



## La Lettre de l'OCIM

Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques

127 | 2010  
janvier - février 2010

---

# Le musée d'entreprise horlogère, instrument de communication des marques

François Courvoisier et Fabienne Courvoisier

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ocim/190>

DOI : 10.4000/ocim.190

ISSN : 2108-646X

### Éditeur

OCIM

### Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2010

Pagination : 14-24

ISSN : 0994-1908

### Référence électronique

François Courvoisier et Fabienne Courvoisier, « Le musée d'entreprise horlogère, instrument de communication des marques », *La Lettre de l'OCIM* [En ligne], 127 | 2010, mis en ligne le 01 janvier 2012, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ocim/190> ; DOI : 10.4000/ocim.190

---

Tous droits réservés

# Le musée d'entreprise horlogère, instrument de communication des marques

François Courvoisier et Fabienne Courvoisier \*



La Maison Vacheron Constantin, à Genève, ne présente qu'une partie de la collection historique de la marque, car celle-ci tourne généralement dans les filiales de la manufacture.

© Vacheron Constantin

À partir d'études générales sur les musées d'entreprise et d'entretiens menés auprès des conservateurs de musées horlogers, les auteurs mettent en évidence que l'ouverture de musées d'entreprises horlogères suisses a un triple but : la conservation et la mise en valeur de leur patrimoine, la légitimation de leur nom dans l'histoire et la promotion de leur marque et de leur région.

En Suisse, en 2008, le secteur de l'horlogerie a exporté des montres pour une valeur ex-usine de 17 milliards de francs (soit environ 11 milliards d'euros), ce qui en fait le troisième secteur d'exportation de Suisse après les machines-outils et la chimie. Pour 2009, suite à la crise financière et économique mondiale, les ventes devraient être en régression d'environ 10 % par rapport à 2008 (Fédération de l'industrie horlogère suisse, FHS, 2009).

## Objectif, intérêt et méthodologie de la recherche

On observe depuis quelques années une augmentation du nombre d'entreprises horlogères qui ont ouvert, entre Genève et Schaffhouse, une galerie ou un musée d'entreprise. Aucune statistique n'existe à ce propos, car ces musées ne couvrent pas toujours les quatre missions définies par l'ICOM (International Council of Museums) : conservation, recherche, formation et divertissement <sup>(1)</sup>. La plupart du temps, ces musées d'entreprise ne font pas de recherche et ils sont rarement ouverts au grand public. De plus, ce ne sont pas des organisations à but non lucratif, sauf si

\* François Courvoisier est docteur en Sciences économiques, professeur HES à la Haute École de Gestion Arc de Neuchâtel, chercheur associé de la chaire ACME à l'École de Management de Bordeaux  
francois.courvoisier@he-arc.ch

Fabienne Courvoisier est licenciée en Sciences économiques, adjointe scientifique à la Haute École de Gestion Arc de Neuchâtel

l'entreprise les a constitués juridiquement en fondation ou en association. Pour les recenser, nous avons pratiqué une « veille médias » sur la base des quelques 620 entreprises horlogères membres de la FHS. Autour du concept de musée d'entreprise, appelé aussi musée de société ou *corporate museum*, nous avons constaté que les travaux académiques ne sont pas nombreux, ce qui offre un champ de recherche très intéressant à explorer. Spécifiquement, sur les musées d'entreprises horlogères, il n'y a à notre connaissance pas encore eu de publications académiques.

Une tendance assez nette se dégage quant à la création de nouveaux musées d'entreprise et au développement de collections existantes pour les présenter à divers publics. C'est sur les raisons de ce phénomène que porte notre recherche exploratoire. Notre question de recherche consiste à savoir si les entreprises ouvrent des musées ou galeries simplement pour mieux conserver et présenter leur patrimoine que dans des archives traditionnelles, ou si elles les utilisent activement dans leur stratégie de communication marketing pour promouvoir leurs marques.

Notre recherche se base sur une double méthodologie : recherche bibliographique et entretiens sur le terrain avec des responsables muséaux. Nous avons tout d'abord recherché des articles dans des publications scientifiques traitant de musées d'entreprise, en Suisse, en France et dans les pays anglo-saxons. Nous avons ensuite affiné notre recherche bibliographique en la concentrant plus spécifiquement sur les musées d'entreprises horlogères, puis nous nous sommes approchés de conservateurs de musées d'entreprises horlogères, publics et privés, et les avons interrogés, au moyen d'un guide d'entretien semi directif, sur leurs motivations et leurs visions. Notre échantillon de spécialistes rencontrés peut être qualifié de convenable, avec un souci de diversité : représentants des grands groupes (Swatch, Richemont, LVMH), ainsi que de manufactures indépendantes (Girard-Perregaux, Audemars Piguet, Chopard).

### Les musées d'entreprise

Certains musées d'entreprise ne sont que des « simulacres de musées » visant à des buts surtout mercantiles. La plupart des musées d'entreprise valent heureusement mieux : lieux d'accueil pour le visiteur de passage, ils permettent de connaître les origines de l'établissement, l'histoire des fabrications et des produits, ainsi que les mutations socio-économiques de l'entreprise (Rasse, 1995). On peut définir le musée



Dans la maison du fondateur Antoine LeCoultre, au Sentier, la Galerie du Patrimoine restitue symboliquement la structure de l'intérieur d'une montre.  
© Manufacture Jaeger-LeCoultre

d'entreprise comme le lieu où l'entreprise se prend elle-même comme objet d'étude, s'exposant à des publics internes et externes (Meysonnat-Courtois, 1994). Le concept de « musée d'entreprise » est antinomique, car un musée est habituellement voué à la conservation des objets du passé, alors que l'entreprise en fabrique et en 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.

Rares sont d'ailleurs les entreprises qui recourent au terme de « musée », synonyme pour beaucoup de passé et de poussière : on entend plus souvent parler de « Galerie du patrimoine », de « Maison » ou de termes équivalents. Les musées d'entreprise se situent à la jonction entre le domaine marchand, lucratif et mouvant, et celui plus traditionnel et culturel des musées publics. Lehman et Byrom (2007) les définissent comme des musées gérant des collections qui dépendent d'entreprises lucratives.

Un musée d'entreprise permet également à la société de se démarquer de la concurrence en justifiant que son image de marque est liée à son passé et à son enracinement dans un terroir (Rasse, 1995), ce qui crédibilise son ancrage dans la tradition.

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) : les espaces de communication et les *showrooms* permettant de créer des événements

valorisants en recourant à des expositions temporaires ou des événements clients ; les fondations constituées pour préserver un site ou encourager des créateurs ; les fondations qui « stockent » la mémoire des entreprises, sans forcément la rendre accessible au public ; les musées-galeries qui consistent en une collection permanente et en un espace de communication accessible au grand public, ou à des publics sélectionnés comme les écoles et les clients ; finalement, la catégorie la plus aboutie des musées d'entreprise qui couvrent une grande diversité de tailles, de natures des collections, de statuts, de domaines d'activité et de types d'organisation. Le secteur agro-alimentaire est majoritairement représenté dans cette catégorie. Et, parmi les musées d'entreprise les plus connus, on trouve le domaine du luxe, comme les parfums ou les montres.

Plusieurs cas de figure peuvent être rencontrés pour les concepteurs de musées d'entreprise (Meysonnat-Courtois, 1994). Si, en premier lieu, 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. En deuxième lieu, l'entreprise « tue » le musée, ce qui est le cas fréquent d'une collection détournée à des fins publicitaires lorsque les considérations commerciales prédominent celles de conservation du patrimoine, par exemple pour les entreprises horlogères qui mettent sur pied des expositions itinérantes lors des Grands Prix de Formule 1 ou des Jeux Olympiques. En troisième lieu, le musée « tue » l'entreprise, cas extrême, comme celui de la 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. En dernier lieu, le musée d'entreprise a une existence réelle, une valeur intrinsèque comme l'Alimentarium de Vevey (Nestlé) ou le musée horloger de la manufacture Patek Philippe, à Genève.

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. 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.

Les musées d'entreprise 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 (Lehman et Byrom, 2007). Ils ont généralement pour vocation d'être une véritable destination touristique – comme BMW ou Mercedes-Benz – mettant en œuvre technologie interactive et divertissement – comme Coca-Cola – pour promouvoir leur marque (McKay, 2007).

On distingue les musées d'entreprise à caractère technologique qui s'apparentent à des centres de culture scientifique, technique et industrielle, des musées d'entreprise à dimension entrepreneuriale, c'est-à-dire centrés sur l'enseigne industrielle, l'histoire de l'entreprise, le parcours économique, les produits et services (De La Broise, 1998). On trouve, dans le premier cas, le musée national des Télécommunications et Électropolis et, dans le second l'Alimentarium à Vevey dans lequel on met en exergue le continuum cohérent et riche d'informations entre l'entreprise – sa production, son appareil, ses marchés – et ses champs scientifiques. Ainsi, les différentes parties de l'exposition renvoient également à la biologie, la physiologie et la nutrition, la technique, la sociologie, l'histoire des techniques et l'ethnologie.



Outre sa collection de montres, le musée Omega renferme des appareils de chronométrage sportif, étant donné la longue collaboration de la marque avec le Comité International Olympique.

© Omega

## La visite d'entreprise

La visite d'entreprise présuppose une ouverture à un ou plusieurs types de publics, mais elle n'implique pas nécessairement l'existence d'un musée. 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, comme les entreprises viticoles opérant dans de vieux châteaux ou manoirs. Deux principales formes d'accueil et d'exhibitions au public sont à relever : la visite de site en activité qui prend un caractère de découverte nécessitant « de montrer du vrai » (De La Broise, 1998) et la journée portes ouvertes qui revêt un caractère événementiel, présentant l'entreprise dans son secteur d'activité et la rapprochant de son environnement immédiat. La visite d'entreprise peut être ponctuelle, périodique, commémorative ou inaugurale, voire de crise.

Morice (2006) et Pierre (2005) dressent, pour une entreprise, la liste des motivations pour l'ouverture de ses portes au public : outil de communication et de marketing au travers de la présentation d'un savoir-faire ; 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 ; occasion de valoriser le travail des employés et d'assurer la promotion des métiers auprès des jeunes ou des demandeurs d'emploi ; opportunité pour favoriser la cohésion sociale, en créant un lien entre les employés ; accès au grand public, d'une manière exceptionnelle et sur une période déterminée, au cœur de l'entreprise ; finalement, la visite d'entreprise valorise les forces et les traditions économiques et sociales d'une région, d'une manière dynamique et non passiste.

Les visites d'entreprise permettent de construire une expérience de visite, fondée sur la communication d'un contenu étoffé, tonique, stimulant et suscitant la réflexion (Rivard, 2006). Les secteurs de l'agroalimentaire, de l'artisanat et des entreprises liées à la thématique environnementale constituent des filières captives de la visite d'entreprise en raison des enjeux de commercialisation et de communication (Pierre, 2005). La visite d'entreprise peut véritablement constituer un produit touristique, intégré par exemple dans un circuit de découverte des produits régionaux en insérant des visites d'entreprises significatives d'un terroir qui répond véritablement à une attente des visiteurs, comme les distilleries de la Speyside Valley, en Écosse. De plus, cette filière s'inscrit dans une approche alternative et participative du tourisme :



Le musée Longines, à Saint-Imier, plonge le visiteur dans l'univers du chronométrage sportif.  
© Compagnie des Montres Longines Francillon SA

découvrir une région de l'intérieur, être en relation avec ses habitants, mettre au premier plan les composantes de l'identité des territoires.

Au travers de la visite d'entreprise ou du musée d'entreprise, Ksouri, Marcon & Prieulh (2001) structurent l'offre de découverte économique en trois composantes : les services de base, indispensables pour répondre à la demande générique des visiteurs (service d'accueil, visites guidées, supports à la visite, scénographie) ; en deuxième lieu, les services annexes, qui étoffent et valorisent la visite (magasin de vente, musées ou espaces culturels, salle de projection) ; finalement, les services périphériques, qui complètent l'offre (prestations touristiques comme le transport, l'hébergement, la restauration). Pour la Suisse, Ksouri et al. (2000) mettent en évidence la volonté de miser 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, de Genève à Schaffhouse.

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

En France comme en Suisse, le paysage des musées d'entreprise 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'entreprise, mais de comprendre pourquoi on assiste à une valorisation croissante de ce patrimoine industriel et culturel.

De nombreuses entreprises disposent déjà de collections d'objets et de documents, plus ou moins bien mis en valeur. De plus en plus de manufactures horlogères créent des espaces consacrés à leur patrimoine, de la



galerie pour clients du type *showroom* jusqu'au véritable musée ouvert au grand public (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 francophone, surtout, qui présentent des histoires de l'horlogerie. Ceci fournit parfois un argument aux responsables politiques 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.

Selon 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* » (Debraine, 2007). 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 monde. 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 (musée municipal) à La Chaux-de-Fonds, « *les musées privés sont plutôt une complémentarité nécessaire et souhaitable avec des musées comme les nôtres* » (Debraine, 2007). Cet auteur 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* » (Debraine, 2008).

Le foisonnement de musées horlogers, propres aux grandes marques, peut être expliqué par une volonté de prouver leur valeur en exposant des archives (Nardin, 2007). Le fait d'attester que l'entreprise est ancrée dans l'histoire en présentant des innovations spectaculaires, un savoir-faire reconnu et en exhibant une date d'un passé lointain ne suffit plus. La démarche a été entreprise en 1983 déjà par Omega, puis par Audemars Piguet en 1990. 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 d'ouvrir son musée, entreprise suivie en 1993 par IWC, puis par Patek Philippe en 2001, Chopard en 2006, Jaeger-LeCoultre en 2007 et par TAG Heuer en 2008. Plusieurs autres firmes horlogères disposent d'un espace consacré à leur histoire, fusionnant boutique et espace historique en « *muséo-boutiques* » (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. 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 permettant ainsi aux visiteurs de pénétrer physiquement dans l'univers de la marque pour renforcer ses perceptions d'avant achat. Cécile Aguilhaume, ancienne conservatrice du musée horloger municipal du Locle, qui a précédemment travaillé pour Zenith (groupe LVMH) 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*



Le musée TAG Heuer 360, à la Chaux-de-Fonds, propose une vision circulaire et multimédia de la marque avec des matériaux rappelant les codes de la marque.

© TAG Heuer

*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.

### 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 d'une région, 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 des entreprises et des trésors architecturaux, soit plus de trente événements, qui témoignent d'un long passé horloger (Tissier, 2007). Le programme comprenait 26 partenaires, dont 9 institutionnels publics et 17 privés. La fréquentation sur cette unique journée a représenté plus de 3 000 visites, dont plus de 1 800 dans les entreprises privées qui avaient exceptionnellement ouvert leurs portes pour l'occasion. La



Dans le musée Longines, à Saint-Imier, la place est également donnée aux anciens livres de comptes et registres de vente : 120 ans d'histoire.

© Compagnie des Montres Longines Francillon SA

plupart de ces visites nécessitaient une inscription préalable à des fins de sécurité. L'expérience a montré que cette solution n'a pas été un frein à la fréquentation et n'a pas occasionné d'incident <sup>(2)</sup>. 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 cette fois touché 40 partenaires et près de 5 000 visiteurs, notamment de Suisse alémanique et de France. La troisième journée qui a eu lieu le 7 novembre 2009, d'autant plus légitimée par le fait que les villes du Locle et de La Chaux-de-Fonds ont été inscrites le 27 juin 2009 au Patrimoine mondial de l'UNESCO pour leur « urbanisme horloger ». 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 ».

### Synthèse des entretiens avec des conservateurs de musées horlogers

Afin d'explorer sur le terrain notre question de recherche, nous avons rencontré plusieurs conservateurs et conservatrices de musées horlogers. Les entretiens ont été menés de manière semi-directive au moyen d'un guide. Ils ont ensuite été retranscrits puis synthétisés dans une grille d'analyse (voir tableau pages suivantes) élaborée en suivant une analyse thématique de contenu des entretiens avec les répondants. Pour des raisons de lisibilité, nous avons construit des tableaux comprenant en colonne les institutions visitées et en ligne les thèmes clés du guide d'entretien. Les neuf conservateurs et la spécialiste du développement de musées rencontrés constituent un échantillon de convenance. Avant de procéder à l'analyse des informations recueillies, synthétisées dans les tableaux, expliquons brièvement quelques spécificités des institutions étudiées :

- le **musée d'Horlogerie du Locle** a été choisi pour avoir un musée public dans l'échantillon, et parce que Cécile Aguilhaume a été auparavant responsable des archives et collections de Zenith (groupe LVMH). Son expérience et son point de vue du secteur public par rapport au secteur privé ont été intéressants, notamment par ce qu'elle appelle « l'effet de ciseaux » : dans le privé, les fonds sont élevés, mais la marge de manœuvre du conservateur est limitée. À l'inverse, pour les musées publics, il y a peu de fonds, mais une grande latitude est donnée au conservateur ;

	<b>Musée d'Horlogerie du Locle</b> (public)	<b>Girard-Perregaux</b> (privé, indépendant)	<b>TAG Heuer</b> (privé, groupe LVMH)	<b>Omega</b> (privé, groupe Swatch)	<b>Longines</b> (privé, Swatch Group)
<b>Ouverture du musée</b>	1849	1991	2008	1983	1992
<b>Raison de la création d'un musée</b>	Conservation du patrimoine et instrument pédagogique	Commémoration des 200 ans de la manufacture	Faire connaître le rôle de pionnier de l'entreprise	Mise en valeur du patrimoine, légitimation de la marque, outil de relations publiques	Positionner la marque sur son segment, légitimer le patrimoine et l'héritage de la marque dans le groupe Swatch
<b>Publics-cibles</b>	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), clients, presse, collectionneurs	Visites adaptées aux niveaux et aux attentes, du VIP aux écoles
<b>Visites d'entreprise</b>	(ne s'applique pas)	Complémentarité avec le musée	Visite des ateliers réservée aux VIP complément du musée	Non (quelques exceptions)	Pour détaillants, journalistes, en du Patrimoine
<b>Rôle du musée dans la communication de l'entreprise</b>	Instrument de promotion aussi pour une ville et une région	Complète 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	Permet des opérations de relations publiques internes (personnel, détaillants) et externes (VIP, presse, autorités)	Actuellement, de manière informelle. Va s'ancre à l'avenir dans le patrimoine immatériel de la marque
<b>Contradiction entre conservation et marketing</b>	Non, le marketing n'est pas l'ennemi des historiens	Non, le passé est source d'inspiration pour l'innovation	Éventuellement : l'histoire peut faire vendre, le marketing peut réorienter l'histoire	Non, le musée apporte de la légitimité	Non, car le positionnement est basé sur l'élégance et la tradition
<b>Place de la scénographie</b>	Plusieurs scénographies simultanées, projets interactifs ( <i>i-touch</i> , films 3D)	Concept chronologique, avec interactivité, pour suppléer au guide	Immersion dans l'identité de la marque avec matériaux choisis. Films sur écran circulaire	Scénographie thématique et classique, pièces en vitrines avec cartons	Plusieurs espaces thématiques, scénographie classique, montres contextualisées en vitrines
<b>Portes ouvertes</b>	(ne s'applique pas)	Oui, lors des journées du patrimoine horloger	Oui, lors des journées du patrimoine horloger	Non un jubilé	Oui, pour commémorer du personnel
<b>Tendance à l'apparition de nouveaux musées d'entreprises horlogères</b>	C'est d'abord une mode, maintenant tendance de fond	Les musées deviennent un outil de promotion des ventes	Conséquence 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	Engouement pour la montre de la part du public. Les musées privés assoient une légitimité et une crédibilité à la marque
<b>Spécificité du musée concerné</b>	Collections condensées et thématiques, accessibles au profane	Aspect didactique grâce à la visite de la manufacture qui complète celle du musée	Design futuriste, rappelant l'identité et la vie de la marque.	Premier musée d'entreprise horlogère du monde.	Mise en valeur d'un patrimoine dont le contenu peut être traité par une approche scientifique

## Éléments clés ressortant des entretiens avec



<b>Jaeger-LeCoultre</b> (privé, groupe Richemont)	<b>AudemarsPiguet</b> (privé, indépendant)	<b>Museum Développement</b> (cabinet privé)	<b>Chopard</b> (privé, indépendant)	<b>Vacheron Constantin</b> (privé, groupe Richemont)
2007	1990	(ne s'applique pas)	2006 : ouverture du L.U.Ceum (muséum Louis Ulysse Chopard)	Collection itinérante Pièces aussi visibles à la Maison Vacheron, Genève
La Galerie du Patrimoine s'inscrit dans un parcours de découverte de la marque	Prouver le grand passé de l'horlogerie à la Vallée de Joux	Demande de la part de clients	Réflexion sur le temps et mise en valeur de la collection privée de K.-F. Scheufele	Valorisation de pièces plus que centenaires et nouvelles acquisitions
Sélectif : vendeurs, fournisseurs, journalistes, collectionneurs, population locale	Public restreint : collectionneurs, clients, détaillants, journalistes	(ne s'applique pas)	Clients, détaillants, presse ; exceptionnellement passionnés et étudiants	Détaillants Vacheron, leurs clients, toute personne intéressée
Complémentarité avec la Galerie	Complémentarité avec le musée	(ne s'applique pas)	Limitées et précédant souvent la visite du musée	Sur les sites de Plan-les-Ouates et de Joux. Ouverture sur demande de groupes
Outil de marketing précieux et complet : la communication publicitaire puise dans l'histoire et le patrimoine	Il fait partie intégrante du concept marketing : <i>teaser</i> à la vente	Il peut constituer un nouveau canal de valorisation commerciale, voire de vente	Espace de communication pour les clients, affirmation des valeurs de l'entreprise. Également outil de communication interne	Outil de communication de la pérennité de Vacheron, fonctionnant depuis 1755 sans interruption. L'histoire est source de crédibilité
Non, la Galerie du patrimoine présente une continuité et soutient ce qui se fait aujourd'hui	Non, le musée et la communication sont complémentaires	Non, pas de contradiction	Non, aspects complémentaires. Les pièces anciennes sont sources d'inspiration pour l'innovation	Non, d'autant plus que la publicité de Vacheron se base sur l'histoire. La collection est aussi source d'inspiration pour les designers
Véhicule les valeurs de l'entreprise. Comme pour une publicité, un <i>brief</i> a été établi	Scénographie thématique et chronologique avec participation d'un guide	Les musées privés ont plus de moyens pour des scénographies originales et interactives	Concept basé sur le nombre d'or 12. Intégration de groupes de vitrines dans la charpente du toit	Tout le matériel d'exposition est « prémâché » pour les filiales : vitrines, place des pièces, textes...
Oui, pour familles	Rarement	(ne s'applique pas)	Non, pour préserver l'exclusivité et la sécurité	Toute personne peut voir la collection chez les filiales
Les musées publics, communiquent l'histoire horlogère ; les privés valorisent le patrimoine d'une marque, selon une logique de communication	Le musée sert à légitimer l'existence et l'histoire de la marque. Le terme <i>showroom</i> pourrait être plus adapté	La tendance vient d'Amérique du Nord. Pas de différence de conception avec les autres types de musées	Perçue positivement et permettant des échanges et des collaborations avec les musées publics	Pour beaucoup d'entreprises, c'est un alibi marketing
Les pièces présentées ont toutes été conçues et fabriquées par la Manufacture	Lien au terroir, en retraçant l'histoire de la marque et de la Vallée de Joux	(ne s'applique pas)	Collection privée, avec d'autres pièces que des Chopard	Pas de collection réunie dans un seul lieu

## les conservateurs de musées horlogers



En douze espaces thématiques, le L.U.Ceum, à Fleurier, présente la collection personnelle de Karl-Friedrich Scheufele, CEO de Chopard.

© François Bertin, Grandvaux, Suisse

- le **musée Girard-Perregaux**, situé à la villa Marguerite, à La Chaux-de-Fonds, a été fermé en 2007 suite au vol de plusieurs pièces, heureusement retrouvées. Après sécurisation et transformation, il rouvrira fin 2009. De plus, le conservateur Willy Schweizer, est responsable d'un deuxième bâtiment, le musée Jean Richard, consacré aux machines et à l'outillage horloger, situé dans la villa Schwob ; ce dernier met en valeur le savoir-faire depuis le paysan-horloger ou « rldogeur » (Jelmini, 2007), jusqu'à l'actuel ingénieur-designer ;

- le **musée TAG Heuer 360** est le plus récent et le plus *high tech* des musées étudiés en termes de scénographie pour plonger le visiteur dans l'univers de la marque. La scénographie, s'appuyant sur des matériaux très design rappelant les codes génétiques de la marque, ainsi que sur des projections sur écran circulaire présentant les « héros de l'entreprise », est très « immersive ». Sa conservatrice, Mathilde Tournois, porte le titre de *brand heritage manager*, ce qui montre bien son ancrage dans la stratégie marketing de l'entreprise ;

- à l'opposé de TAG Heuer, le **musée Omega** est celui qui est ouvert depuis le plus longtemps (1983). Cela se remarque par sa scénographie où la quantité de pièces exposées (près de 2 000) nuit quelque peu à la vision d'ensemble d'une marque très active depuis longtemps dans de nombreux secteurs, notamment le chronométrage sportif, la conquête de l'espace et l'aventure lunaire. Le conservateur, Marco Richon, fait également des recherches sur la marque et a publié de nombreux ouvrages et documents de référence. Le musée fournit aussi de la documentation

aux personnes qui la demandent. En cela, le musée Omega est celui qui se rapproche le plus des quatre missions de l'ICOM évoquées plus haut. C'est aussi celui qui est le plus largement ouvert au grand public. Les mêmes considérations sur la recherche et la documentation s'appliquent au **musée Longines** (faisant également partie du groupe Swatch), grâce aux publications de son conservateur, Patrick Linder ;

- le **musée Jaeger-LeCoultre** s'appelle « la Galerie du Patrimoine » : il a pour particularité de se situer dans le bâtiment où le fondateur Antoine LeCoultre avait son atelier. Comme pour le musée TAG Heuer, avec les projecteurs vidéo en moins, la scénographie de la Galerie du Patrimoine est immersive et donne l'impression d'entrer dans le mouvement d'une montre ;

- le **musée Audemars Piguet** est également installé dans une demeure historique de la famille Audemars adjacente à la manufacture. De plus, il reflète l'histoire de la Vallée de Joux ;

- le **musée Chopard** (le L.U.Ceum, jeu de mots avec *lyceum* et les initiales de Louis-Ulysse Chopard) a comme spécificité d'être avant tout le lieu d'exposition de la collection personnelle de Karl-Friedrich Scheufele, co-proprétaire de l'entreprise. La collection Chopard comporte de nombreuses pièces qui n'ont pas été produites par la manufacture, mais donnent l'opportunité d'une réflexion technique et philosophique sur le temps ;

- la **collection Vacheron Constantin** est atypique dans notre échantillon : la marque dispose d'une Maison Vacheron, sise au cœur historique de Genève, c'est un point de vente avec quelques pièces historiques exposées, mais elle ne désire pas figer ses collections dans un musée. Par contre, elle a une collection qui tourne dans ses filiales, avec des vitrines adéquates, pour apporter l'esprit et les valeurs de la marque aux clients de ses différents marchés ;

- une collaboratrice de Museum Development a été interrogée dans le but d'avoir l'avis externe d'une société de conception muséale pour créer un discours avec la collaboration d'une équipe pluridisciplinaire. Johanne Blanchet, Québécoise, a également l'expérience des musées et centres d'interprétation d'Amérique du Nord.

## Conclusion et perspectives

Faisons maintenant le point sur notre question de recherche : il ressort de notre analyse que toutes les personnes interrogées voient les musées d'entreprises horlogères remplir naturellement une double fonction : la conservation d'un patrimoine collectif et la promotion d'une marque, voire du savoir-faire d'une

région (la vallée de Joux, les Montagnes neuchâtelaises, la région de Bienne-Seeland). Aucun conservateur ne perçoit de contradiction gênante entre l'histoire et le marketing, si ce n'est que ce dernier pourrait, dans certains cas, être soupçonné « d'arranger l'histoire » à des fins commerciales : par exemple, ne pas parler d'échecs commerciaux ou de périodes plus sombres de la vie des entreprises, comme pendant les années de guerre.

Les éléments invariants entre les répondants sont largement majoritaires, comme les raisons qui ont présidé à l'ouverture d'un musée ou à la présentation de collections, le rôle du musée pour asseoir la communication de l'entreprise dans une temporalité historique, ou encore le lien sélectif des publics habilités à faire une visite d'entreprise : peu de portes sont d'ailleurs ouvertes hors des Journées du patrimoine horloger.

Les éléments variants portent surtout sur les publics-cibles, plus larges pour certains musées et collections, comme Omega, Longines ou Vacheron Constantin, sur la scénographie qui va du très traditionnel (Omega, Longines) au très immersif (TAG Heuer, Jaeger-LeCoultre) et sur la mise en valeur de la région, plus évidente pour le musée public que pour les musées privés. Finalement, la spécificité de chaque musée est le principal élément variant, constituant pour chacun un axe de positionnement. Par exemple : Omega peut se targuer d'être le premier musée d'entreprise horlogère au monde ; Audemars Piguet a un musée qui fait le lien avec le terroir régional ; Vacheron Constantin dispose de collections exclusivement itinérantes.

Nous émettons l'hypothèse que, parmi les facteurs sous-jacents à ces opinions concordantes, il y avait d'une part la demande d'inscription de l'urbanisme horloger des Montagnes neuchâtelaises au patrimoine mondial de l'UNESCO (ratifiée en juin 2009) qui a eu un effet accélérateur de valorisation du Patrimoine, et d'autre part la volonté des manufactures horlogères d'immerger le plus intensément possible leurs clients dans l'univers de leur marque. Finalement, pour les musées publics, comme le musée d'horlogerie du Locle, il s'agit de développer une véritable réflexion de marketing territorial autour du thème de « la Culture horlogère ». Du côté de la scénographie, on observe de grandes différences qui vont de l'alignement de montres munies de cartons explicatifs dans de classiques vitrines (Omega, Longines) à des mises en valeur très *high tech* avec installations multimédias (TAG Heuer) et matériaux de haut de



Outre un musée de montres, la manufacture Girard-Perregaux, à La Chaux-de-Fonds dispose à la Villa Jean Richard d'un musée de machines et d'outillage horloger unique au monde.  
© Jean Richard

gamme (Audemars Piguet, Jaeger-LeCoultre, Girard-Perregaux). Les choix scénographiques nous semblent être autant une question de moyens financiers alloués que le reflet de l'époque à laquelle les expositions ont été conçues.

Une recherche sur Internet nous indique que tous les musées étudiés sont mentionnés ou accessibles sur le site des entreprises correspondantes, de manière plus ou moins développée : Omega, Vacheron Constantin (une page fixe), musée d'Horlogerie du Locle (plusieurs pages fixes), Girard-Perregaux, Jaeger-LeCoultre et Chopard (images défilantes), Audemars Piguet (accès à une visite guidée, en ligne, par son conservateur Martin Wehrli), TAG Heuer et Longines (visite virtuelle complète). Clairement, pour ces deux dernières marques, la volonté managériale affichée est de plonger les visiteurs qui n'ont pas forcément accès au musée réel dans les racines de la marque. Il faut relever ici que les musées d'entreprise étudiés ne perçoivent pas de droit d'entrée : la presse, les distributeurs et les collectionneurs y sont naturellement invités gracieusement, de même que des groupes d'intérêt, par exemple les écoles professionnelles, sur rendez-vous. Seul le musée Patek Philippe, à Genève, ouvert très largement au grand public comme le musée international d'Horlogerie de la Chaux-de-Fonds celui du Locle – tous les deux sous gestion publique – pratiquent un tarif d'entrée de 10 francs pour les adultes, soit environ 6,50 euros. La gratuité d'entrée des musées étudiés fait donc partie de la stratégie de promotion de la marque, le visiteur étant considéré comme un partenaire, voire un ami.

Cette recherche exploratoire nous apparaît riche de perspectives futures, notamment en étendant nos entretiens à d'autres musées comme le Patek Philippe Museum, la Cité du Temps (groupe Swatch) ou encore le musée IWC, mais aussi en interrogeant des visiteurs (détailants, clients, VIP ou grand public) de musées privés et publics sur leurs perceptions par rapport aux marques, à leurs valeurs et à leur patrimoine. En outre, un *benchmarking* des différents musées d'entreprises horlogères pourrait 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 stratégie de communication, à l'instar de Tissot, au Locle.

Nous avons également identifié dans ces musées un certain nombre de scénographies innovantes, plus ou moins interactives, comme chez TAG Heuer et Jaeger-LeCoultre, qui méritent d'être explorées du point de vue de leur perception par les visiteurs. Finalement, les offices du tourisme et syndicats d'initiative pourraient être intéressés, dans une démarche de marketing horloger de l'Arc jurassien, à réfléchir au concept supra régional – voire supra national, en incluant la Franche-Comté – d'une véritable « Route de l'Horlogerie » mettant en réseau, à la manière des « Routes du Vin », les musées d'entreprises horlogères s'ouvrant au public hors des journées du patrimoine présentées plus haut.

*Les auteurs tiennent à remercier les personnes interrogées lors de cette étude : Cécile Aguilhaume, conservatrice (jusqu'en juillet 2009) du musée d'Horlogerie du Locle ([www.mhl-monts.ch](http://www.mhl-monts.ch)) ; Dominique Bernaz, directeur de la Maison Vacheron Constantin à Genève ([www.vacheronconstantin.com](http://www.vacheronconstantin.com)) ; Johanne Blanchet, chef de projet à Museum Development/Thématis (cabinet de conseil en muséographie) à Neuchâtel et Montreux ([www.museum.ch](http://www.museum.ch)) ; Patrick Linder, historien consultant chez Longines à Saint-Imier ([www.longines.com](http://www.longines.com)) ; Marco Richon, conservateur du musée Omega à Biemme ([www.omega.ch](http://www.omega.ch)) ; Willy Schweizer, conservateur du musée Girard-Perregaux à La Chaux-de-Fonds ([www.girard-perregaux.com](http://www.girard-perregaux.com)) ; Mathilde Tournois, Brand Heritage Manager à TAG Heuer à La Chaux-de-Fonds ([www.tagheuer.com](http://www.tagheuer.com)) ; Sébastien Vivas, responsable patrimoine à Jaeger-LeCoultre, Le Sentier ([www.jaeger-lecoultre.com](http://www.jaeger-lecoultre.com)) ; Anne Walther, archiviste et conservatrice chez Chopard à Fleurier ([www.chopard.com](http://www.chopard.com)) et Martin Wehrli, Director, Museum & Heritage à Audemars Piguet, Le Brassus ([www.audemarspiguet.com](http://www.audemarspiguet.com)).*

## Notes

- (1) Statuts de l'ICOM, art. 2, alinéa b
- (2) [www.urbanismehorloger.ch](http://www.urbanismehorloger.ch)

## Bibliographie

- Debraine, L. Musées horlogers : le temps privatisé, *Le Temps*, 18 octobre 2007.
- Debraine, L. Musées publics ou musées privés ?, *HH Journal*, édition 12, 22 janvier 2008.
- De la Broise, P. *Accueil culturel et mises en scène de l'entreprise*. Thèse de doctorat, université de Bourgogne, 1998.
- FHS : Fédération de l'industrie horlogère suisse : [www.fhs.ch/fr/statistics.php](http://www.fhs.ch/fr/statistics.php) (consulté le 12 août 2009).
- Jelmini, J.-P. La Culture horlogère, in *La Culture horlogère : art, industrie, marketing*, coordonné par K. Zorik et F. Courvoisier, Neuchâtel : Ed. JIMH, 2007.
- Ksouri, S., Marcon, A. et Preuillh P. *Tourisme de découverte économique et visites d'entreprises*. Paris : La Documentation française, 2001.
- Lehman, K., et Byrom, J. Corporate museums in Japan: institutionalising a culture of industry and technology, *Proceedings of the 9<sup>th</sup> AIMAC Conference*, university of Valencia, Spain, July 2007.
- McKay, B. Coke leads trend of bigger, flashier corporate museums, *The Wall Street Journal*, May 21, 2007.
- Meysonnat-Courtois, P. Les musées d'entreprise en France : une réalité à dépasser, un concept à inventer, *la lettre de l'OCIM*, n°34, 1994, pp. 13-17.
- Morice, J.-R. La visite d'entreprise en Europe. Un champ à explorer, *Cahier Espaces*, n°92, 2006, pp. 10-15.
- Nardin, L. En quête de prestige, les horlogers créent leurs musées, *Luxes par Bilan*, n°13, 2007, pp. 23-26.
- Pierre, C. Du tourisme industriel à la visite d'entreprises, *la lettre de l'OCIM*, n°101, 2005, pp. 18-25.
- Prothery, L. Dans le secret des musées horlogers, *L'Express.fr*, 15 avril 2008.
- Rasse, P. Les musées d'entreprise, quelle médiation de l'histoire ?, *Communication et organisation*, n°7, 1995, pp. 71-84.
- Roche, D. La communication externe, enjeu majeur de l'ouverture des entreprises, *Cahier Espaces*, n°92, 2006, pp. 19-20.
- Rigby, R. Companies make an exhibition of themselves. Names from Spam to Zippo like to showcase their history, *Financial Time*, February 26, 2008.
- Rivard, R. Construire une expérience de visite. Ressentir, apprendre, s'interroger, *Cahier Espaces*, n°92, 2006, pp. 114-116.
- Tissier, P. Le patrimoine horloger des villes du Haut s'ouvre au public, *Courrier Neuchâtelois*, 17 octobre 2007, p. 2.