfin, la dimension temporelle convoque autant un moment de plaisir vécu qu'un voyage dans le temps. En revanche, sur notre corpus d'observations, nous n'avons pas observé de différences entre l'hospitalité des entreprises françaises et des suisses.

Cette recherche présente une avancée théorique en introduisant le concept d'hospitalité dans un nouveau champ d'application et en montrant sa « transposabilité » à la visite d'entreprise. Deux autres facettes, qui n'avaient été identifiées jusqu'alors, sont relevées : la dimension spirituelle et l'ancrage de l'entreprise dans le territoire, par le biais du personnel en activité sur son lieu de travail. Par ailleurs les réactions des visiteurs témoignent souvent d'une gratitude à l'égard de l'artisan, qu'ils expriment lorsqu'ils sont satisfaits de l'expérience de découverte (témoignée en termes d'appropriation : « un patrimoine que nous espérons garder longtemps » ou d'admiration). Il conviendrait de poursuivre la recherche sur les manifestations de gratitude, animée par un désir de réciprocité, et sur leur rôle dans l'hospitalité perçue.

Sur le plan managérial, les entreprises peuvent désormais intégrer la visite d'entreprise autant comme une technique de reconnaissance du personnel que comme un outil de promotion et de communication. Les valeurs transmises tournent autour de la transmission d'un savoir-faire, d'une tradition territoriale. La visite est également un concept. Le contact avec le personnel est un élément clé que l'entreprise doit intégrer dans son offre de découverte, car cela permet de créer du lien social entre le visiteur et l'entreprise. Cette reconnaissance à l'égard de l'artisan ou de l'ouvrier favorise l'acceptation du produit fabriqué et sa commercialisation. Cela amène à suggérer aux entreprises d'utiliser la visite pour développer une pédagogie d'annonce de leurs coûts de fabrication et prix de vente.

Par ailleurs, nos résultats insistent sur l'organisation des visites qui doivent dépasser une configuration « guidée », standardisée, pour favoriser une impression d'hospitalité. Elles doivent être initiées et portées par les hommes et les femmes qui la font vivre et cautionnées par les particularités culturelles et territoriales de la zone économique. En ce sens, l'histoire de l'entreprise est liée à celle de la région (voire d'un métier dans la région). Enfin, la découverte va au-delà de l'apprentissage d'un savoir-faire pour initier un art de vivre, un état d'esprit et renforcer le caractère spirituel de l'entreprise. Cette manière de porter la passion constitue non seulement une condition de réalisation de l'hospitalité de l'entreprise mais aussi un élément distinctif de l'offre de service découverte.

A n'en pas douter, la visite d'entreprise comporte des risques, notamment si elle est « improductive ». Certaines visites d'entreprises sont très prisées, parce que le produit est populaire (comme le chocolat), la marque connue et la promotion bien relayée dans les circuits de visite et par le bouche à oreilles. Victimes de leur succès et submergées par un tourisme de masse (Cailler accueille plus de 350'000 visiteurs par année !), certaines visites peuvent engendrer des désagréments comme une file d'attente et une foule nombreuse dans l'entreprise. « La visite Cailler est pitoyable, n'ayant pour but que de vous faire passer du temps dans la boutique. Elle est organisée, certes, mais le niveau de cette visite est bien en dessous de mes attentes. On ne voit rien de l'usine, on ne sait rien du processus de fabrication : juste une succession de salles en présentation automatique, de qualité douteuse, et n'ayant aucun intérêt quant au processus industriel. Dégustation à la fin de la "visite" et sortie par "injection directe" dans la boutique... Non seulement on paye 10CHF, en plus on attend une heure et on n'apprend rien ». Ces témoignages prouvent que la visite constitue une offre qu'il convient de concevoir et de gérer dans le but de satisfaire le visiteur.

Cette recherche exploratoire souffre naturellement d'un certain nombre de limites, qui constituent autant de pistes de recherche future. En premier lieu, l'échantillon, bien que diversifié, est assez restreint et ne couvre pas toute la palette des visites d'entreprises possibles en Alsace et dans la région Jura & Trois-Lacs. Par exemple, elle ne prend pas suffisamment compte les diverses tailles des entreprises. En deuxième lieu, la perception des visiteurs a été effectuée uniquement sur la base de témoignages recueillis sur les sites des entreprises observées ainsi que sur des sites d'évaluation tels que TripAdvisor et quelques blogs. Il sera dès lors opportun d'élargir notre recherche à un échantillon plus large d'entreprises et à recueillir les impressions des visiteurs *in situ* après leur visite ou plus tard par téléphone.

Les principales recommandations managériales que nous pouvons formuler sont les suivantes : faciliter le processus d'inscription à la visite en ligne ou par téléphone, gérer les files d'attente les jours d'affluence, personnaliser le plus possible les visites avec du personnel en activité, expert et souriant, éviter de mettre trop l'accent sur la vente de produits en fin de visite afin de ne pas dénaturer cette dernière par une connotation mercantile.

Au final, il ressort de notre étude que la visite représente un outil précieux pour une entreprise désireuse de mener une stratégie de création de lien, d'humanisation de l'entreprise et d'affiliation culturelle tout en répondant à des enjeux managériaux et commerciaux. L'ensemble valorise autant le patrimoine économique de la région que caractère hospitalier.

Références

- Bataoui S. et Giannelloni J.-L. (2016), Quand le commerce électronique devient plus humain et moins marchand : une approche par l'hospitalité virtuelle, *Actes du 32ème congrès de l'AFM*, Université Lyon III Jean-Moulin.
- Bianchini A. (2008), Le tourisme industriel est en vogue, *Actualités en France*, 33, Ministère des affaires étrangères et européennes.
- Brotherton B. (2006), Some thoughts on a general theory of hospitality, *The journal of the college of tourism and hotel management, Tourism Today*, 6, Fall, pp. 7-18.
- Brotherton B. (1999), Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, 4, pp. 165-173.
- Cinotti Y. (2008), L'hospitalité touristique au service des destinations, *Actes des Rendez-vous Champlain*, Québec.
- Cinotti Y. (2011), *Hospitalité touristique : conceptualisation et études de l'hospitalité des destinations et des maisons d'hôtes*, Université de Perpignan : Thèse de doctorat.
- Coopération (2016), *Deux siècles d'effervescence*, 18 juillet, repris de http://www.cooperation.ch/Deux+siecles+d_effervescence.
- Cottet P., Lichtlé M.-C et Plichon V. (2012), Les éléments constitutifs de l'hospitalité d'une ville : le point de vue des touristes, Actes du 28ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Brest, 9-11 Mai, CD ROM.
- Cottet P., Lichtlé M.-C, Plichon V. et Ferrandi J.-M. (2015), Image d'hospitalité des villes touristiques : le rôle de la communication, *Recherches en sciences de gestion*, 108 (3), pp. 47-66.
- Courvoisier F. (2014), Le musée d'entreprise horlogère : entre patrimoine et communication, *Revue historique vaudoise*, 122, pp. 195-220.
- Courvoisier F. et Aguilhaume C. (2010), Les Montagnes neuchâteloises, région créative en action, *Espaces, tourisme et loisirs*, 283, pp. 33-40.
- Cusserand I. (2009), Musées d'entreprise, un genre composite, *Communication et organisation*, 35, pp. 192-213.
- Cova V. (2010), L'hospitalité des lieux de service, *Actes des XVèmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Université de Bourgogne, Dijon, sur CD-ROM.
- Cova V. et Giannelloni J.L. (2008), Hospitalité et consommation touristique, *Actes des 13èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, CERMAB-LEG, U. de Bourgogne, 13-14 novembre, CD-ROM.
- Cova V. et Giannelloni J.-L. (2015), Hospitalité et consommation touristique, *Revista Hospitalidade*, 2, pp. 517-546.
- Filser M. (2002), Le marketing de la production d'expérience : statut théorique et implications managériales, *Décisions Marketing*, 28, pp. 13-22.
- Gotman A. (2004), *Villes et hospitalité. Les municipalités et leurs « étrangers*, Paris : Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Hemmington N. (2007), From service to experience: understanding and defining the hospitality business, *The Service Industries Journal*, 27(6), pp. 747-755.

- Heal F. (1990), *Hospitality in early modern England*, Oxford, Oxford (GB): Clarendon Press.
- Hollenbeck C.R., Peters C. et Zinkhan G.M. (2008), Retail Spectacles and Brand Meaning : Insights from a Brand Museum Case Study, *Journal of Retailing*, 84 (3), pp. 334-353.
- Jaberg S. (2009), La bière artisanale du Jura séduit l'Amérique, *Swissinfo.ch*, 21 octobre (repris de <http://www.swissinfo.ch/fre/economie/la-biere-artisanale-du-jura-seduit-l-amerique/7516508>).
- Joy A et Sherry J. Jr (2003), Speaking of art as embodied imagination: A multi-sensory approach to understanding aesthetic experience, *Journal of Consumer Research*, 30 (3), pp. 259-282.
- Ksouri S., Marcon A. et Preuillh P. (2000), Tourisme de découverte économique et visites d'entreprises, *Paris : La Documentation française*, pp. 10-16.
- Lugosi P. (2008), Hospitality Spaces, Hospitable Moments: Consumer Encounters and Affective Experiences in Commercial Settings, *Journal of Foodservice*, 19(2), pp. 139-149.
- Meysonnat-Courtois P. (1994), Les musées d'entreprise en France : une réalité à dépasser, un concept à inventer, *La Lettre de l'OCIM*, 34, pp. 13-17.
- Montandon A. (2004), *Le livre de l'hospitalité, accueil de l'étranger dans l'histoire et les cultures*, Paris : Bayard.
- Morice J.-R. (2006), La visite d'entreprise en Europe, un champ à explorer, *Espaces, tourisme et loisirs*, 92, pp. 10-15.
- Pierre C. (2005), Du tourisme industriel à la visite d'entreprise, *La Lettre de l'OCIM*, 101, pp. 18-25.
- Pulh M., Mencarelli R. et Chaney D. (2015), Enrichir la compréhension des musées de marque : une perspective patrimoniale, *Actes du 31^{ème} congrès de l'AFM*, Marrakech.
- Reuland R., Choudry J. et Fagel A. (1985), Research in the field of hospitality, *International Journal of Hospitality Management*, 4 (4), pp. 141-146.
- Ricoeur P. (1998), Étranger, moi-même, in *Semaines Sociales - L'immigration, défis et richesses*, Paris, Bayard Éditions, pp. 93-106.
- Rivard R. (2006), Construire une expérience de visite. Ressentir, apprendre, s'interroger, *Espaces, tourisme et loisirs*, 92, pp. 114-116.
- Roederer C. (2012), *Marketing et consommation expérientiels*, Editions EMS, Cormelles-le-Royal.
- Roederer C. et Filser M. (2015), *Le marketing expérientiel. Vers un marketing de la cocréation*, Vuibert, Paris.
- Seydoux, José, (1983), *De l'hospitalité à l'accueil*, Denges-Lausanne : Editions Delta et Spes.
- Spielmann N., Laroche M. et Borges A. (2011), How service season the experience: Measuring hospitality servicescapes, *International Journal of Hospitality Management*, Article in press.
- Williams A. (2006), Tourism and hospitality marketing: fantasy, feeling and fun, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 6/7, pp. 482-495.